

Волинський ресурсний центр

Демократичні інструменти управління громадами



Посібник для депутатів місцевих рад
та працівників органів місцевого самоврядування

Рівне–2016

УДК 352/352

ББК 67.401

С 83 **Демократичні інструменти управління громадами. Посібник для депутатів місцевих рад.** – Рівне: 2016. – 108 с.

ISBN

Посібник висвітлює питання, які стосуються повноважень депутатів місцевих рад різних рівнів, а також діяльності осередків політичних партій, громадських організацій, інших демократичних структур.

У книзі пропонуються роз'яснення щодо процедур прийняття рішень колективними демократичними органами. Значна увага зосереджена на питаннях зв'язків з громадськістю, сучасних елементах стратегічного управління громадою.

На думку авторів, книга стане дієвим порадином у практичній діяльності депутатам місцевих рад та сприятиме дотриманню норм демократії.

Видання здійснене Волинським ресурсним центром за кошти, надані Демократичним Фондом ООН. Відповідальність за зміст несуть автори, погляди яких не обов'язково поділяють представники Організації Об'єднаних Націй, Демократичного Фонду Організації Об'єднаних Націй, або його Консультативної Ради.

Автори та упорядники: Василь Кашевський, Сергій Штурхецький, Ігор Добко.

При підготовці посібника використано матеріали:

- Фонду Освіта Для Демократії (Польща);
- Товариства Лева;
- Проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» www.surdp.eu;
- Ораторське мистецтво: навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. : І. М. Плотницька, О. П. Левченко, З. Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І. М. Плотницької, О. П. Левченко. – 2-ге вид., стер. – К. : НАДУ, 2011. – 128 с.;
- Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник / К.: Знання, 2005. – 442 с.;
- Збірка практик – переможців конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування» 2014 року / І. А. Абрам'юк, М. М. Юрченко ; М-во регіон. розвитку, буд-ва та житл.-комун. госп-ва України, Рада Європи. — К. : К.І.С., 2015. — 112 с.

ISBN

© Волинський ресурсний центр, 2016

© Товариство Лева, 1995

© Кшиштоф Становський

© Рада Європи, 2015

© Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2015

Зміст

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ПРОЦЕДУРИ	5
Обов'язки голови зборів	7
Загальний порядок засідання правління	8
Внесення пропозицій	12
Пропозиції щодо суті справи: як ми їх розглядаємо?	14
Процедурні питання або формальні пропозиції	17
Методи прийняття рішень	22
РОЗДІЛ 2. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	29
Що таке піар і для чого він потрібен?	30
Імідж	31
Ефективна комунікація	33
Створення медіа-тексту	38
Повідомлення на сайт	42
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	45
Складові процесу стратегічного планування	47
Стратегічна частина	48
Підготовчий етап: початок процесу стратегічного планування	48
Соціально-економічний аналіз громади	51
Пріоритетність проблем об'єднаної громади	54
Сценарії розвитку громади	58
Бачення розвитку	59
SWOT- аналіз	61
Стратегічні цілі	63
Операційна частина	66
Операційні цілі та завдання	66
Проекти та заходи плану реалізації	68
Моніторинг впровадження стратегічного плану	71
РОЗДІЛ 4. ПІДГОТОВКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	75
1. Анотація	78
2. Детальний опис проекту	79
2.1. Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект	79
2.2. Мета та завдання проекту	80

2.3. Опис діяльності у рамках проекту	80
2.4. План-графік реалізації заходів проекту	82
2.5. Очікувані результати проекту	83
2.6. Інновації проекту	85
3. Бюджет проекту	85
4. Додатки.....	94
4.1. Інформація про партнерські організації.....	94
4.2. Інші додатки	94

РОЗДІЛ 5. ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ВИКОРИСТАННЯ

ІНСТРУМЕНТИВ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ	95
Енергоефективне село	96
Організація виробництва паливних брикетів	99
Модернізація системи енергопостачання із використанням сонячної енергії	101
Створення сільськогосподарського кооперативу з обробітку землі	103
Створення сільськогосподарського молочного кооперативу	105

1

РОЗДІЛ



**ОСНОВИ
ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ
ПРОЦЕДУРИ**

Важко знайти людину, яка ніколи не брала участі у певних зборах. Ми відвідуємо збори житлового кооперативу, педагогічної ради, профспілки, шкільної ради, органу шкільного чи місцевого самоврядування, громадської організації. Іноді нам доводиться публічно виловлюватися, відстоювати власну думку, пропонувати рішення певної проблеми. Часто на заваді стає елементарне незнання правил поведінки у колективі, нерозуміння власної ролі під час публічного обговорення проблеми, тобто нерозуміння суті парламентських процедур.

Запропоновані у цій книзі правила визнаються у демократичних організаціях багатьох країн світу. Їх застосування допоможе компетентно та ефективно брати участь в будь-яких зборах. Викладені правила є фундаментом існування демократії.

Посібник не адресований досвідченим парламентарям чи видатним знавцям міжнародного права. Він стане у нагоді всім, хто стає учасником зборів, а насамперед – для керівників місцевих профспілкових структур, громадських організацій, органів самоврядування. Адже саме на них покладається складний обов'язок координації великої кількості осіб, присутніх на зборах. Цей процес не є простим. Значно простіше приймати рішення одноосібно, авторитарно, без врахування думки усіх учасників певного колективу.

В умовах демократії природною є ситуація, коли члени певного суспільства мають різні погляди на кожну окрему ситуацію. Не зважаючи на це, парламентська процедура уможливорює чітко та ефективно прийняття рішень відповідно до волевиявлення більшості та забезпечення прав меншості. Відтак, демократичні процедури повинні знати всі учасники зборів, а самі процедури повинні бути точно та однозначно окреслені.

Дотримання єдиних стандартів поведінки полегшує проведення зборів і дозволяє дійти консенсусу в конфліктних ситуаціях. Відсутність спільно вироблених та всіма визнаних методів роботи може паралізувати всю суспільну діяльність.

Обов'язки голови зборів

Головування на зборах – дипломатичне мистецтво. Голова повинен знати статут (особливо організаційну структуру та компетенції окремих структур), внутрішній регламент організації, державні інструкції та інші нормативні документи. Компетентному Голові, недостатньо вивчити напам'ять парламентські правила, потрібно завоювати довіру учасників зборів. Досягти цього можна лише неупередженістю, толерантністю, терпінням, ввічливістю та здоровим глуздом.

Основні обов'язки Голови:

- керує засіданням;
- слідкує за дотриманням Регламенту Засідання та вичерпанням Порядку Денного;
- відкриває та закриває обговорення;
- керує голосуванням, підрахунком голосів, повідомляє результати голосування;
- надає слово в порядку зголошення, позбавляє слова, якщо виступ не стосується предмету обговорення і не є формальною пропозицією.

Це означає, що найперше завдання Голови – належна організація зборів. Тому Голова не повинен сам брати участь в обговоренні, а коли й хоче виступити, то на цей час він повинен відмовитись від керівництва зборами. Якщо на зборах головує керівник організації (або її підрозділу) він ніколи не повинен виступати першим, а дочекатися, поки учасники зборів висловлять свої думки. Голова повинен висловитись (попередньо передавши іншій особі функцію головування на зборах), якщо він вважає, що учасники зборів неодмінно повинні знати його думку.

Роль Голови на зборах нагадує роботу залізничного диспетчера, який відправляє поїзди за розкладом. Належне виконання Головою своїх функцій допомагає учасникам зборів прийняти потрібні рішення, а неналежне – може спровокувати конфлікт.

Практичні рекомендації Голові

1. Перед початком зборів переконайся, що всіх було повідомлено про місце, час проведення та програму зборів і, що ти маєш в своєму розпорядженні необхідні матеріали та документи.
2. Розпочати вчасно – це половина успіху.
3. Перевір кворум, прослідкуй, щоб був затверджений порядок денний зборів і затверджений протокол попередніх зборів.

4. Найважливіше правило: В один момент – одна тема – одна особа.
5. Завжди дотримуйся ustalених правил, без жодних винятків. Це зміцнить твою позицію у скрутних ситуаціях.
6. Якщо ти хочеш взяти активну участь в обговоренні або робиш велику доповідь, передай головування іншій особі.
7. Кожна з представлених пропозицій повинна бути предметом відкритого та ділового обговорення.
8. У суперечливих ситуаціях дай можливість висловитись усім сторонам конфлікту, а потім проведи голосування.
9. Голосування проведи так, щоб ні в кого не виникло сумнівів щодо його результатів.
10. Пам'ятай про регламент і вчасне завершення.

Загальний порядок засідання правління

До основних обов'язків кожного Правління (товариства, фонду, профспілки, батьківського комітету) належить поточне керівництво роботою організації. Тому засідання Правління скликаються систематично, наприклад, один раз на місяць. Виробивши сталу програму засідань Правління, можна суттєво підвищити ефективність прийняття рішень на засіданнях. Ця програма передбачає сім незмінних елементів:

1. Порядок відкриття:
 - відкриття зборів Головою, привітання присутніх, призначення відповідального за ведення протоколу зборів;
 - перевірка кворуму;
 - затвердження порядку денного зборів;
2. Затвердження протоколу попередніх зборів;
3. Звіти посадових осіб;
4. Незавершені питання;
5. Нові питання;
6. Різне (Вільні голоси та пропозиції);
7. Закриття зборів.

Зупинимося детальніше на кожному із наведених пунктів.

1. Порядок відкриття:

- відкриття зборів Головою (можливо, обрання Головуючого), привітання присутніх, визначення (або обрання) секретаря;

- перевірка кворуму (оголошення списку присутніх);
- прийняття програми зборів (порядку денного);

Керівництво зборами здійснює Голова, протокол веде – Секретар.

Однак, це не означає, що лише вони ведуть збори і протоколюють. Хорошою практикою є набуття досвіду в цій сфері всіма членами Правління (наприклад, кожен по черзі головує на зборах). Такий підхід допомагає підготувати всіх до виконання в майбутньому цих функцій та дає можливість членам Правління зрозуміти, як непросто керувати зборами, чи готувати протокол.

Кворум – це необхідна кількість присутніх на зборах людей для забезпечення правочинності прийнятих на зборах рішень. Якщо Статут (регламент) не вимагає інакше, кворум становить, як правило, більше половини осіб, уповноважених до участі в зборах (треба врахувати, що кворум для 11 осіб – це 6, для 10 – також 6 осіб). Кворум необхідний не лише при відкритті зборів, але й в процесі їх проведення (голосування, прийняття рішень). Якщо кворуму немає – збори не правочинні. Зібрання є не Засіданням Правління, а – дружньою зустріччю, учасники якої не мають повноважень представляти Організацію в будь-якій формі, приймати жодних рішень чи займати посади!!!

Із проектом порядку денного зборів учасники повинні бути ознайомлені перед їх початком (інакше вони не зможуть підготуватись до участі в зборах). Опрацьований Головою та Секретарем проект розсилається разом з повідомленням про збори (або узгоджується на попередній зустрічі). Якщо запропонований проект порядку денного не викликав заперечень присутніх, його можна прийняти шляхом акламації. За потреби учасники вносять поправки, які обговорюються та голосуються так само, як пропозиції по суті справи. Після прийняття порядку денного на Головуючого покладається відповідальність проводити збори відповідно до затвердженого порядку денного.

Якщо тематика зборів змінюється і не відповідає порядку денному, можеш в будь-який момент нагадати Головуючому про необхідність дотримання порядку денного або внесення змін до нього.

Зміна порядку денного

Порядок денний може бути змінений під час зборів (наприклад, оголошення перерви для підрахунку результатів таємного голосування, прибуття важливого гостя, необхідність перенесення деяких питань на наступні збори).

Пропозицію щодо внесення змін до порядку денного зборів може зробити Голова або кожен учасник зборів.

Пропозиція щодо внесення змін до порядку денного (як процедурне питання) може бути внесена в будь-який час, за винятком моменту голосування. Така пропозиція повинна бути прийнята або відкинута шляхом акламації або голосування. У випадку голосування вимагається, як правило, кваліфікована більшість – 2/3 голосів.

2. Затвердження протоколу попередніх зборів

Протокол – основний документ, в якому міститься інформація про перебіг зборів та прийняті рішення.

Безпосередньо після відкриття зборів, перевірки кворуму та прийняття порядку денного засідання треба перечитати та затвердити протокол попередніх зборів. Це дасть можливість скорегувати ймовірні помилки у веденні документу. Протокол повинен бути затверджений шляхом акламації або голосуванням (простою більшістю голосів). За потреби треба внести необхідні корективи. Корективи вносяться у вигляді поправок і обговорюються та голосуються, як і пропозиції по суті справи.

Протокол не зачитується, якщо документ був заздалегідь розісланий всім учасникам зборів або вони мали можливість попередньо ознайомитись з ним. Якщо протокол дуже об'ємний, можна зачитати лише витяги з інформацією про рішення (ухвали), прийняті на попередніх зборах.

3. Звіти посадових осіб

- звіт Секретаря або Голови про роботу Правління в період після останніх зборів;
- фінансовий звіт Скарбника;
- ймовірні звіти інших посадових осіб, утворених зборами комісій або робочих груп, яким доручено підготувати звіт про свою діяльність.

Окремі члени правління, як правило, відповідають за різні ділянки роботи організації. Однак, відповідальність за поточне керівництво роботою організації несе Правління. Тому необхідно постійно інформувати всіх членів Правління про найважливіші події в житті організації. Добре підготовлені звіти посадових осіб не займають багато часу. Ці особи почергово коротко повідомляють про свою діяльність. Секретар представляє кореспонденцію, Скарбник інформує про видатки та надходження з часу проведення останніх зборів, поточний фінансовий стан і под. Якщо тематика звітів посадових осіб згадується у затвердженому порядку денному зборів, на ній у цій частині акцентувати не треба. У решті випадків пропозиції, представлені в

звітах посадових осіб, звітах комісій чи робочих груп обговорюються і голосуються негайно.

4. Незавершені питання

У цьому розділі розглядаються всі питання, які з певних причин (наприклад, через відсутність інформації необхідної для прийняття рішення) були відкладені з по передніх зборів для подальшого розгляду. Поки не будуть розглянуті незавершені питання, не можна розглядати нові!

5. Нові питання

Це, як правило, найоб'ємніша частина порядку денного зборів. Тут обговорюються проекти ухвал, приймаються рішення щодо фінансів, відбувається призначення на посади, звільнення тощо.

Недоліком багатьох зборів є безпредметні розмови та дискусії, які не ведуть до прийняття рішень. Щоб уникнути цього, у розісланому завчасно порядку денному (у кожному його пункті) повинен бути зазначений референт – особа, яка введе у курс справи щодо конкретного питання та озвучить пропозиції щодо рішення. Референт може бути членом Правління, відповідальним за певну частину роботи, керівником відповідної комісії, чи особою, яка бажає внести конкретну пропозицію. Голова не повинен допускати виникнення «загальних» дискусій, які не завершуються конкретними пропозиціями.

6. Різне (Вільні голоси та пропозиції)

Це час для оголошень та інформацій, з якими одні учасники зборів хочуть ознайомити решту присутніх або ж озвучення інших питань, які не були внесені до порядку денного зборів. У частині «Різне (Вільні голоси та пропозиції)» кожен повноправний учасник зборів може внести пропозицію з будь-якого питання. Пропозиції розглядаються відповідно до правил, зазначених в підрозділі «Пропозиції щодо суті справи: як ми їх розглядаємо».

7. Закриття зборів

Коли Голова оголосив про завершення зборів, не можна приймати жодних рішень. Ухвала, прийнята після завершення зборів не має обов'язкової сили навіть за наявності кворуму.

Дехто вважає закриття найважливішим етапом. Якщо Голова зуміє завершити збори відповідно до плану (засідання Правління не повинні тривати більше 1,5 години), він може розраховувати на достатню для прийняття рішень присутність під час наступної зустрічі. Головуючий, який затягує збори, провокує людей до запізень або неявки в майбутньому.

Внесення пропозицій

Основою будь-яких дій під час зборів є пропозиція. Без неї неможливе прийняття будь-якого рішення/ухвали.

Розрізняємо два види пропозицій: пропозиції щодо суті справи та формальні пропозиції. Пропозиції щодо суті справи стосуються всіх форм діяльності організації: її програми, бюджету, внесення змін в Статут, розміру членських внесків, видання інформаційного вісника і под. Формальні пропозиції стосуються перебігу зборів та використання парламентських процедур.

Пропозиції щодо суті справи можна вносити виключно під час розгляду конкретного питання або в розділі «Різне (Вільні голоси та пропозиції)». Якщо учасник зборів хоче, щоб було прийняте певне рішення (ухвала), він повинен переконатись, чи передбачено програмою зборів розгляд цікавого йому питання. Якщо відповідного пункту немає, він повинен внести його під час затвердження програми зборів або висловити свою пропозицію в розділі «Різне (Вільні голоси та пропозиції)».

Нижче ми обговоримо послідовність дій під час внесення та подальшого розгляду пропозицій щодо суті справи.

1. Внесення пропозицій щодо суті справи

Після оголошення Головою відповідного пункту порядку денного, якого стосується пропозиція, особа, яка хоче внести цю пропозицію, повинна взяти слово для виступу. На виступ зголошуємося підняттям руки або – під час багаточисельних зборів – через письмове прохання надати слово. Головуючий надає слово у порядку зголошення.

Пропозицію вносимо зі словами: «Вношу пропозицію, щоб...» Пропозиція повинна бути представлена коротко і змістовно без зайвих коментарів. Під час проведення багаточисельних зборів, або якщо пропозиція незрозуміла чи дуже складна, Головуючий може вимагати представлення пропозиції у письмовому вигляді.

2. Підтримка пропозиції

У багатьох країнах перед початком обговорення внесеної пропозиції, треба заручитися підтримкою ще бодай одного учасника зборів. Інакше недоцільно обговорювати те, що ніхто не підтримує!

Однак, якщо Голова не зауважить, що підтримка відсутня і, обговорення (голосування) розпочалось, підтримка стає вже неістотною. Її відсутність не впливає на законність прийнятого рішення.

Процедура підтримки пропозиції виглядає так: Голова запитує: «Чи підтримує хтось цю пропозицію?» Учасник зборів висловлює свою підтримку підняттям руки, або фразою: «Пане Голово, я підтримую цю пропозицію».

3. Обговорення, внесення поправок

Після внесення та підтримки пропозиції Голова повторює її (за умови, якщо вона не викладена у письмовій формі) і відкриває обговорення. Спершу слово надається автору пропозиції. Під час обговорення пропозиції учасники зборів повинні висловлюватись виключно з цього питання. Вони можуть представляти аргументи за або проти, вносити поправки (або пропозиції щодо зміни змісту пропозиції), поправки до поправок, альтернативні пропозиції (хороший спосіб вирішення обговорюваної проблеми), або пропонувати відхилення пропозиції в цілому, відкладення її, або передачу на розгляд конкретному комітету (комісії, Правлінню і под.).

Все це є пропозиціями щодо суті справи. Вони вносяться і підтримуються так само, як головна пропозиція.

Якщо під час обговорення від основної теми не відхиляються, Голова не повинен обмежувати цей процес. Всі охочі повинні мати можливість висловитись. Це дозволить виявити всі недоліки та переваги обговорюваних пропозицій.

Якщо бажаючих виступити щодо обговорюваної пропозиції вже немає, Голова завершує словами: Якщо ніхто не бажає висловитись, завершуємо обговорення. Обговорення може бути також завершене після прийняття зборами формальної пропозиції про завершення обговорення, або якщо більше немає доповідачів з цього питання.

4. Нагадування змісту пропозиції

Якщо обговорення триває довго або до пропозиції були внесені поправки, Голова нагадує зміст пропозиції та внесених поправок.

5. Голосування

Якщо статут або регламент не вимагає інакше, пропозиції голосуються відкрито шляхом підняття руки звичайною більшістю голосів. За потребою Голова пояснює метод голосування. Під час голосування не можна вносити інших пропозицій. Особливості правил голосування описані в наступному підрозділі.

6. Оголошення результатів

Після закінчення голосування Голова повідомляє кількість відданих голосів та оголошує результат голосування, наприклад:

- 7 «за», 5 «проти», 2 «утрималось» – пропозиція прийнята;
- 5 «за», 7 «проти», 2 «утрималось» – пропозиція не прийнята;
- 7 – за пропозицію А, 5 – за пропозицію В, 3 – за пропозицію С – прийнято пропозицію А.

— Пропозиції щодо суті справи: як ми їх розглядаємо? —

Пропозиція є основою будь-яких рішень, які колегіально приймаються на зборах. Внесена пропозиція ніколи не сприймається без застережень. Тому учасники зборів мають можливість внести зміни до пропозицій у формі поправок (поправок до поправок) та альтернативних пропозицій.

Головна пропозиція

Головною пропозицією називаємо першу пропозицію, внесenu в розділі порядку денного. Пропозицію можна вносити виключно при розгляді питання, якого вона стосується, або в розділі «Різне (Вільні голоси та пропозиції)». Пропозиція повинна бути підтримана, підлягає обговоренню, до неї можуть вноситись поправки. Приймається пропозиція (якщо статут не вимагає інакше) звичайною більшістю голосів.

Поправка

Поправка – це внесення змін до рішення у певній ситуації, тобто доповнення, виключення або заміна певних формулювань.

До пропозиції, що обговорюється можна вносити поправку, але перед голосуванням. Поправка може вноситися, підтримуватися, обговорюватися, доопрацьовуватися. До однієї пропозиції можна внести багато поправок, але поправка до діючої поправки може бути лише одна. Щоб робити подальші зміни, потрібно внести альтернативну пропозицію.

Поправку вносимо, наприклад, словами: «Пропоную після слів «інформаційний вісник» додати «безкоштовно розсилаємо всім членам».

Особливим видом поправки є альтернативна пропозиція – заміна первинно внесеної пропозиції (поправки) новою. Альтернативна пропозиція, як результат обговорення головної пропозиції, що викликала дискусію, суттєво змінює її зміст. Якщо за результатами голосування альтернативна пропо-

зиція буде прийнята – початкова пропозиція знімається з порядку денного засідання.

Кожна внесена пропозиція (поправка, альтернативна пропозиція) повинна бути розглянута. Це означає, що учасники зборів повинні прийняти по ній конкретне рішення. Недопустимо, щоб правильно внесена і підтримана пропозиція «зникла» - не була ані відхилена, ані прийнята. По кожній внесеній пропозиції на зборах повинно бути прийняте одне з 6 рішень - вона може бути:

1. Прийнята;
2. Відхилена;
3. Відхилена в цілому;
4. Скерована на розгляд комісії;
5. Перенесена;
6. Відкликана.

Кожну з цих можливостей обговоримо окремо.

Прийняття або відхилення пропозиції

Пропозиція може бути прийнята або відхилена зборами. Прийняття пропозиції здійснюється шляхом голосування або акламації (у випадку деяких пропозицій).

Перераховані нижче пропозиції іноді називають допоміжними пропозиціями:

- відхилення пропозиції в цілому;
- скерування на комісію;
- перенесення;
- відкликання;
- розділення;
- представлення додаткової інформації.

Відхилення пропозиції в цілому

Трапляються випадки, коли учасники зборів проти того, щоб на зборах голосувалась внесена пропозиція. Наприклад, вони вважають, що не повинні займатись розглядом цього питання і прийняття пропозиції, так само як і її відхилення, матиме негативні наслідки для організації. Тоді треба внести пропозицію про відхилення пропозиції в цілому. Така пропозиція не має жодних часових обмежень. Її прийняття означає зняття пропозиції з порядку денного ЦЬОГО засідання. Для того, щоб наново розглядати відхилену пропозицію необхідно повторно внести її як нову. Однак, це не можна зробити на тих самих зборах.

Пропозиція про відхилення не може вноситись учасником зборів, який висловлювався щодо підтримки обговорюваної пропозиції, якщо ще є бажачі

виступити (це може використовуватись для позбавлення можливості висловитись осіб з іншими поглядами).

Пропозиція про відхилення вимагає підтримки, до неї не можуть вноситись поправки, вона не обговорюється і голосується негайно (приймається акламацією або звичайною більшістю голосів).

Скерування пропозиції на комісію

Учасники зборів можуть бути некомпетентними або не мають достатньо часу для розгляду внесеної пропозиції. Тоді можна внести пропозицію про:

Перенесення пропозиції

Перенесення пропозиції – часове зміщення процесу прийняття рішення щодо цієї пропозиції. Пропозиція про перенесення повинна містити термін, на який пропонується перенести пропозицію (до початку наступного року, на наступні збори, на вечірнє засідання).

Пропозиція про перенесення пропозиції вимагає підтримки і не обговорюється, до неї не можуть вноситись поправки. Ця пропозиція голосується негайно (акламацією або звичайною більшістю голосів) і якщо вона приймається – питання буде перенесене на вказаний термін і зараховане до незавершених питань. На цьому етапі обговорення такої пропозиції завершується.

Відкликання пропозиції

Якщо під час обговорення автор пропозиції (і лише він!) переконується в недоцільності власної пропозиції (поправки, альтернативної пропозиції), він може її відкликати.

Голова повідомляє: Якщо ніхто не заперечує, пропозиція відкликається. Якщо ніхто не підтримує відкликаної пропозиції, вона знімається з порядку денного засідання. Якщо принаймні одна особа висловлює підтримку, обговорення пропозиції продовжується.

Відкликання пропозиції не вимагає підтримки і не обговорюється, до нього не можуть вноситись поправки, рішення приймається шляхом акламації.

Розділення пропозиції

Іноді пропозиція складається з двох або більше частин, які доцільніше було б розглядати окремо. За такої умови вносимо пропозицію про розділення пропозиції (головної). Пропозиція про розділення вимагає підтримки і не обговорюється, до неї не можуть вноситись поправки, така пропозиція голосується негайно (приймається шляхом акламації або звичайною більшістю

голосів). Якщо пропозиція про розділення буде прийнята, попередня головна пропозиція трактується як дві (або більше) окремі пропозиції. Вони обговорюються по черзі з ймовірним внесенням поправок, а також голосуються за звичайною процедурою.

Прохання про надання додаткової інформації

Якщо пропозиція незрозуміла, або учасникам засідання бракує інформації, необхідної для прийняття рішення (наприклад, незнання правових аспектів, фінансових питань, пов'язаних з проектом), кожен учасник зборів може попросити Голову дати роз'яснення. Голова може дати роз'яснення особисто або попросити про це іншу, компетентну особу. Якщо зараз отримати пояснення неможливо, краще відкласти розгляд цього питання до наступних зборів, аніж прийняти поспішне рішення.

Прохання про надання додаткової інформації не є прямою пропозицією. Воно не обговорюється, до нього не вносяться поправки і не проводиться голосування.

Порядок голосування поправок

Поправка голосується в такій послідовності:

- 1) Поправка до поправки (з метою визначення тексту поправки).
- 2) Поправка (з метою визначення остаточного варіанту пропозиції).
- 3) Головна пропозиція з уже внесеними до неї поправками.

У випадку внесення альтернативних пропозицій: в першу чергу робимо вибір між альтернативною та головною пропозиціями.

У документах, які складаються з багатьох пунктів (параграфів), послідовно голосуються поправки, які стосуються окремих параграфів, згідно з черговістю їх появи в тексті.

Процедурні питання або формальні пропозиції

Група пропозицій, які стосуються методів ведення нарад і прийняття рішень, називається процедурними питаннями (або формальними пропозиціями). Вони не можуть стосуватись обговорюваних на зборах проблем, а лише організаційно-технічних питань. Типовим процедурним питанням є питання про оголошення перерви, заборону куріння в залі чи перевірки кворуму. Перелік тем, яких можуть стосуватись процедурні питання, повинен бути чітко окреслений в регламенті засідань. Як правило, процедурні питання можуть стосуватись таких аспектів:

- a) зміна програми зборів (перерва, зміна програми);
- b) обмеження дебатів:
 - обмеження часу виступу кожного мовця,
 - обмеження кількості доповідей,
 - обмеження загального часу обговорення,
 - припинення обговорення;
- c) в) пропозиції, які стосуються методу ведення зборів, наприклад:
 - дотримання порядку денного,
 - перевірка кворуму,
 - позбавлення можливості взяти участь у зборах не уповноважених осіб;
- d) г) закриття списку кандидатів у органи влади;
- e) д) вимога таємного голосування;
- f) е) технічні питання в залі засідань (відкриття вікон, зміна залу, заборона куріння і т. п.).

Формальна пропозиція може бути внесена в будь-який момент, за винятком часу голосування та розгляду іншої формальної пропозиції. Пропозиції, які стосуються методу проведення засідання (за необхідності) можуть вноситись також під час виступу Голови чи іншого учасника зборів. Той, хто вносить пропозицію піднімає руку і говорить: «Пане Голово, пропозиція по процедурному питанню», – і чекає, доки Голова не надасть йому слово. Якщо внесена пропозиція не має ознак процедурного питання, Голова позбавляє слова доповідача.

У деяких організаціях під час великих зборів чи з'їздів, щоб відрізнити внесення формальної пропозиції від запису для виступу, бажаючі внести формальну пропозицію піднімають обидві руки.

Процедурні питання не підлягають обговоренню. До них не можуть вноситись поправки. Вони приймаються негайно шляхом акламації або відкритим голосуванням звичайною більшістю голосів, а у випадках внесення пропозицій про зміну порядку денного зборів, обмеження загального часу ведення обговорення, припинення обговорення – абсолютною більшістю голосів (більше 50 % голосів «за»). Після розгляду пропозиції збори продовжуються відповідно до порядку денного.

На практиці процедурними питаннями часто зловживають. Використовуючи гасло «процедурне питання», хтось намагається отримати слово поза чергою і залагодити багато питань щодо суті справи. Процедурні питання не повинні використовуватись як :

- привід для затягування зборів;
- вигідний метод переривання доповідача;
- привід для виголошення промови;
- привід для критики Голови.

Оскільки процедурні питання викликають багато емоцій і дуже часто використовуються у невластивий спосіб, нижче наводиться конкретна інформація та приклади, які стосуються окремих видів формальних пропозицій:

Пропозиція про зміну порядку денного зборів

Якщо порядок денний вже прийнято, Голова відповідає за його дотримання. Щоб змінити порядок денний зборів, потрібно внести відповідну формальну пропозицію.

Пропозиція може стосуватись внесення нового питання в порядок денний, перенесення чи виключення з порядку денного одного з питань.

Іншим типом пропозиції про зміну порядку денного є пропозиція про завершення зборів. Можна вносити пропозицію про негайне закінчення зборів або про їх завершення у певній годині.

Пропозицію про зміну порядку денного не можна вносити під час якогось виступу, вона не вимагає підтримки, не обговорюється, до неї не можуть вноситись поправки. Оскільки порядок денний зборів був прийнятий на початку зборів і, тоді була змога вносити різноманітні поправки, пропозиція про зміну порядку денного вимагає абсолютної більшості (понад 50% голосів «за»).

Пропозиції про припинення обговорення

Треба уникати будь-яких форм обмеження дискусії. Якщо на зборах немає змоги вислуховувати багатогодинні промови, доцільніше надати слово якомога більшій кількості учасників. Можна внести три види пропозицій:

- **про обмеження часу виступу кожного доповідача до визначеної кількості хвилин;**

Така пропозиція унеможлиблює марнослов'я. Хороший регламент засідання повинен визначати регламент виступу (це допоможе уникнути пропозицій про обмеження часу виступу до ... 30 секунд).

– **про обмеження загального часу на дискусію до ... хвилин**

Така пропозиція дозволяє точно спланувати, скільки часу займе обговорення конкретної пропозиції.

– **про закінчення обговорення**

Якщо таку пропозицію буде прийнято – обговорення негайно припиниться і Голова приступить до проведення голосування пропозицій, внесених в цьому питанні порядку денного. Оскільки така пропозиція обмежує право на виступ, її прийняття вимагає кваліфікованої більшості (2/3 голосів «за»).

Обмеження щодо тривалості обговорення не може пропонуватися особою, яка вносила обговорювану пропозицію, якщо ще є бажання виступити. Це не можна використовувати для позбавлення права виступу осіб з іншими поглядами. Вносячи пропозицію про обмеження обговорення, не можна переривати виступаючого. Така пропозиція не вимагає підтримки, до неї не можуть вноситись поправки.

Пропозиції щодо методів ведення зборів

Якщо учасник зборів має застереження щодо: дотримання вимог Статуту організації, методів ведення зборів (особливо дотримання Регламенту зборів) - він може внести формальну пропозицію з цього питання. Окреслити всі ситуації, коли можна внести таку пропозицію нереально. Нижче наведені лише кілька найбільш типових ситуацій:

Пропозицію про відміну рішення Голови можна вносити, якщо є впевненість, що Голова прийняв неправильне рішення (неправильно підрахував голоси, допустив помилку в змісті пропозиції). Така пропозиція може бути внесена виключно негайно після вищезгаданого рішення. Якщо Голова визнає свою помилку, пропозиція не голосується.

Пропозиція щодо дотримання порядку денного засідання. Застосовується, коли Голова або учасники зборів не дотримуються порядку денного засідання. Пропозиція не голосується. Якщо Голова не належно виконує свої обов'язки, можна внести пропозицію про переобрання Голови зборів.

Пропозицію про перевірку кворуму можна внести, коли є сумніви щодо наявності кворуму, необхідного для продовження зборів та прийняття рішень. Така пропозиція, як правило, не голосується. Голова проводить перевірку кворуму. За відсутності кворуму, він оголошує про закінчення зборів.

Пропозиція про переобрання Голови зборів. Якщо Голова неспроможний ефективно керувати зборами, зловживає своєю владою або свідомо маніпулює перебігом зборів, можна внести пропозицію про переобрання Голови.

Така пропозиція кардинально змінює проведення зборів. Вона є виразом вотуму недовіри особі, яка головує на зборах. Ця пропозиція не обговорюється і повинна бути негайно проголосована. Якщо пропозиція буде прийнята, керівництво зборами перебере інший член Президії (якщо вона була обрана), або треба провести вибори нового Голови. Вибори проводить попередній Голова зборів.

Пропозиція про видалення з зали осіб, які неуповноважені брати участь в зборах. Застосовується, коли учасники вважають, що справи, обговорювані в певному пункті порядку денного, мають закритий або делікатний характер і не повинні обговорюватись в присутності гостей, преси і т.п. Пропозиція не вимагає підтримки, голосується, для її прийняття вимагається звичайна більшість голосів.

Пропозиція про закриття списку кандидатів під час виборів керівних органів. У процесі підготовки до виборів учасники зборів вносять кандидатури до складу керівних органів. Голова повинен простежити за тим, щоб всі кандидатури були внесені в список. Коли подання кандидатур вже припинене, можна внести пропозицію про закриття списку кандидатів у керівні органи. Ця пропозиція повинна бути прийнята шляхом акламації. Якщо хтось проти, це означає, що він хоче запропонувати кандидатуру. Таку можливість треба забезпечити.

Пропозиція про вимогу таємного голосування. Таємне голосування потребує багато часу. Цією процедурою не треба зловживати. Однак, учасники зборів повинні мати гарантовану можливість вимоги таємного голосування. У демократичних організаціях регламент зборів визначає, що таємне голосування проводиться за пропозицією (за підтримки) 10% учасників зборів (на зборах, в яких беруть участь 10 осіб – на пропозицію однієї особи; на зборах, в яких беруть участь 50 учасників – на пропозицію 5 осіб).

Пропозиція про таємне голосування не обговорюється і не голосується!!! Якщо вона вноситься необхідною кількістю учасників зборів (10%), Голова проводить таємне голосування. Якщо пропозиція вноситься однією особою, Голова запитує: Хто підтримує цю пропозицію? Якщо її підтримує необхідна кількість учасників (10%), пропозиція приймається.

Пропозиції щодо організаційно-технічних питань в залі засідань. Вони можуть стосуватись заборони куріння, провітрювання зали, подання води на столи, неналежної роботи мікрофонів ... одним словом – всіх дрібних технічних питань, пов'язаних з організацією роботи зборів. Зазвичай такі пропозиції приймаються шляхом акламації. Однак, якщо автор пропозиції наполягає, або учасники зборів неодностайні в цьому питанні, необхідно застосувати процедуру голосування. Розглядаючи пропозиції щодо організаційно-технічних питань слід пам'ятати, що вони не вимагають підтримки і так само як інші формальні пропозиції – НЕ ОБГОВОРЮЮТЬСЯ!!!

Методи прийняття рішень

Часто наші погляди не співпадають. Тому демократична практика виробила чимало методів прийняття рішень. Найпоширенішим є голосування. Це не єдиний метод, який використовується на зборах.

Рішення, прийняті одностайно (шляхом акламації)

У невеликих групах прийняття рішення часто є ефективнішим, якщо замість голосування група виробляє рішення, яке буде прийнятним для всіх учасників зборів.

Під час багаточисельних зборів прийняття рішень шляхом акламації найчастіше використовується в процедурних та організаційно-технічних питаннях (оголошення перерви на обід, відкриття вікон і т.п.), тобто, коли питання не належить до найважливіших і ми сподіваємось, що всі учасники зборів у цьому питанні солідарні.

Акламацію не можна використовувати:

- під час виборів до керівних органів (але можна обирати протоколюючого, чи особу, яка приготує чай учасникам зборів);
- під час розгляду фінансових питань (таких як: прийняття бюджету, рівень фінансування дитячих таборів);
- під час розгляду питань, які вимагають кваліфікованої більшості голосів (наприклад, внесення змін до Статуту чи ліквідація організації).

Якщо рішення потрібно прийняти шляхом акламації, Голова звертається до учасників зборів зі словами: Пропоную, щоб... (наприклад, доручити ведення протоколу зборів пану Віталію). Якщо я не почую заперечень, то вважатиму, що ця пропозиція була прийнята шляхом акламації.

Якщо заперечення висловить хоча б одна особа (підняттям руки та реплікою: Я проти) – прийняття рішення шляхом акламації стає неможливим і Голова повинен провести голосування.

Очевидно, що прийняття рішення шляхом акламації дозволяє уникнути обтяжливого підрахунку голосів. Голова, який користується довірою учасників зборів, в такий спосіб може суттєво спростити перебіг зборів. Треба пам'ятати, що акламацію не можна застосовувати з метою обмеження права на висловлення своєї думки. Акламація також не повинна бути способом спонукання до штучної одностайності.

Основні методи голосування пропозицій

Існує безліч технічних методів проведення голосування. Нижче наведені два найпопулярніших методи, які доцільно використовувати у щоденній практиці.

Відкрите голосування підняттям руки

Це основний спосіб голосування, який відбувається, зазвичай, таким чином:

- a) Голова розпочинає голосування словами: Розпочинаємо голосування пропозиції пана/пані ... (прізвище чи якесь інше посилання на автора пропозиції). Від початку голосування до моменту оголошення результатів не можна вносити жодних пропозицій (в тому числі формальних!).
- b) Голова нагадує зміст пропозиції та переконується, що вона зрозуміла всім.
- c) Голова запитує послідовно:
 - * хто «за»
 - * хто «проти»
 - * хто «утримався»

або у випадку кількох пропозицій з одного питання (рейтингове голосування):

- * хто за пропозицію А
- * хто за пропозицію В
- * хто за пропозицію С, ... і т.д.
- * хто утримався.

Після цього учасники зборів, уповноважені до голосування, піднімають руки. Кожен учасник може підняти руку лише один раз. Голоси підраховує Голова або інша уповноважена особа.

- d) Після підрахунку голосів Голова доповідає про розподіл голосів («за» - 12, «проти» - 3, «утрималось» - 5 або за пропозицію А - 5 голосів, за пропозицію В - 6 голосів), а потім оголошує, чи пропозиція була прийнята, чи відхилена (або яка пропозиція пройшла). Результати голосування повинні бути внесені в протокол.

Відкрите голосування не можна використовувати, якщо:

- Статут вимагає застосування іншого методу прийняття рішення;
- Прийнято рішення про проведення таємного голосування;
- Під час виборів до керівних органів.

Таємне голосування на картках (бюлетенях для голосування)

Таємне голосування проводимо:

- Під час виборів до керівних органів;
- На вимогу мінімум 10 % від присутніх (див. Формальні пропозиції).

Право на таємне голосування є важливим досягненням демократичних суспільств. Воно полегшує контроль за структурами влади, які завжди перебувають у сильнішій позиції щодо пересічного громадянина. Таємне голосування має забезпечити безпеку особам, що наділені правом голосу, а також унеможлиблює (максимально ускладнює) тиск на членів організації з боку

керівництва. Всі вибори до керівних органів організації повинні відбуватись шляхом таємного голосування. Цей принцип повинен бути відображений в Статуті.

Пропозиція щодо проведення таємного голосування належить до формальних пропозицій.

УВАГА!

Не можна запитувати у того, хто пропонує провести таємне голосування, про його мотиви. Також не можна зголошуватися на проведення відкритого голосування з приводу пропозиції проведення таємного голосування. Це відразу продемонструє, хто яку позицію займе в результаті таємного голосування.

Таємне голосування проводить обрана з учасників зборів Лічильна Комісія (як правило, у кількості 2-3 особи). Процедура таємного голосування виглядає так:

- a) Комісія готує картки (бюлетені для голосування);
- b) Комісія інструктує всіх учасників зборів про метод голосування. Роздає картки (бюлетені) для голосування. Залежно від змісту пропозиції, наділений правом голосу пише у картці ТАК, НІ, УТРИМАВ-СЯ або ПРИЗВИЩА КАНДИДАТІВ, або іншим, обумовленим раніше методом (викреслення, маркування хрестиком) обирає потрібний варіант чи особу.
Голос не буде враховано, якщо запис зроблений нерозбірливо, голос відданий за більшу кількість кандидатів, ніж було визначено, або голосуючим використано іншу картку. Під час такого голосування не можна робити фотографії та проводити відео-запис.
- c) Комісія збирає голоси в урну (у випадку Засідання Правління це може бути також коробка, капелюх і т.п.).
- d) Члени Комісії (і лише вони) підраховують голоси відокремлено (в іншому приміщенні або в кінці зали).
- e) Комісія оголошує результати голосування: кількість голосів, відданих за кожного кандидата та кількість недійсних бюлетенів. Наступним кроком комісія повідомляє прийнята чи відхилена була пропозиція або яка з пропозицій була прийнята. Результати голосування повинні бути внесені в протокол.
- f) Лічильна Комісія знищує картки з голосами.

УВАГА!

У випадку персональних виборів членам Лічильної Комісії не можна виступати в якості кандидатів.

Яка більшість?

Найчастіше рішення приймаються шляхом голосування звичайною більшістю голосів. Це означає, що пропозиція буде прийнята, якщо кількість голосів «за» буде вищою, ніж кількість голосів «проти». Звичайна більшість голосів має, однак, свої недоліки. Приміром під час з'їзду організації на голосування була винесена пропозиція, яка за результатами голосування отримала: 2 голоси «за», 1 голос «проти», а 97 осіб утрималось. Відповідно до формальних ознак, пропозиція вважатиметься затвердженою. Щоб уникнути такого, у Статуті організації має бути чітко вказано, яка більшість голосів необхідна для прийняття рішень, які з «пропозицій щодо суті» вимагають кваліфікованої більшості голосів. Найчастіше це ключові для організації рішення: внесення змін до Статуту, ліквідація організації, прийом нових членів тощо.

Застосування кваліфікованої більшості під час розгляду «пропозицій по суті» в організаціях може відрізнитися. Нижче наведено приклади типових рішень:

Звичайна більшість

(Більше голосів «за», ніж «проти»; коли кількість голосів «за» і «проти» рівна – пропозиція **ВІДХИЛЯЄТЬСЯ**).

Використовується завжди, якщо статут/регламент не вимагає інакше.

Абсолютна більшість

(Більше половини голосів «за»)

Використовується в розгляді процедурних питань, виборах до керівних органів (щоб бути обраними до керівних органів кандидати повинні отримати більше половини голосів) та при зарахуванні нових членів до організацій, які ставлять перед кандидатами високі вимоги.

Кваліфікована більшість 2/3

(Більше ніж 2/3 голосів «за»)

Використовується, як правило, при внесенні змін до Статуту, або ліквідації організації.

Пропозиції

Вид пропозиції	Чи можна переривати доповідача?	Чи вимагає підтримки?	Чи можуть вноситись поправки?	Чи може обговорюватись?	Метод прийняття рішення
Пропозиції по суті справи					
Головна пропозиція	НІ	ТАК	ТАК	ТАК	А або Б*
Поправка	НІ	ТАК	ТАК**	ТАК	А або Б
Допоміжні пропозиції					
відхилення пропозиції в цілому	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
скерування пропозиції на комісію	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
перенесення на інший термін	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
відкликання пропозиції автором	НІ	НІ	НІ	НІ	не голосуємо
розділення пропозиції	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
прохання про надання додаткової інформації	НІ	НІ	НІ	НІ	не голосуємо
Формальні пропозиції					
зміни програми	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Абс
обмеження дебатів (наприклад часу виступів)	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
закінчення обговорення (негайне)	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Абс
стосовно методу ведення зборів	ТАК	ТАК	НІ	НІ	П або А
скасування рішення Голови	ТАК	ТАК	НІ	НІ	П або Б
дотримання порядку денного	ТАК	НІ	НІ	НІ	Б
перевірка кворуму	ТАК	ТАК	НІ	НІ	Б
усунення неуповноважених осіб	ТАК	ТАК	НІ	НІ	П або Б
заміна Голови	ТАК	ТАК	НІ	НІ	Б

Вид пропозиції	Чи можна переривати доповідача?	Чи вимагає підтримки?	Чи можуть вноситись поправки?	Чи може обговорюватись?	Метод прийняття рішення
закриття списку кандидатів	НІ	ТАК	НІ	НІ	А або Б
проведення таємного голосування	НІ	ТАК	НІ	НІ	пропозиція 1/10
організаційно-технічні питання	ТАК	ТАК	НІ	НІ	А або Б

А – рішення прийняте шляхом акламації (ніхто не проти)

Б – голосування звичайною більшістю голосів (більше голосів “за” аніж “проти”)

Абс – голосування абсолютною більшістю голосів (більше 50% голосів “за”)

П – рішення приймає Голова

* Головні пропозиції приймаємо, якщо Статут не вимагає інакше, шляхом акламації або голосуванням звичайною більшістю голосів.

Кваліфікована більшість в 2/3 голосів вимагається при внесенні змін у Статут, розпуску організації. Шляхом акламації не можна приймати фінансових рішень.

** Але поправка до поправки не може вже поправлятися.



РОЗДІЛ

2

**ЗВ'ЯЗКИ
З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Що таке піар і для чого він потрібен?

Очевидно, вам доводилося чути від колег-депутатів чи виборців таку зневажливу фразу: «Та це він/вона піариться!» У цей час в ефірі депутат намагається у чомусь переконати телеглядачів. То що ж означають поняття «піар» та «піаритися»?

Зв'язки з громадськістю – це не дуже вдалий переклад англійського виразу «public relations» («PR» або «піар»). Цей термін означає **формування певної громадської думки, популяризацію («просування») певних поглядів у суспільстві**. Оскільки передбачається вплив на велику кількість людей, то використовуються не лише «традиційне» живе спілкування, але й засоби масової інформації. Коли ж ми говоримо про бажану мету такої діяльності, то, звісно розуміємо, що кожному з нас цікаво буде, коли ця громадська думка буде позитивною, і ті погляди та ідеї, які поділяємо ми, стануть близькими і для інших людей.

Можна навіть сказати, що вся діяльність депутата - це піар. Тому й займатися ним аж ніяк не може бути соромно.

З огляду на те, що чимало публічних діячів засвоїли тільки зовнішню, інструментальну частину PRу, термін має у суспільстві переважно негативні конотації. Часто політичні діячі не замислюються, що мета впровадження відповідальної політики – не перемога на виборах чи отримання доступу до громадських ресурсів (це лише інструмент, засіб для виконання мети). **Головне – це зміна середовища** (це, простота затребуваних змін довкола: облаштування дитячого майданчику, фарбування паркану), **зміна відносин** (трохи складніше, бо потрібно відновити почуття відповідальності за свій двір, вулицю, село/місто і країну, встановити підзвітність представницьких органів і службовців тощо) і **зміна уявлень** (людина сама має захотіти спільно з іншими зробити той самий майданчик, залучивши для цього і владу, і ресурси).

Зрозуміло, що ви хочете реальних змін, а не лише їх імітації. Якщо ви стали депутатами місцевих рад чи працюєте в органах місцевого самоврядування, то ви мусите брати на себе відповідальність. У маленькому селі (та навіть і великому місті) – усе на виду, нічого не приховаєш. Тож чесність і порядність цінується якнайбільше. І тому, сподіваємося, це у вас є, тож справа тільки за малим – осягнути набір інструментарію, який вам допоможе у вашій повсякденній діяльності.

Щоб зрозуміти суть PR-технологій, треба бажання і час. Знайти корисні (і доступні) навчальні ресурси нині неважко.

Формування іміджу – перше, про що говорять, коли вивчають зв'язки з громадськістю. Наскільки це важливо? Народна мудрість розповідає про те, що «зустрічають за одягом...». А звідси впливає довіра/недовіра, бажання/небажання вислухати чи поділитися чимось. Якщо ми проаналізуємо свою громадську (депутатську) діяльність, то виявимо, що досить багато разів ми контактуємо із великою кількістю людей впродовж короткого часу. Сьогодні урочистості? Тож, у нас – зустріч у школі, виступ на урочистому засіданні в Будинку культури, нарада в управлінні, а увечері – збори організації. На деяких із цих заходах ми виступаємо впродовж кількох хвилин, а на деяких - взагалі мовчимо. Але люди дивляться на нас, звертають увагу на те, як ми привіталися (і чи привіталися взагалі?), у чому прийшли (вітання туфлям із крокодилячої шкіри, якщо такі, чого доброго, є у вашому гардеробі), як потисли руку, як подивилися в очі і под.

Аудит іміджу

З чого почати? **Проведіть аудит вашого іміджу.** Попросіть про допомогу друзів і знайомих. Вони вам можуть дати слушні поради. Головне – вміння сприймати конструктивну критику і дослухатися до порад. Зверніть увагу на свій одяг, аксесуари, які ви використовуєте (годинник, ручка, окуляри тощо), зачіску, яку зазвичай носите, ювелірні прикраси (дорогоцінні метали та біжутерія не поєднані) портфелі чи папки (можливо, у зіжмаканому поліетиленовому кульку носите депутатські запити?) Оцініть манеру говорити, жестикуляцію, погляд тощо... Одним словом – якщо у вас сильні нерви, то запросіть команду однодумців до перегляду відео, де зафільмований ваш виступ.

Арбітр відповідності вашого іміджу – це аудиторія, перед якою виступаєте. Тому найкращу оцінку вам зможуть дати ті люди, котрі вас побачили/почули вперше. Проблема у тому, що незнайомих людей важко витягнути на відвертість чи «завантажити» їх проханням про допомогу в корекції вашого іміджу. Тож при кожній можливості, при кожній зустрічі намагайтеся шукати «зворотній зв'язок» із аудиторією. Методів цього існує безліч, повчіться у бізнесу – як він полює за клієнтами, як вас дратують іноді дзвінки з питаннями «наскільки якісний наш сервіс»... Скринька побажань і пропозицій щодо роботи приймальні депутата – не найгірший варіант, після отримання адмінпослуги у міськраді людина змогла оцінити якість сервісу за допомогою різнокольорових папірців – теж непогано. І не варто лякатися, що спочатку в скриньку кидатимуть об-

гортки з-під цукерок чи ще щось. Як ми вже згадували, політична культура у нас тільки формується. Та і на людей не варто нарікати. Тривалий час їх думка нікого не цікавила і вони відвикли трохи від спілкування...

Одяг і взуття

Що ж одягати? За день вашої активності ви можете побувати на зустрічі з мультимільйонером-інвестором, нараді в адміністрації та зустрічі у робітничому колективі. То що – мати кілька комплектів одягу? Вечірні смокінги чи плаття і «спецівки» зберігати про всяк випадок на робочому місці? Звісно, що ні. Це навряд чи можливо, та й недоречно. Скоріш за все, серед мільйонерів ви не будете виглядати «джентельмено», а серед робітників (якщо таким не є) – навряд чи будете «своїм». Що ж, **при виборі одягу, як і в житті – будьте собою**. Звичайний повсякденний діловий одяг допоможе вам у будні, а на свята то теж можна одягнутися по-особливому. Головне - ніколи не намагатися бути кимось. Обережними будьте і при використанні біжутерії/аксесуарів. Занадто дорогі прикраси є недоречними, але й дешеві копії дорогих брендів чи кричущі аксесуари допоможуть вам викликати хіба що іронічний сміх в аудиторії. Мабуть, також і зайвим буде нагадування про те, що занадто відверті елементи одягу чи одяг занадто спортивного стилю є недоречними практично завжди в депутатській діяльності. Як не прикро це усвідомлювати, але із моменту, коли ви стали публічною особою, - навіть ваше природне право походити в шортах чи одягнути під відкриті сандалі шкарпетки, - все піддається суспільному контролю.

Депутатська активність іноді передбачає і участь в екстремальних подіях: не тільки вуличних заходах, акціях протесту, але й у гострих баталіях в середині сесійної зали. Для таких випадків завбачливі депутати не одягають краваток (за неї можна зачепитися або й хтось може зачепити чи потягнути), ретельно обирають взуття. Пам'ятаєте, свого часу можна було спостерігати за депутатами «спортивного профілю». Вже їх присутність на сесії Верховної Ради наштовхувала на думку про імовірний силовий сценарій розвитку подій, коли ж і депутати з опозиції замість звичних сорочок з краватками приходили у робочих гольфах – майже із стовідсотковою точністю можна було передбачити бійку.

Політична культура в Україні розвивається досить повільно, поведінку колег у Верховній Раді нерідко копіюють їх «молодші» колеги, тож і до бійок у сесійній залі чи до різноманітних провокацій варто бути готовим. Питання розподілу приміської землі і у «тихій» сільраді може викликати значне збурення із залученням зовнішніх сил. Так що характер сесії та питання, які виносяться на її розгляд, мають бути вами враховані при виборі одягу.

Під публічним контролем

І з друзями у громадському місці – місці добряче не погуляєш, і в громадському місці не випалиш цигарку. А якщо вже переходити у невстановленому місці будете чи випадково у неправильному місці авто припаркувати, то можна запросто стати героєм/героїнею місцевих новин. При цьому завжди слід бути готовим до того, що вас знімуть на фото чи відео. Що тут поробиш? Зрештою, це своєрідна плата за публічність. У час розвитку соціальних мереж та поширення гаджетів – доля публічної людини – це не доля тільки «зірок» світового чи національного масштабу. Місцева депутатка, місцевий активіст – теж бажані герої для відеороликів в мережі Інтернет.

Тому варто змиритися з такою реальністю. Щоправда, можна реагувати у проактивний спосіб – ніби випереджуючи природну цікавість обивателів до приватного життя, ставити у соцмережах повідомлення, фотографії чи відео. Таким чином ваша стрічка новин у соцмережах може стати джерелом новин для місцевих медіа чи предметом обговорення у тих же соцмережах. Наприклад, коли один депутат виставив фото копання картоплі, а потім – і другий, то це дало підстави для журналістів навіть матеріал зробити про те, як народні обранці господарюють на присадибних ділянках. Імідж, мабуть, від цього тільки покращився. І платити за це непотрібно було!

Ефективна комунікація

Те, ЩО ми говоримо, ЯК ми говоримо, КОМУ ми говоримо та маса інших важливих нюансів у комунікації із зовнішнім світом – визначає наше теперішнє і майбутнє. Чи не всі ми можемо навести з власного життя приклади, коли вдала/невдала комунікація ставала причиною успіху/невдачі.

Мистецтво торгівлі і політика: що спільного?

Сучасний світ – це світ комунікації, обміну інформацією, враженнями, емоціями. Якщо людина поділяє ваші думки та/або емоції – вона «ваша». У звичайному житті так ми знаходимо собі друзів, в економічному житті – покупців, в політичному житті – прихильників-одномумців і виборців. Тож не дарма перші (а для декого вони залишилися і останніми) книжки з політичного піару так схожі на посібники «Як швидко продати щось і якнайбільшій кількості людей» або «Як всім сподобатися, щоб втюхати їм непотріб, та ще й щоб всі тільки дякували за це».

Діяльність депутата чи громадського активіста в суспільстві має багато чого схожого із діяльністю роздрібного торговця. Так само потрібно дійти до

людей, познайомити їх з чимось новим (новими особливостями старого), переконати їх обрати саме те, що ви пропонуєте і зробити вибір – грошима, виборчим бюлетенем тощо. І дійсно, в політиці як і на ринку доволі багато гравців, котрі, скажімо м'яко, не надто переймаються дотриманням певних суспільних норм. Не можна сказати, що це шахраї, просто...скажімо так, соціально безвідповідальні люди.

Видатний торговець плазмових телевізорів переконав батька багатодітної родини купити чудовий телевізор. Звісно, в кредит. Звісно, товар якісний. Що буде їсти наступний рік вся родина – торговця мало обходить, зрештою, батько родини мав би чітко розуміти, як розподіляти бюджет сім'ї. Що можна сказати – торговець шахрай? Аж ніяк ні. Він гарно зробив свою роботу. Він чітко побудував комунікацію з клієнтом, визначив його потреби, «слабкі» емоційні сторони і продав хороший телевізор. Чи відповідально вчинив торговець з точки зору інтересів дітей цієї родини? З точки зору економічної неграмотності батька родини? Мабуть, ні, не відповідально, хоча такого роду відповідальність ніде в контракті цього торговця не прописана і його комісійні від цього не зменшуються.

Насправді ефективна комунікація

Депутати/активісти в територіальних громадах, працівники і працівниці органів місцевого самоврядування відрізняються від згаданих нами продавців соціальною відповідальністю. І мова не йде лише про моральні якості депутатів/активістів (хоча й з ними, впевнені, у наших читачів і читачок все гаразд), мова йде про саму природу місцевого самоврядування, його завдання. Окрім короткострокового економічного ефекту ми маємо відповідально прораховувати наслідки тієї чи іншої дії. Деякі безвідповідальні телевізійні приклади з політичного життя України – нам тут не приклад. Від людей у селі/місті «в телевізор» не втечеш, відповідь потрібно давати щодня і щохвилини. Тож, вивчаючи різноманітні аспекти ефективної комунікації, вам слід зауважити, що робота депутата не завершується на етап переконання/ «продажу». Навпаки, переконавши людей, зробивши їх своїми спільниками і прихильниками, робота тільки розпочинається. Тому усі підручники із мистецтва прямих продажів, роботі із запереченнями тощо – стануть в нагоді. Але після них і окрім них необхідно також познайомитися із сталим розвитком громад, створенням і нарощенням соціального капіталу, стратегічним плануванням громад. Все це допоможе вам здійснювати і справді ефективну (спрямовану на досягнення мети) комунікацію, яка не обмежена якимись разовими ефектами, а яка сприятиме об'єднанню зусиль усієї громади заради вирішення суспільно значимих проблем.

Складові комунікаційної компетенції

Буденні клопоти змушують нас більше часу приділяти щоденним завданням, якісне виконання яких неможливе без навичок ефективної комунікації.

З'ясуємо, з чого складається така компетенція (вона, до речі, є обов'язковою практично для всіх посад, які передбачають самостійне прийняття рішень) як ефективна комунікація. Вона складається із: налагодження контактів; передачі інформації вчасно, чітко, зрозуміло – усно та письмово; здатності слухати; прагнення зрозуміти інші точки зору; зворотнього зв'язку (тобто вміння отримувати реакцію аудиторії).

Пряма і непряма комунікація

Розвиток інформаційних технологій жорстоко позначився над науками, котрі вивчають комунікацію. Тож не встигли комунікативісти визначити, що є непрямою (через засоби масової комунікації), а що є прямою (безпосередньою) комунікацією, як соціальні мережі, мобільна та інтернет-телефонія, інші новинки «розмили» це визначення.

Для практичного використання будемо виділяти безпосередню комунікацію в ситуації, коли депутат, громадський активіст спілкується безпосередньо із колегами, виборцями, посадовими особами. Для безпосереднього спілкування нам важливо не лише чітко і логічно вибудовувати свої виступи (вербальний аспект), але й враховувати відстань спілкування, жестикуляцію, гучність, темп мовлення (невербальні складові). При цьому ми не можемо забувати про мету комунікації, а відтак про такі стратегічні речі як доречний стиль і позицію спілкування.

Опосередковане спілкування (непряма комунікація) відбувається за допомогою або технічних засобів або засобів масової комунікації. Допомога цих засобів значно розширює аудиторію, але за своїм впливом на кожну конкретну людину значно поступається безпосередньому контакту. Водночас відсутність контакту з аудиторією. А нерідко – і анонімність цієї аудиторії (ви не можете знати напевне, хто саме читає чи сприймає ваше повідомлення і в який саме час) визначають певні вимоги до створення і поширення матеріалів, призначених для масової аудиторії. Завдання депутата, звісно, не полягає в опануванні журналістського фаху, однак найелементарніші знання щодо медіа-текстів обов'язково стануть в нагоді. Зрештою, не всім же депутатам місцевих рад та громадським активістам обзаводитися прес-секретарями та спічрайтерами (людьми, що пишуть промови)? Та й час у нас такий, що подекуди ваша сторінка в соціальній мережі як джерело новин користуватиметься більшою популярністю, ніж районна газета.

Стили спілкування

Важливий аспект комунікації – це спілкування. У наших з вами умовах спілкування насамперед – не тільки гарний спосіб провести час, обговорити новини світського життя чи спорту в гарній компанії, для нас спілкування – це насамперед, можливість донести свою думку, отримати бажану емоцію, результат.

Саме тому важливим є вибір стилю спілкування. Стили бувають різними, найпоширеніші з них – авторитарний, примітивний, маніпулятивний та діловий. Визначивши особливості кожного із цих стилів, прийдемо до висновку, що найкращим та найефективнішим для завдань, які постають перед депутатом місцевої ради є діловий стиль спілкування.

Авторитарний стиль (лат. — влада) базується на безпосередньому підкоренні окремої людини або колективу владній особистості.

- Засоби впливу: домінантні. Розпорядження, вказівки, накази, інструктажі, жорсткий контроль, гальмування творчих намагань.
- Інтонації та жестикуляція: різкі, погрозливі інтонації, домінування, порушення дистанції спілкування, агресивна жестикуляція

Примітивний стиль – врахування виключно своїх потреб. Демонстрація зневаги до співбесідника. Використання простих розмовних слів («ну», «тіпа», «фігня», використання суржику), недоречне використання розмовного стилю спілкування

- Інтонації та жестикуляція: використання образливої жестикуляції.

Маніпулятивний стиль – відношення до партнера по спілкуванню як до засобу досягнення виключно своїх цілей. Демонстрація поведінки, що підштовхує співбесідника до певних цілей, ігнорування співбесідника.

Діловий стиль. Стиль мовлення, що використовується в офіційному спілкуванні. Ознаки:

- Позбавлений образності, емоційності;
- Широко вживаються готові ділові словесні формули типу: «відповідно до», «з метою», «згідно з» та ін.
- Нейтральна лексика, вживається в прямому значенні;
- Може містити посилання на інструкції, закони, розпорядження;
- Лаконічність, стислість й послідовність викладу фактів.

Позиції у спілкуванні

Древній мислитель Сун Цзи переконував у своїй книзі «Мистецтво війни», що битви виграють ще до їх початку. Те ж саме. Мабуть, можна сказати і про спілкування. Розмову наперед можна вважати програною і неефективною, якщо ви налаштовані тільки на те, щоб довести своєму співрозмовнику його неправоту і

утвердитися самому. Найкращою позицією для потреб ефективної комунікації є позиція поваги до себе та інших, тобто «Я–Хороший (ОК) – Ти – Хороший (ОК)».

Я – ОК ТИ – ОК	Позиція ПОВАГИ до себе з ПОВАГОЮ до інших, передбачає настанову на успіх та стратегію «Виграв-Виграв»
Я- ОК ТИ – НЕ ОК	Позиція ПЕРЕВАГИ над іншими, тактика переслідування та агресії, стратегія «Виграв - Програв»
Я – НЕ ОК ТИ- НЕ ОК	Позиція НЕДОВІРИ, тактика ухиляння від взаємодії з іншими, стратегія «Програв - Програв»
Я – НЕ ОК ТИ - ОК	Позиція САМОПРИНИЖЕННЯ з іншими, неадекватна тактика залежності від думки інших, стратегія «Програв - Виграв»

На практиці послуговуватися вказаними рекомендаціями не так вже й просто. Великою вдачею можна вважати зустріч з людиною, котра так само сповідує принципи взаємного виграшу і, відповідно, стратегії «Я-ОК-Ти-ОК». Та й спілкування з такою людиною є змістовним і продуктивним. Зазвичай нам доводиться у своїй громадській діяльності зустрічатися із негативно налаштованими співрозмовниками. Можна, звісно, відповісти їм таким же негативом. Та чи від цього буде продуктивним спілкування, чи буде ефективною комунікація? Навряд. У той же час, хоча б шанс вивести розмову в конструктивне русло можна лише за однієї обраної стратегії – стратегії ПОВАГИ до себе та до партнерів.

Чого не передаєш словами...

Комунікація – це не лише обмін словами. Іноді процес спілкування порівнюють із айсбергом – бо тільки видима-надводна частина айсбергу схожа на вербальну (словесну) комунікацію, тоді як основна частина (невербальна, тобто не-словесна) є невидимою.

Ви можете поекспериментувати із своїми знайомими після виходу в ефір якоїсь телепрограми за вашої участі чи вашого виступу на якомусь заході. Поцікавтеся, чи сподобався виступ. Скоріш за все, і, мабуть, не лише з ввічливості, отримаєте хорошу оцінку. А от друге питання – про що саме ви говорили – може поставити вашого співрозмовника у незручне становище. Адже більшість людей пам'ятає як був одягнений промовець, як він тримався, жестикулював, якою інтонацією промовляв, а от щодо змісту сказаного...Тут складнощі. Звісно, не можна робити з цього висновок, що у промові зміст – не головне. У депутатській роботі вміння змістовно викладати свої думки, аргументувати

свою позицію – надзвичайно важливе. Водночас ми не маємо забувати про невербальну частину спілкування і звертати на це увагу.

Насамперед – це **зони спілкування**.

- Інтимна зона (15 - 45 см) - спілкування з близькими, батьками, родичами;
- Особиста зона (45 - 120 см) - відстань спілкування з друзями і однодумцями;
- Соціальна (1,2 - 2,5 м) - відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі;
- Публічна (більше 2,5 м) - ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Натомість 4-метрова дистанція під час спілкування виглядатиме не надто привабливо з позиції етики.

Загальні поради щодо використання зон спілкування:

- треба дотримуватись золоті середини у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);
- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Говорячи про невербальну комунікацію, важливо пам'ятати:

- 1) Найбільш красномовними є жести, неусвідомлювані людиною.
- 2) При розмові на неприємну тему, чуючи неприємне питання, людина буде відхилятися / робити крок назад. Та навпаки.
- 3) Будь-які жести сприймаються в комплексі. Людина може перехрещувати руки через низьку температуру. Ваші здогадки потрібно перевіряти.
- 4) Жестикуляція може бути зумовлена культурними особливостями людини (звичка, традиції).

Створення медіа-тексту

Коли ми говоримо про непряму комунікацію, тобто спілкування за допомогою певних технічних засобів, ми маємо собі усвідомити відсутність «явної» аудиторії як основну складність такого роду комунікації. Від цього і залежить успіх/невдача нашої комунікації – чи ми вдало уявимо, «сконструємо» ауди-

торію, для якої буде розроблене повідомлення, чи ні. Ще одна особливість супроводжує таку «невидимість» аудиторії – зазвичай ми не знаємо, в якому настрої, в якому місці застане нашу аудиторію повідомлення, є у неї час на сприйняття і аналіз нашої інформації чи немає.

Тому ми повинні розробити повідомлення, яке би однаково привертало увагу та інформувало обрану нами цільову аудиторію, незалежно від часу доби, погоди, результату матчу футбольної збірної... Важко це зробити? Мабуть. Але чи можливо? Тут можна дати ствердну відповідь.

Для коректного сприйняття термінології визначимо, що медіа-текст – це будь яке публічне повідомлення, призначене для поширення серед невизначеного кола осіб і зафіксоване(передане) за допомогою технічних засобів або різних технічних платформ. Щось написане на паркані – теж медіа-текст (написане за допомогою балончика фарби, платформа – дошки), бо ми не знаємо, які люди і в якій кількості прочитають цей напис. Якщо знаємо – то ми станемо рекламистами, а наш паркан ми зможемо продати під рекламну площу..

Ваш лист колезі – це ваша персональна справа, а от депутатське звернення чи відкритий лист міському голові – це вже медіа-текст. Щоб уникнути непорозумінь, звукове повідомлення – теж медіа-текст (адже радіопрограму можна текстово розшифрувати), і відео-сюжет – теж медіа-текст (перед зйомками пишуть сценарій). Тобто межа між приватним і публічним, як це часто буває у практиці громадської діяльності, досить умовна. Тож і ваш виступ на сесії сільської ради перетвориться на повноцінний медіа-текст, на продукт масової комунікації як тільки хтось із присутніх дістане телефон і розпочне трансляцію в мережі Інтернет. Тому ще раз наголосимо на важливості володіння для депутата і вміннями грамотно конструювати медіа-тексти – листи, виступи, пости в соцмережах, інтерв'ю на телебаченні тощо.

Вимоги до медіа-тексту

Про правила написання найкраще розповість соціологічна наука. Саме соціологи наприкінці минулого століття визначили три рівні сприйняття тексту, опитавши і дослідивши поведінку читачів газет. І на сьогодні їх висновки справедливі, хоча слід взяти до уваги, що з кожним десятиліттям інформаційний темпоритм життя пересічної людини змінюється і на кожне окреме повідомлення ми витрачаємо все менше і менше часу.

- **1-ий рівень – 1-3 секунди – 90%**
- **2-ий рівень – 5-10 секунд – 60%**
- **3-ий рівень – 15-30 секунд – 30-40%**

Висновок: писати потрібно чітко, зрозуміло, коротко

На першому рівні сприйняття тексту читач (точніше 90% читачів, котрі взяли до рук газету) звертає увагу на рубрику, заголовок, фото та текстівку (підпис під фото). На це середньостатистичний читач витрачає від 1 до 3 секунд і залежно від того, чи «зацепила» його інформація, він продовжує читати і переходить у 60% випадків на другий рівень. Там він перебуває від 5 до 10 секунд і звертає увагу на основне повідомлення (зазвичай – це перший абзац, який виділяється шрифтом і називається «вріз» або «лід»), на підзаголовок, вставки. Якщо це цікавить – залишається (у середньому до 40% від усіх читачів, котрі взяли до рук газету) на третій рівень, де проводить 15-30 секунд. Скільки ж відсотків читачів прочитає повністю статтю – залежить від цікавого заголовка, вдалої фотографії, простого і корисного тексту. Та й не може це бути нашим надзавданням – примусити усіх прочитати матеріал. Не може людина цікавитися усім на світі, та й декому достатньо читати лише заголовки та прогноз погоди, щоб вміти підтримувати світську бесіду. Але висновки, думаю, ви зробите відповідні – якщо, звісно, хочете, щоб 90% читачів прочитали ваше прізвище або звернули увагу на основну ідею, яку ви пропагуєте.



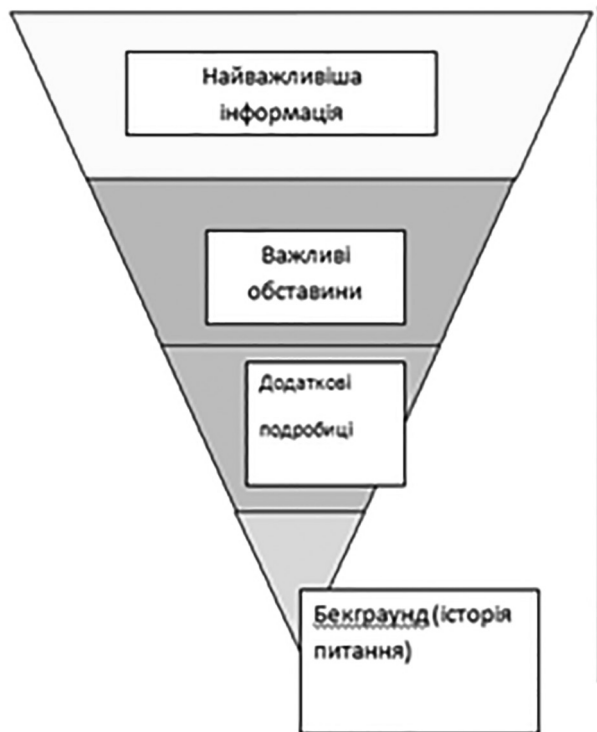
Структура медіа-тексту

Певні питання оформлення матеріалу (це може бути не лише газетна стаття, але й інтернет-публікація, радіо-виступ тощо) уже зрозуміліші. Водночас залишається з'ясувати, а як же побудувати безпосередньо саме інформаційне повідомлення? З чого почати?

Очевидно, складні слова, важкі (складнопідрядні і складносурядні) речення, абрєвіатури та цифри не сприятимуть зацікавленості нашою інформацією. Уже знаємо, що саме перші речення, перший абзац – найчастіше читається людьми для того, щоб зробити подальший вибір – читати статтю до кінця чи ні. Отже, у першому реченні, у першому абзаці у нас повинна міститися найголовніша нова інформація. Цей прийом подачі інформації називають «правило перевернутої піраміди» і застосовують в своїй роботі працівники інформаційних агенцій.

Інформаційне повідомлення за цим правилом будується за схемою: заголовком, далі йде найважливіша інформація (Хто? Що зробив? Де? Коли?), потім важливі обставини (Як? Чому? Навіщо?) – ще далі додаткові подробиці (можливо, цитата когось з очевидців), потім бекграунд або історія питання (коли це розпочалося? Чи було це раніше? Тощо).

Подивившись на інформаційні повідомлення будь-яких інформангентств, ви зможете побачити, як ця структура дотримується. Вона і дійсно дещо незвична. Адже у побуті ми послуговуємося хронологічним викладом подій: що було зранку, потім в обід і ось нарешті – увечері. Логіка масової комунікації вимагає від нас демаршу: ми повинні розповідати історію з кінця. Оскільки ми не знаємо, як довго вдасться утримати увагу аудиторії, в якому настрої вона сприйме наше повідомлення, тощо.



Сьогодні вже нікого не здивуєш персональним сайтом чи інформаційним веб-майданчиком якоїсь установи чи (навіть є законодавче зобов'язання) кожної сільради. Удосконалюються платформи, а число громадян країни, що користується інтернетом, впевнено зростає. Причому не лише у міській місцевості, але і в сільській. Зрозуміло, що за таких умов найдієвішим методом інформування людей буде повідомлення на сайт.

Інша причина затребуваності Інтернету місцевим громадським діячем – економічна. Очевидно не відразу телевізійники братимуть у вас інтерв'ю, а професійні аналітики готуватимуть популярні статті про сутність впроваджуваних вами на рівні містечка реформ. Нерідко такий доступ до медіа ще й пов'язаний із серйозними витратами. Тому інтернет-майданчик залишається найдоступнішим та найефективнішим засобом донесення інформації.

Залишається єдине питання – а як зробити цікавий сайт, щоб його відвідували мешканці певного села/міста чи якась інша цільова аудиторія (наприклад, молодь району)? Готувати інформаційні матеріали із врахуванням вимог та структури медіа-тексту ми вже знаємо як. Тепер головне питання – а про що повідомляти? Звідки брати теми? Коли доречно виступити із власним коментарем до «чужої» новини?

Щоб відповісти на ці запитання з'ясуємо, а що ж люди шукають на сайтах? Переважно говорити варто про три пункти. News – новини, про те що відбувається, відповіді на питання «Хто?, Що? Де? Коли?» Views – думки людей про те, що відбувається, відповіді на питання «Чому? Навіщо?» Use – практичну інформацію, відповіді на питання «Ну і що? Що з цим робити? Як отримати користь або зменшити збиток?»

З'ясуємо також, а яку саме інформацію пропонують сайти? Тобто який контент (зміст, інформаційне наповнення) пропонують редакції? Знову ж таки, за певним спрощенням, маємо три відповіді: унікальний – зібраний і створений редакцією; агрегований – вироблений іншими медіа, але важливий для цільової аудиторії; користувальницький – створений користувачами.

створимо матрицю контенту, яка нам допоможе підготувати якісний матеріал, а наш сайт зробити цікавим для аудиторії.

	Унікальний	Агрегований	Користувацький
News	Новина: Що? Хто? Де? Коли?	Що відбувається у сусідів?	Що у Вас видно із вікна? Поділіться новиною.

	Унікальний	Агрегований	Користувацький
Views	Що з цього приводу думають експерти?	Що про це думають у столиці?	Що ви думаєте з цього приводу? Поділіться думкою.
Use	Що з цим робити? Як цього уникнути?	Як такі проблеми вирішували сусіди раніше?	Який підхід Ви знашли для себе? Поділіться досвідом.

Наприклад, ми ставимо новину про те, що учора на своїй сесії депутати міської ради виділила земельні ділянки для громадської організації вимушених переселенців (верхній лівий квадрант).

Беремо коментарі у голови земельної комісії, міського голови, представників громадської організації, які пояснюють, чому було прийнято таке рішення (середній лівий квадрант). Відповідно, якщо наша діяльність дотична до цієї проблематики, то чому б нам не виступити експертом/експерткою з даного питання?

Після цього або повідомляємо подробиці, або також дізнаємося у експертів (знову ж таки ваша можливість висловитися, якщо раніше не говорили) – як це вплине на економіку міста (триватиме будівництво нових багатоповерхівок), як це сприятиме соціально-економічному становищу людей, що вимушені були покинути свої оселі, як стати на чергу на квартиру або за пільговими умовами придбати житло, якщо будівництво поряд з вами – скільки воно триватиме і, відповідно триватимуть ваші незручності – шум, рух вантажної техніки тощо. Це – нижній лівий квадрант.

Переходимо до середньої колонки. У верхньому середньому квадранті можемо розмістити підбірку новин про те, як подібні рішення ухвалюються в інших містах. У середньому квадранті розміщуємо коментарі міністрів, експертів національного рівня. У нижньому середньому квадранті можемо розмістити інформацію про те, як подібні рішення вже реалізувалися в сусідніх містах, з якими труднощами там довелося зустрітися тощо.

Чи не головне значення для локальних сайтів має залученість користувачів до створення новини. Одна справа прочитати новину, запам'ятати її, інша – створити цю новину, допомогти з уточненням інформації для депутата. Це запам'ятається користувачами надовго і це надасть і вам неоціненну інформаційну допомогу. Наприклад, збираючи інформацію про якість відремонтованих доріг міста/села, ви можете повністю покластися на допомогу ваших громадських кореспондентів. І якщо повідомлення буде цікавим, проблема - важливою, то ви отримаєте собі в допомогу більше кореспондентів, ніж мають в своєму розпорядженні і найпотужніші медіа. Просто збирайте

повідомлення і фото із фактами поганого стану доріг та й відправляйте депутатський запит.

Коли починати?

Відповідь банальна. Починати слід вже і одразу. Сучасне життя, ваша громадська активність і ті завдання, які ви ставите перед собою із залучення та активізації громади, – вимагає вашого негайного втручання. Тож займайтеся піаром собі на здоров'я і на користь громаді. Сподіваємося, що деякі поради згодяться вам.

РОЗДІЛ

3

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Процес децентралізації влади, що розпочався в Україні у 2014 році, призвів до створення в 2015 році об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ). Спроможні громади повинні стати базовим елементом ефективної системи влади в Україні.

Під час створення ОТГ виникали такі проблеми:

- відсутність загальноприйнятих пріоритетів щодо забезпечення надання базових послуг мешканцям ОТГ. Кожен орган місцевого самоврядування, який увійшов до складу ОТГ, до об'єднання мав власні пріоритети розвитку та власну систему цінностей щодо управління ресурсами. Після об'єднання ці пріоритети, очевидно мають бути переглянуті та мають бути вироблені підходи до управління «об'єднаними» ресурсами.
- потреба ефективного управління новими земельними, бюджетними ресурсами, які стали доступними для ОТГ і можуть бути використані для розвитку,
- збільшення кількості зацікавлених сторін, з якими потрібно узгоджувати прийняття рішень у межах ОТГ.

Громада повинна ефективно відповідати зовнішнім викликам, таким як глобалізація економіки, підвищення мобільності трудових ресурсів та пов'язаний з цим ріст безробіття, посилення міжнародної конкуренції за інвестиції та розвиткові ресурси.

Відповіддю на ці та деякі інші виклики може стати перспективне (середньо- та довгострокове) планування ОТГ.

Під час дискусій, які виникали у процесі утворення ОТГ, часто вживається термін «стратегічне планування об'єднаної громади». Однак, **термін «стратегічне планування» не може бути повноцінно застосованим на етапі створення перших ОТГ в Україні**. Причина полягає в тому, що у новостворюваних ОТГ, умовно кажучи, відсутня «історія», інакше кажучи, ми не можемо відстежити поведінку територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди, а період ідентифікації базових умов, які матимуть суттєвий вплив на подальшу суб'єктність ОТГ, відбуватиметься упродовж 2015-2018 років. А однією з ознак «стратегічності» плану є довгостроковий (понад 7 років) період планування. Тому у період становлення доцільною є розробка середньострокового (на 3-5 років) плану розвитку ОТГ. У подальшому (коли будуть визначені базові умови функціонування ОТГ) можна буде розробляти стратегічні (довгострокові) плани розвитку ОТГ. Підходи, описані у цьому розділі, є універсальними і можуть бути використані в обох випадках.

Залучення широкого кола громадян до творення середньо- та довгострокового плану розвитку ОТГ дозволяє, окрім вирішення насущних проблем громади, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення цих проблем, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньо-

му усіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою Стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників, або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян – патріотів своєї громади.

Складові процесу стратегічного планування

Процес планування починається зі стратегічної платформи, яка визначає довгостроковий (стратегічний) горизонт планування (7-10 років).

ВАЖЛИВО!

Під час становлення ОТГ часовий горизонт планування не варто визначати більше 5 років (у випадках громад зі слабкою економічною базою не більше 3 років). Лише після завершення періоду становлення ОТГ можна збільшувати часовий горизонт планування до «стратегічного» - понад 7 років.

Операційна частина стратегії складається з середньострокових планів розвитку (3-5 років) та короткотермінової частини, яка, у свою чергу, складається з плану реалізації, фінансового плану, плану моніторингу та оцінки та плану з нарощування потенціалу (зміцнення спроможності).

Реалізація стратегії відбувається у зворотній послідовності, починаючи з плану реалізації, який містить проекти і програми, які входять до складу оперативних цілей і, нарешті - досягнення стратегічних цілей та бачення розвитку.

Перед початком процесу середньострокового, або довгострокового (стратегічного) планування, треба відповісти на такі запитання:

- Наскільки жителі ОТГ поінформовані про існуючі екологічні, економічні та соціальні проблеми (у т.ч. проблеми населених пунктів, які до об'єднання були у складі інших громад)?
- Чи існують у громаді чіткі пріоритети щодо проблемних питань, які потребують першочергового вирішення?
- Якою мірою середньостроковий, або довгостроковий (стратегічний) план буде пов'язуватися з іншими поточними плановими процесами місцевої ради та її виконавчих органів?

- Які труднощі можуть виникнути у процесі об'єднання ресурсів різних секторів ОТГ для вирішення першочергових проблем?
- Чи мали населені пункти, що увійшли до складу ОТГ, власні довгострокові плани дій? Наскільки узгоджувалися ці плани між собою та чи можуть бути використані попередні напрацювання?
- Скільки часу потрібно для процесу планування, і на який часовий період буде розрахований план?

Стратегічна частина

Планування розвитку громади включає розробку соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу, визначення і відбору конкурентних переваг, і визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей. Це часто називають Стратегічною платформою або в нашому варіанті – Стратегією розвитку ОТГ. Всі стратегічні задуми засновані на стратегічній платформі, як будинок на фундаменті. Саме тому стратегія не повинна покладатися на недостовірні висновки, а на міцний фундамент у вигляді стратегічної платформи.

Структура стратегічної платформи включає в себе наступні елементи:

- резюме соціально-економічного аналізу ОТГ,
- концепція (бачення) розвитку,
- ключові внутрішні і зовнішні чинники (SWOT-аналіз),
- стратегічне фокусування,
- стратегічні цілі розвитку.

Процес розробки середньострокового, або довгострокового (стратегічного) плану починається з підготовчого етапу, який включає запуск процесу планування та мобілізацію представників зацікавлених сторін.

Підготовчий етап: початок процесу стратегічного планування

Процес середньострокового, або довгострокового (стратегічного) планування розвитку громади зазвичай починається з підготовчого етапу. У рамках цієї фази громада забезпечує виділення необхідних ресурсів і адекватну участь представників зацікавлених сторін у роботах зі стратегування.

До участі в процесі розробки стратегічного плану громади доцільно залучати представників:

- *Органу місцевого самоврядування* – депутати місцевої ради та працівники виконавчих органів. Це найважливіша група. Безпосереднім

обов'язком місцевої влади є втілення в життя більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування.

- *Громадські організації.* Це можуть бути зареєстровані, або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи.
- *Підприємства,* у т.ч. комунальні, у т.ч. ті, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів.
- *Комунальні або приватні служби,* які працюють на місцевому рівні.
- *Регіональні державні установи.*
- *Місцеві навчальні заклади різних рівнів.*
- *Представники місцевих осередків політичних партій.*
- *Релігійні та етнічні групи.*
- *Професійні спілки та інші організації працівників.*
- *Активні місцеві жителі,* які представляють власні інтереси або представники широких кіл громадськості.
- *Засоби масової інформації* – представники місцевих газет, радіо та телебачення.

Дуже важливо, щоб під час всіх засідань робочої групи зі стратегічного планування були присутніми представники:

- **всіх населених пунктів, які увійшли до складу ОТГ,**
- **опозиційних сил з місцевої ради.**

Залучення представників Робочої групи на самому початку розробки стратегічного плану є ключем до успіху, оскільки вони відчують свою причетність до прийнятих рішень. Люди співпрацюють значно охочіше, якщо вони від самого початку залучаються до розробки рішень, а не приходять, коли рішення вже знайдене.

Щоб сформувати Робочу групу, варто застосовувати найрізноманітніші методи переконання, а іноді й умовляння, задля залучення окремих громадян до роботи над розробкою стратегічного плану громади. До цих методів можна віднести розсилку особистих листів, проведення переговорів, зборів за участю спеціалізованої невеликої аудиторії. Спонукаючи громадян до участі може проведення громадського форуму або інших заходів щодо підвищення обізнаності широких кіл громадськості.

Початок стратегічного планування повинен бути зроблений місцевою владою у межах стандартних управлінських процедур. Розпорядження міського (селищного) голови про офіційний початок процесу розробки стратегії має

містити інформацію про період, на який цей документ розробляється, повноваження та ресурси, необхідні для успішного виконання процесу, ключові етапи підготовки та очікувані терміни.

Кількісний склад Робочої групи може коливатися від 20 до 70 осіб. Дуже велика група суттєво ускладнює, а інколи і унеможлиблює ефективну роботу. Кількість працівників виконавчих органів місцевої ради у робочій групі не повинна перевищувати 50 %.

Процес стратегічного планування вимагає від організаторів відповідального підходу до вибору керівників Робочої групи та підгруп. Іноді краще, щоб ця особа не була представником від органу місцевої влади. Однак, керівник групи, яка займається плануванням повинен бути достатньо компетентним у цій галузі, бути відданим прихильником інновацій в громаді, комунікабельним та добрим організатором.

Орієнтовний графік робіт з розробки стратегічного плану громади.

Місяці	Етапи розробки Стратегії
1	0. Підготовчий етап – розпорядження міського/селищного голови (голови ОТГ) про уповноваження Робочої групи (20-50 осіб) розробити Стратегію
1	1. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з методологією стратегічного планування • затвердження плану заходів з розробки Стратегії • організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу
1-3	2. Проведення стратегічного аналізу¹: <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз і перегляд стратегій держави/області/району; аналіз впровадження попередніх стратегій громади • Дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності суб'єктів ОТГ за попередній період • Дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей розвитку громади • Проведення опитування мешканців та/або представників бізнесу • Систематизація даних та підготовка аналізу основних тенденцій розвитку громади

¹ Глибина проведення стратегічного аналізу може відрізнятися у різних громад – в залежності від розміру громади, наявності статистичних даних, доступності часу та ресурсів для проведення додаткових опитувань мешканців та/або представників бізнесу. Варто зауважити, що в стратегіях різних громад України (через застосування дещо різних методологічних підходів) можуть зустрічатися різні назви документу, який містить аналіз статистичних даних – соціально-економічний аналіз, профіль громади, аудит розвитку громади.

Міся- ці	Етапи розробки Стратегії
4	3. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • Презентація та обговорення результатів стратегічного аналізу громади • Формулювання та обговорення прогнозів та сценаріїв розвитку громади • Формулювання стратегічного бачення • Проведення SWOT-аналізу – ідентифікація факторів SWOT
4-5	4. Розробка елементів Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • Розробка SWOT-матриці – аналіз взаємозв'язків факторів SWOT через матрицю SWOT/TOWS та основні аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків
4-5	5. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • Презентація SWOT-матриці, порівняльних переваг, викликів та ризиків • Підготовка проекту структури² стратегічних, операційних цілей та завдань Стратегії
6	6. Підготовка плану реалізації Стратегії <ul style="list-style-type: none"> • Підготовка технічних завдань на проекти розвитку, які відповідають завданням Стратегії
7	7. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • Відбір/корегування технічних завдань на проекти розвитку для плану реалізації Стратегії • Підготовка системи моніторингу Стратегії
8	8. Підготовка Стратегії
9	9. Громадські слухання для обговорення Стратегії
9	10. Розгляд на черговій сесії місцевої ради і ухвалення Стратегії

Соціально-економічний аналіз громади

В умовах новоствореної ОТГ якісне проведення соціально-економічного аналізу (СЕА) є критично важливим для забезпечення якості середньострокового планування ОТГ.

СЕА лягає в основу розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін громади. В Україні не існує надто формалізованих

² У стратегіях різних громад України (через застосування різних методологічних підходів) можуть зустрічатися різні назви елементів системи цілей стратегії: «стратегічні цілі-операційні цілі-завдання», «критичні питання-стратегічні цілі-операційні цілі», «стратегічні напрями-стратегічні цілі-оперативні цілі».

підходів до підготовки СЕА, але уже сформовані загальні традиції щодо структури такого документу, його глибини та візуалізації.

Соціально-економічний аналіз (інші назви – аналіз ситуації, базовий аналіз) охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку громади. Правильно зроблений і адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє членам Робочої групи краще зрозуміти актуальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах. Цей аналіз також створює потужну основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін, а також основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо місцевого розвитку.

Збір даних є першим кроком в підготовці СЕА. З метою забезпечення повноти і точності даних і аналізу варто організувати збір двох типів даних: вторинні (кількісні, офіційні, статистичні і об'єктивні) і первинні (якісні, менш формальні, такі, що висловлюють думки, суб'єктивні).

Починаємо зі збору вторинних даних, які можна швидше і легше зібрати, з меншими затратами ресурсів. Це, в основному, кількісні дані з таких джерел як управління статистики, звіти відповідних установ і т.д.

Джерелом первинних даних зазвичай є експерти у відповідних областях, керівники провідних підприємств, громадських організацій та лідери громадської думки, які мають знання в одній або декількох областях, що є предметом нашого аналізу ситуації. Інструменти, які можуть бути використані для збору первинних даних – опитування, інтерв'ю та фокус-групи.

Кроки в проведенні опитувань включають: визначення вибірки, підготовка анкети, проведення опитування, обробка даних і аналіз даних.

Фокус-групи проводяться у разі, коли взаємодія між кількома особами вважається стимулюючою, і може призвести до плідної дискусії та взаємодії зацікавлених сторін.

Хороший соціально-економічний аналіз громади попереджає: від чого слід відмовлятися (де витрати перевищують вигоди), а також – куди потрібно спрямовувати ресурси, де є потенціал для розвитку.

Структура даних може відрізнятись в різних громадах, залежно від наявності даних та місцевих особливостей.

Нижче показано етапи підготовки соціально-економічного аналізу.

**1. Збір даних – 2. Обробка даних –
3. Представлення даних – 4. Інтерпретація даних**

Готує СЕА невелика група експертів, які розуміють логіку такої роботи, її важливість та сповідують певну спільну ідеологію, щодо методики роботи над стратегічними документами. До цієї роботи залучаються по мірі необхідності вузькопрофільні фахівці.

Під час роботи над СЕА можуть виникнути потреби розширити чи навпаки звужити окремі елементи дослідження.

Орієнтовний зміст соціально-економічного аналізу громади:

Вступ	Розміщення та головні характеристики територіальної громади.
1. Характеристика територіальної громади та регіону	Коротка характеристика територіальної громади. Інформація про орган місцевого самоврядування. Історична довідка. Коротка характеристика регіону. Коротка характеристика громад-конкурентів.
2. Земельні та природні ресурси громади	Земельні ресурси і територія громади. Містобудівні документи. Природні ресурси громади та регіону.
3. Населення і трудові ресурси	Чисельність населення і демографічна ситуація. Зайнятність населення та безробіття. Доходи населення і заробітна плата.
4. Економіка територіальної громади	Суб'єкти господарської діяльності. Структура економіки та розвиток головних секторів. Розвиток малого і середнього бізнесу. Зовнішньоекономічна діяльність. Інвестиційна діяльність. Інфраструктура підтримки бізнесу.
5. Бюджет та фінансова інфраструктура	Бюджет територіальної громади. Фінансова інфраструктура.
6. Транспортна інфраструктура і зв'язок	Розвиток шляхів сполучення та транспортної інфраструктури. Розвиток усіх видів транспорту. Мережі зв'язку.
7. Інфраструктура туризму, торгівлі та послуг	Мережа закладів торгівлі та громадського харчування. Мережа закладів побутового обслуговування. Туристична інфраструктура.
8. Житлово-комунальне господарство	Житловий фонд. Комунальна інфраструктура.
9. Соціальна інфраструктура	Мережа закладів освіти. Мережа закладів охорони здоров'я. Заклади культури.
10. Стан довкілля	Головні параметри та показники стану довкілля (забруднення атмосферного повітря, стан водних та земельних ресурсів, поводження з відходами та збереження біорізноманіття). Система управління в сфері охорони довкілля та екологічної безпеки.

Кожен параграф аналізу, що стосується певної теми, має містити короткий висновок – наскільки саме ця характеристика сприяє, чи створює обмеження для розвитку громади.

Для забезпечення більшої об'єктивності, в СЕА варто використовувати порівняння місцевих показників із середніми по області та по Україні, а також показниками громад-сусідів.

Проект СЕА, як правило, надається членам Робочої групи для зауважень і поправок, а також представляється широкій громадськості, можливо, через організацію відповідного заходу.

Після того, як представники зацікавлені сторони представили свої зауваження до СЕА, зібрані пропозиції зворотного зв'язку оцінюються командою розробників і використовуються для покращення документу. Доопрацьований варіант СЕА публікується у вигляді електронного або друкованого документа.

Резюме СЕА, яке містить висновки щодо основних тенденцій в громаді, як правило, включається до першої частини документа стратегії.

Пріоритетність проблем об'єднаної громади

Органи місцевого самоврядування, які прийняли рішення про об'єднання в одну громаду, сподівалися у такий спосіб отримати краще майбутнє для своїх територій. Таке краще майбутнє передбачає можливість вирішення цілої низки проблем. Однак, об'єднана громада, зазвичай не має достатніх можливостей для швидкого вирішення пріоритетних проблем усіх населених пунктів, які увійшли до її складу. Саме тому **визначення проблем, пріоритетних для вирішення**, набуває особливого значення саме у ОТГ. Для того, щоб визначення пріоритетів не стало джерелом конфлікту, варто застосовувати алгоритм, який складається з таких **елементів**:

1. Інвентаризація проблем всіх населених пунктів ОТГ
2. Опис проблем
3. Визначення критеріїв пріоритезації
4. Пріоритезація проблем, визначення пріоритетів для дії

Крок 1. Інвентаризація проблем всіх населених пунктів ОТГ

Одним із найважливіших і найбільш трудомістких етапів є пошук відповідних джерел інформації, накопичення даних та надання їм зручної для роботи форми. Відправною точкою, яка дає змогу спрямувати збір даних у потрібне русло, можуть стати опитування мешканців ОТГ та зустрічі з громадськістю. Додатковим джерелом інформації можуть стати результати статистичного

аналізу та опитування представників бізнесу. Приклади анкет опитування наведено у додатку.

Результатом інвентаризації має бути попередній рейтинг проблем, у вирішенні яких зацікавлені мешканці, представники бізнесу, керівництво органу місцевого самоврядування. Зрозуміло, що чим більшим буде цей список, тим більшим буде обсяг подальшої аналітичної роботи. І хоч розширені списки загалом краще відображають зацікавленість суспільства, проте, як наслідок, це дає неповну оцінку. З іншого боку, менші за обсягом переліки дають змогу глибше і достовірніше вивчити включені до них проблеми, але не враховують усіх інтересів громадськості.

Зважившись на визначення пріоритетів, робоча група зіткнеться з цілою низкою серйозних питань, на які сама повинна знайти власні відповіді, наприклад:

- Пріоритетною є проблема, яка спричиняє катастрофічні наслідки для кількох мешканців, чи проблему, яка створює незручності для значної частини населення?
- Чи брати до уваги проблему, яка може принести значну загрозу в майбутньому, однак не відчувається зараз?
- Чи потрібно вважати пріоритетними проблеми, які члени робочої групи вважають пріоритетними, а мешканці громади – ні?
- Чи варто братися до вирішення серйозних проблем, які загрожують здоров'ю людей і довкіллю, якщо вони безпосередньо пов'язані з головним джерелом зайнятості жителів громади?

Крок 2. Опис проблем

У багатьох випадках, різні мешканці громади мають різні уявлення про те, чим насправді є проблема, наприклад, «неякісне водопостачання». Одні вважають, що мова йде про незадовільну якість води у водопроводі, другі – що вода подається не цілодобово, треті – що частина міста не має централізованої мережі водопостачання, четверті – що вода в колодязях забруднена. Така ж ситуація стосовно більшості інших проблем громади. Однак, для того, щоб визначити пріоритети для дії, потрібно систематизувати спільне уявлення про сутність проблем. Це можна зробити, здійснивши опис кожної проблеми у вигляді відповідей на наступні запитання:

1. Що є проблемою?
2. Чому це є проблемою?
3. Коли і де з'явилася проблема?
4. Кого стосується проблема?
5. Які причини проблеми?
6. Які наслідки проблеми?

7. Хто може вирішити проблему?
8. Що вже зроблено для вирішення проблеми?
9. Яка вартість вирішення проблеми?

Результатом кроку 2 має бути опис 10-15 найбільш «рейтингових» проблем, які були визначені під час кроку 1.

Крок 3. Визначення критеріїв пріоритезації

Перелік критеріїв, за якими будуть визначені пріоритети, має важливе значення. Тому членам робочої групи треба обговорити та погодити перелік таких критеріїв та розмірність оцінювання (наприклад, у відсотках, або по шкалі від 1 до 5, або від 1 до 10). Важливо, щоб всі критерії оцінювалися однаковими одиницями.

Приклад критеріїв для пріоритезації проблем ОТГ:

Назва критерію	Кількість балів	Кількість відсотків
1. Частка населення громади, на яких впливає проблема (вибрати ОДИН варіант відповіді)		
• 0-20 % мешканців ОТГ	1	20
• 20-40 % мешканців ОТГ	2	40
• 40-60 % мешканців ОТГ	3	60
• 60-80 % мешканців ОТГ	4	80
• 80-100 % мешканців ОТГ	5	100
2. Гострота/важливість проблеми (вибрати ВСІ можливі відповіді)		
• проблема обмежує розвиткові можливості мешканців,	1	20
• проблема суттєво погіршує якість життя,	1	20
• проблема є загрозою життю,	1	20
• проблема є загрозою здоров'ю,	1	20
• проблема погіршує стан довкілля	1	20
3. Наявність (потенційна доступність) ресурсів на вирішення проблеми (вибрати ОДИН варіант відповіді)		
• обсяг ресурсів, необхідних для вирішення проблеми, є суттєво більшим ніж громада спроможна залучити	1	20
• обсяг ресурсів, необхідних для вирішення проблеми, громада спроможна залучити упродовж 5-10 років	2	40
• громада має високі шанси залучити ресурси на вирішення проблеми упродовж 3-5 років	3	60
• громада має високі шанси залучити ресурси на вирішення проблеми упродовж найближчих 1-2 років	4	80
• громада має ресурси на вирішення проблеми	5	100

Назва критерію	Кількість балів	Кількість відсотків
4. Додаткові можливості, які може дати вирішення проблеми (вибрати ОДИН варіант відповіді)		
• не створить жодних інших додаткових можливостей	1	20
• створить додаткові можливості для розвитку економіки	2	40
• створить додаткові можливості у соціальній сфері	3	60
• створить додаткові можливості у сфері охорони довкілля	4	80
• створить додаткові можливості одночасно у кількох сферах	5	100

Якщо члени робочої групи вважатимуть, що якісь критерії є більш важливими, ніж інші, вони можуть домовитися про коефіцієнти, які надаватимуть певним критеріям більшої ваги.

Крок 4. Пріоритетизація проблем, визначення керівництва до дії

На основі інформації, сформованої під час виконання кроку 2, члени робочої групи розраховують кількість балів по кожному критерію, визначеному під час виконання кроку 3.

Приклад пріоритетизації проблем за критеріями, що мають однакову вагу:

Проблема	Кількість балів за критеріями				Загальний результат	Рейтинг проблеми
	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4		
Проблема 1...	1	2	5	2	10	3
Проблема 2...	5	2	1	4	12	2
Проблема 3...	3	4	4	2	13	1
Проблема 4...	4	1	3	1	9	4
Проблема ...						

Приклад пріоритетизації проблем за критеріями, що мають різну вагу:

Проблема	Кількість балів за критеріями/вагові коефіцієнти				Загальний результат	Рейтинг проблеми
	Критерій 1 коэф.1,2	Критерій 2 коэф.1	Критерій 3 коэф.0,9	Критерій 4 коэф.1,1		
Проблема 1...	$1 \times 1,2 = 1,2$	2	$5 \times 0,9 = 4,5$	$2 \times 1,1 = 2,4$	10,1	3
Проблема 2...	$5 \times 1,2 = 6$	2	$1 \times 0,9 = 0,9$	$4 \times 1,1 = 4,8$	13,7	1
Проблема 3...	$3 \times 1,2 = 3,6$	4	$4 \times 0,9 = 3,6$	$2 \times 1,1 = 2,4$	13,6	2
Проблема 4...	$4 \times 1,2 = 4,8$	1	$3 \times 0,9 = 2,7$	$1 \times 1,1 = 1,2$	9,7	4
Проблема ...						

Сценарії розвитку громади

Інтегральні підсумки соціально-економічного аналізу повинні стати інформаційно-аналітичною базою для формулювання інерційного сценарію розвитку громади.

УВАГА!

Формулювання сценаріїв неможливе для новоствореної ОТГ, оскільки відсутні дані для відстеження попередньої динаміки соціально-економічних процесів. Таким чином, формулювання сценаріїв розвитку стане можливим під час наступних періодів перспективного (стратегічного) планування – не раніше, ніж через 3-5 років після створення ОТГ.

Необхідною умовою успішності планування, крім об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації в громаді є достатньо вірогідні прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки які є найбільш вагомими для цієї території. Найважливішими прогнозами в контексті формулювання сценаріїв розвитку громади є демографічний та економічний прогнози. Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевовікової структури. Він будується на припущення щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. Економічний прогноз повинен ґрунтуватися на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування економіки громади, регіону та загальнодержавних прогнозах розвитку економіки через значні зв'язки економіки громади з економікою регіону та країни. Основними економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і послуг секторами економіки, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата. При побудові економічного прогнозу необхідно брати до уваги глобальні економічні тренди.

Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, бо розвиток економіки безумовно залежить від очікуваної кількості осіб працездатного віку, а окремі сектори суттєво пов'язані з обслуговуванням окремих вікових груп.

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору.

Сценарієм називаємо деяку послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку є: інерційний (песимістичний), оптимістичний та реалістичний.

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку регіону формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: **громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Оптимістичний сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: **громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.**

Реалістичний (інколи його ще називають цільовим) сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку: **громада докладає розвиткових зусиль, хоч суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Сценарії формулюються у формі опису демографічних, економічних, соціальних та інших важливих характеристик громади у їх динаміці.

Бачення розвитку

Бачення розвитку є ключовим пунктом в процесі розробки стратегії. З цього моменту припиняється аналіз ситуації і починається формулювання того, що хочемо досягти в нашій громаді зі стратегічної точки зору, базуючись на висновках.

Бачення являє собою бажану картину можливого майбутнього. Воно нагадує про критичні питання і проблеми в громаді та визначає, яку спільноту і громаду ми намагаємося побудувати. Це має надихнути і спрямувати кожну людину на шляху до спільної мети в майбутньому і надати сенс всім заходам з розвитку в громаді, незалежно від того, чи вони стосуються інституцій, організацій або окремих осіб.

Хороше бачення має відображати взаємопов'язані внутрішній і зовнішній виміри. У той час, як внутрішній вимір показує спільну думку представників зацікавлених сторін щодо типу громади, яку вони хочуть побудувати протягом визначеного стратегічного періоду, зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які громада намагається завоювати у відповідному середовищі. Обидва виміри конкурентної позиції повинні базуватися на унікальних конкурентних перевагах, які громада створила або може створити відповідно до власних сприятливих, але реалістичних зовнішніх можливостей.

Формування бачення розвитку зводиться до відповіді на два ключові питання:

- Яку конкурентну позицію ми плануємо отримати в контексті нашого економічного середовища?
- Якого типу соціально відповідальну спільноту ми маємо намір побудувати?

У першому питанні провідним аспектом є економіка на фоні очевидних екологічних і соціальних аспектів. У другому питанні акцент робиться на соціальному аспекті на фоні екологічної та економічної тематики.

Часовий горизонт, в якому ми шукаємо відповіді на ці питання і для якого розробляємо відповідне бачення, є довгостроковим, як правило, понад десять років.

Особливих рекомендацій щодо технології створення бачення розвитку. Якщо час дозволяє, можна організувати спеціальний конкурс, щоб сформува-ти бачення. Такий підхід залучає широкі кола зацікавлених осіб, і одночасно з цим інформує про процес розробки стратегії та формує відчуття участі та власності з боку місцевих партнерів. Приклади бачення наведені нижче.

Приклади бачення розвитку

Громада Хотин до 2020 року (включає усі аспекти розвитку)

Хотин – історична перлина Буковини з відновленою вуличною архітектурою середньовічного австрійсько-румунського періоду, невід'ємна складова туристичних маршрутів України, місто з привітним та заможним населенням, що шанує розумних і працьовитих людей, затишне місце системного змістовного дозвілля жителів та гостей міста.

Громада Кривий Ріг до 2020 року (включає конкурентну позицію)

- найчистіший металургійний центр світу з особливим статусом - лідер впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій;
- потужний індустріальний центр з диверсифікованою економікою, модернізованим, екологічно безпечним гірничо-металургійним комплексом та розвиненим високотехнологічним машинобудуванням;

- впливовий регіональний освітній центр з високим науковим потенціалом – «кузня» наукових кадрів Європи та наукових розробок, що працюють на вітчизняну економіку;
- красиве, безпечне та комфортне для проживання місто щасливих і патріотичних людей, які відчувають себе активно самодостатньою громадою з професійною владою та високим рівнем якості життя.

«Технічне» бачення Шанхаю до 2010:

- Середній термін освіти нової робочої сили 14,5 років;
- Охоплення Інтернетом 68% населення;
- Споживання енергії на одиницю ВВП знизиться на 20%;
- 3% ВВП міста витрачається на захист навколишнього середовища;
- 80% міських відходів переробляється;
- повітря на 85% чистіше;
- Середня тривалість життя перевищує 80 років.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних, слабких позицій, аналіз зовнішніх можливостей та загроз. SWOT-аналіз показує, як краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку. SWOT-аналіз був вперше публічно представлений у 1963 р. професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом з Гарвардської школи бізнесу.

Термін (акронім) **SWOT** створено першими літерами англійських слів: (**S**trengths) сильні і (**W**eaknesses) слабкі сторони, (**O**pportunities) можливості і (**T**hreats) загрози. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками. SWOT-аналіз може бути застосований підприємствами і організаціями незалежно від їх розміру. SWOT-аналіз може бути використаний окремими особами, щоб полегшити життєвий вибір (наприклад, вибір професії, планування кар'єри), але найчастіше SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування.

SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стра-

тегічної і проектно-орієнтованої діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації.

При виконанні SWOT-аналізу важлива участь громадян і усіх зацікавлених осіб в оцінюванні конкурентоспроможності громади. Має бути почутим голос кожного учасника процесу.

Запитання для виконання SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Які конкурентні переваги є у громади? • Що громада робить добре? • До яких необхідних ресурсів громада має доступ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які соціальні, економічні, демографічні та екологічні проблеми стоять на заваді добробуту громади? • Що громада робить погано? • Що у громаді гірше, ніж у громад-конкурентів?
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Які значні економічні можливості є у громади? • Від яких сьогоденних та очікуваних в майбутньому технологічних, ринкових, соціальних та економічних тенденцій громада може одержати вигоди? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які сьогоденні та майбутні технологічні, ринкові, соціальні та економічні тенденції потенційно можуть перешкоджати зростанню й розвитку громади?

Сильні і слабкі аспекти є внутрішніми чинниками, що є у власності громади, або перебувають під її контролем. Зовнішні чинники – це фактори, пов'язані з можливостями і загрозами, які впливають на розвиток громади, але не перебувають під її безпосереднім контролем.

У багатьох випадках один фактор може бути як сильним, так і слабким, залежно від кута зору. Потужні промислові об'єкти в певному секторі можна розглядати як сильний з позиції конкурентоспроможності, або як слабкий – з позиції можливостей для репрофілювання, значної залежності від однієї галузі або з позиції захисту навколишнього середовища від забруднення.

ВАЖЛИВО!

SWOT-аналіз має обов'язково містити порівняльну оцінку факторів по відношенню саме до стратегічного Бачення громади.

Основні правила для ефективного проведення SWOT-аналізу:

- Треба бути реалістами, оцінюючи сильні і слабкі позиції громади;
- необхідно докласти зусиль для того, щоб чітко розрізнити поточну ситуацію і можливий (бажаний) стан в майбутньому;
- необхідність бути конкретними у формулюваннях, уникаючи багатослів'я;
- варто використовувати порівняння щодо конкурентоспроможності громади (за відсутності кількісних даних, можна сказати «краще» або «гірше, ніж ...»),
- підготовка короткої і простої SWOT-матриці, яка є зрозумілою і та зручною у використанні.

SWOT-матриця є інструментом для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на перетині чотирьох ключових елементів SWOT-аналізу.

SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами. Можливі стратегії SWOT приведені в наступній таблиці.

SWOT стратегії	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Стратегія I Сильні сторони – можливості	Стратегія II Слабкі сторони – можливості
Загрози	Стратегія III Сильні сторони – загрози	Стратегія IV Слабкі сторони – загрози

SWOT-аналіз є синтезом соціально-економічного аналізу, який вказує на основні внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони), та зовнішні фактори (можливості і загрози), важливі для розвитку. Філософію SWOT можна резюмувати наступним чином: спиратися на сильні сторони, усувати слабкі сторони та використовувати можливості.

Стратегічні цілі

Стратегічні цілі народжуються на основі стратегічного бачення розвитку громади і представляють першу трансформацію і конкретизацію бачення. Вони встановлюють основні дороговкази для досягнення бачення і ототожнюють кінцеві результати, які повинні бути досягнуті до кінця стратегічного періоду.

Контроль узгодження стратегічних цілей включає два аспекти гармонізації: горизонтальний (взаємна, міжгалузева) і вертикальний (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня). Додатковий аспект гармонізації стратегічних цілей може включати перевірку на відповідність просторовим параметрам там, де ці параметри є важливими для досягнення цілей, і де існують відповідні територіальні плани.

Така відповідність важлива для того, щоб стратегії громад були невід'ємною частиною загальної системи планування в Україні, що сприятиме послідовності і стійкості системи розвитку країни.

Стратегічних цілей не може бути багато оскільки:

- стратегічні цілі мають безпосередньо впливати із бачення і бути досить високого рівня інтеграції;
- стратегічні цілі мають орієнтуватись на ресурси, які є реальними для використання, а ресурси, як правило, досить обмежені;
- стратегічні цілі, які ми визначаємо у стратегії, мають бути хоча б в основному досяжними протягом часу реалізації стратегії.

Визначення значної кількості стратегічних цілей чи поставлення завдань, які не можна вирішити силами громади, не варто допускати, оскільки це призведе до втрати віри мешканців в перспективу розвитку та реальність зусиль громади у власному розвитку.

Отже, двох-п'яти стратегічних цілей для перспективного плану розвитку ОТГ цілком достатньо.

Визначення стратегічних цілей рекомендується здійснювати у формі семінару за участі членів робочої групи. Після семінару команда розробників за підтримки експертів має сформулювати стратегічні цілі з відповідними описами на основі висновків семінару. Цілі мають також відповідати аналізу ситуації і SWOT-аналізу.

Стратегічні цілі презентують основні спрямування розвитку, які впливають із бачення розвитку громади. Стратегічні цілі повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів сталого розвитку: економічний, соціальний чи екологічний. Повинно бути від двох до п'яти стратегічних цілей. Більша кількість стратегічних цілей не є раціональною з огляду на брак розвиткових ресурсів.

Приклади стратегічних цілей

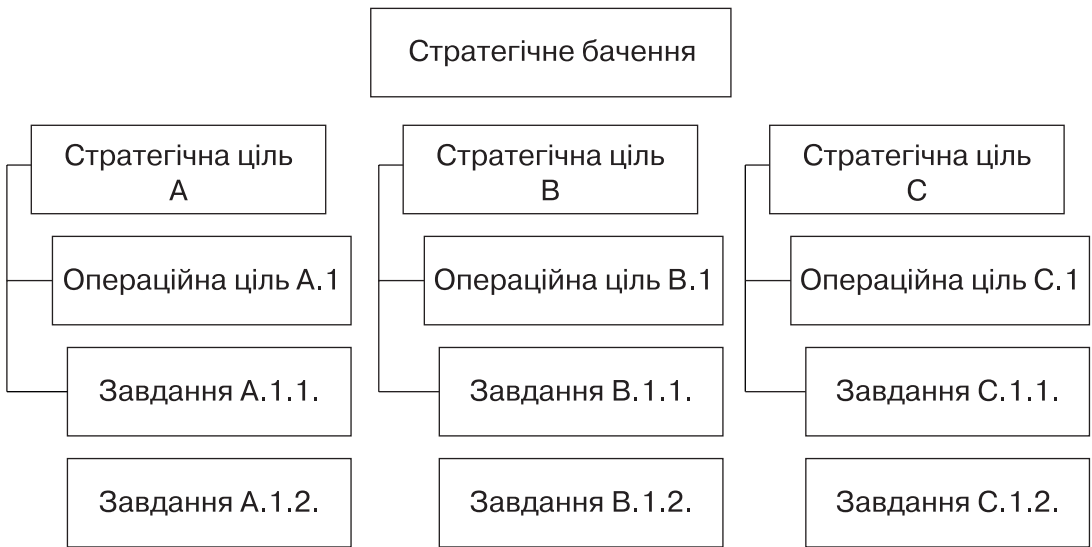
Коростень	<ol style="list-style-type: none">1. Регіональний індустріальний центр багатопрофільної економіки2. Місто високої якості міського середовища
Тернопіль	<ol style="list-style-type: none">1. Підвищення якості життя2. Формування конкурентоспроможної економіки3. Територія розвитку науки та інноваційних технологій4. Місто національних та духовних цінностей, культури та спорту
Вінниця	<ol style="list-style-type: none">1. Формування сильної місцевої громади2. Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості3. Сталий екологічний розвиток і покращення якості надання комунальних послуг4. Якість соціального життя5. Збалансований просторовий розвиток

Поширене неправильне розуміння, що тільки те, що входить до цілей стратегії, буде реалізоване. Усі намагаються «проставити» власні пріоритети. Якщо це дозволити, то стратегічний план розвитку громади може втратити свою акцентованість, і стати роздрібненим на ряд в основному інфраструктурних проєктів. Щоб уникнути цієї ситуації, слід уточнити, що стратегія не може бути приводом для відмови у розробці цільових бюджетних програм виконавчими органами місцевого самоврядування. Всі ці бюджетні програми повинні бути підготовлені, прийняті та реалізовані, вони повинні містити звичайні види діяльності та конкретні пріоритети. Стратегія громади є лишень дороговказом/орієнтиром.

Операційна частина

Операційні цілі та завдання

Стратегічний план має ієрархічну природу, тобто, він складається із системи цілей, нижчі з яких підпорядковані вищим і перебувають у системних взаємозв'язках між собою. Подана нижче схема показує цю систему цілей Стратегічного плану:



Методологічно на операційному етапі потрібно відповісти на запитання, яким чином буде відбуватися досягнення стратегічних цілей (операційні цілі) та що потрібно для цього зробити (завдання-проекти). Інакше кажучи, потрібно перейти від загального до конкретного, тобто, розкрити зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у завданнях.

Існує кілька прикладних методик, які дозволяють сформулювати операційні цілі по кожній стратегічній цілі. Найвідоміші з них – це аналіз стратегічних цілей методом SWOT-матриці, або аналіз стратегічних проблем. Розглянемо їх детальніше:

1. Аналіз SWOT-матриці вже описаний вище. При цьому, доцільно сформулювати тематичні підгрупи, виходячи зі специфіки стратегічної цілі, тобто, підсилюємо групу вузькими спеціалістами зі сфери стратегіч-

ної цілі. Особливо важливо це тоді, коли стратегічна ціль «накладається» на вузьку технічну галузь господарства, наприклад, житлово-комунальну сферу. Тут конче будуть потрібні інженери-спеціалісти, добре обізнані з функціонуванням цієї сфери.

2. Аналіз стратегічних проблем проводиться тим же методом групової роботи з такими ж тематичними підгрупами. Результатами роботи груп за цією методикою мають бути сформульовані та складені за рейтингом стратегічні проблеми в межах кожної стратегічної цілі. Відтак, за принципом «прогресивних дзеркальних перетворень» формулюються операційні цілі (ціль є дзеркальним відображенням проблеми).

Результатом цього етапу повинна бути структура цілей Стратегії. Зазвичай, після того, як структура цілей буде сформована, вона повинна бути прийнята і затверджена Робочою групою.

Приклад структури цілей стратегії розвитку міста Коростеня на період до 2025 року

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Регіональний індустріальний центр багатопрофільної економіки	1.1. Стимулювати розвиток високотехнологічних секторів промисловості	1.1.1. Індустріальний парк «Коростень» – національний проект
		1.1.2. Розробка інвестиційних пропозицій щодо використання старих промислових зон
	1.2. Покращити підприємницький клімат	1.2.1. Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу
		1.2.2. Удосконалення системи надання адміністративних послуг та розвиток електронного урядування
	1.3. Удосконалити систему маркетингу міста	1.3.1. Формування бренду міста
		1.3.2. Реалізація активної міжнародної маркетингової політики з створення позитивного іміджу міста

Обидві методики відносяться до класичного підходу «згори-вниз». Такий підхід вимагає певної кваліфікації, і як правило, вимагає допомоги досвідчених консультантів.

Наступний крок – визначення найнижчого рівня у ієрархічній системі цілей, тобто, формулювання завдань-проектів.

Проекти та заходи плану реалізації

Проблемою стратегій багатьох українських міст та більшості областей у попередні роки була відсутність планування їх реалізації. За загальними стратегічними цілями не стояли цілі операційні, які можуть бути досягнутими у період реалізації стратегії і досягнення яких може відбуватись через впровадження конкретних розвиткових проектів.

Є проста формула стратегічного планування:
Ефективність = планування x виконання

Якщо планування слабе, або якщо не вдається реалізація, то ефект прикладених зусиль дорівнюватиме нулю. Численні стратегії, які раніше розроблялися містами та регіонами не були успішно реалізовані через відсутність механізмів виконання. На основі сформованої стратегічної платформи базується практична реалізація стратегічних концепцій, які, у свою чергу, можуть здійснитися через виконання операційного плану (з проектами та заходами, через які реалізується стратегія).

Важливим є створення логічних переходів між стратегічними, операційними цілями та планами їх досягнення.

Із 2011 року у процесі стратегічного планування регіонального розвитку в Україні розпочато формування Планів реалізації стратегій.

Основою Плану реалізації є **проекти та заходи**, до розробляються до кожного завдання стратегії.

Проекти – це втручання, які мають чітко визначений певний термін реалізації. Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення поставленої мети у встановлений термін, із залученням визначених людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація проекту вимагає відповідної організації і розподілу обов'язків.

Заходи – прямі втручання в одну з відповідних сфер розвитку. На відміну від проектів, вони не мають точно визначених термінів реалізації і, як правило, періодично повторюються (наприклад, підтримка неприбуткових організацій шляхом надання фінансування на впровадження проектів, підтримка малого та середнього бізнесу за рахунок спільного фінансування впровадження стандартів якості і т.д.). Заходи часто включають відносно прості процедури, такі, як впровадження певної статті бюджетного фінансування (наприклад, співфінансування діяльності з освіти дорослих) або створення спеціального органу

(наприклад міжгалузева рада з питань професійно-технічної освіти або рада з архітектури і будівництва).

Генерування проектів та заходів може здійснюватися через оголошення публічного запиту на збір технічних завдань на проекти місцевого розвитку (резюме проектних ідей). Ці резюме містять найбільш важливу інформацію про проекти і є основою для визначення пріоритетності проектів/заходів.

Приклад технічного завдання на проект місцевого розвитку до Плану реалізації Стратегії

Завдання Стратегії, якому відповідає проект:	1.2.2. Забезпечення функціонування центру надання адміністративних послуг.
Назва проекту:	1.12. Створення міськобласного центру надання адміністративних послуг
Цілі проекту:	Реконструкція приміщення адміністративної будівлі за адресою: м. Рівне, майдан Просвіти, 2
Територія на яку проект матиме вплив:	м. Рівне (в т.ч. регіональний аспект)
Орієнтовна кількість отримувачів вигод	За січень-листопад 2014 року центром надання адміністративних послуг у м. Рівне надано суб'єктам звернень понад 8 тис. результатів адмінпослуг. З розширенням матеріально-технічної бази ЦНАПу передбачається збільшення обслуговування суб'єктів звернень та надання понад 20 тис. адмінпослуг.
Стислий опис проекту:	Тимчасове (діюче) приміщення ЦНАПу у м. Рівне складає 192,2 м ² (вул.Степана Бандери, 59). В ЦНАПі укомплектовано 7 робочих місць для адміністраторів. На даний час, ЦНАПом надається суб'єктам звернень – 38 адміністративні послуги виключно виконавчих органів Рівненської міської ради. З метою забезпечення виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523 «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» виконавчим комітетом Рівненської міської ради спільно з облдержадміністрацією здійснюються відповідні організаційні заходи стосовно розширення матеріально-технічної бази для розміщення ЦНАПу для включення переліку та надання адміністративних послуг територіальних органів міністерств та відомств через міський ЦНАП.

Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> Реалізація вказаного проекту дасть можливість повноцінно забезпечити виконання основних вимог Закону України “Про адміністративні послуги”, постанови КМУ від 01.08.2013 № 588 та розпорядження КМУ від 16.05.2014 № 523. 			
Ключові заходи проекту:	<ul style="list-style-type: none"> Підготовка проектно-кошторисної документації на ремонт приміщення Проведення ремонту приміщення ЦНАПу Закупівля і встановлення обладнання ЦНАПу Навчання працівників ЦНАПу. 			
Період здійснення:	2015 – 2016 роки:			
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.	2015	2016	2017	Разом
	8000	2000	0	10000
Джерела фінансування:	Державний, обласний та міський бюджет м. Рівне, кошти проектів та програм МТД, кошти інвесторів			
Ключові потенційні учасники реалізації проекту:	Облдержадміністрація (департамент економічного розвитку і торгівлі); Виконавчий комітет Рівненської міської ради; Територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (суб’єкти надання адміністративних послуг); Причетні установи та організації			
Інше:				

Враховуючи безліч потреб і проблем щодо соціальної та комунальної інфраструктури та послуг, одним з найважливіших питань, яке потрібно вирішити для запобігання перетворенню стратегії в список побажань, є максимально реалістична оцінка потенційно доступного фінансування. Перед тим, як починати операційне планування, важливо чітко розрахувати обсяг потенційно доступних коштів, і відповідно – або відмовиться від певних завдань/проектів, або зменшити їх рівень, який може перевищувати наявні фінансові ресурси.

Реалістичний план реалізації стратегії громади повинен містити детальні відомості про фінансові ресурси, необхідні для його реалізації. Таким чином, необхідно підготувати фінансову схему для забезпечення дій, передбачених планом реалізації. До цієї роботи повинні бути залучені особи, відповідальні за планування бюджету громади. Детальна фінансова схема повинна бути розроблена до операційної частини стратегії, як елемент, який являє собою передумову для реалізації.

Моніторинг впровадження стратегічного плану

Моніторинг – процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення чи прогрес досягнуті у виконанні стратегічного плану.

Сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відслідковування) та попередження. Відслідковування проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – з метою попередження небажаних наслідків. Моніторинг начебто відповідає на питання: Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників)?

Для проведення моніторингу виконання стратегічного плану важливими є такі компоненти:

- показники/індикатори (планові чи цільові, фактичні);
- організація процесу регулярного збору фактичних показників (тобто, хто, коли і як провадитиме моніторинг);
- співставлення планових та фактичних показників та визначення відхилень.

Моніторинг стратегічного плану містить в собі три складові частини:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на дослідницькій роботі по вивченню ситуації в галузях та регіонах, які мають стратегічне значення для громади. Власне, які це галузі та регіони – прописано у самому документі стратегічного плану.
2. Моніторинг загальних результатів реалізації стратегічного плану, ступеню просування по вибраних стратегічних та операційних цілях. Базується на аналізі статистики і обмеженої кількості відібраних показників. Як правило, провадиться групою аналітиків. Результати моніторингу підбиваються не рідше одного разу на рік в аналітичних звітах фіксованої структури з висновками про рівень досягнення цілей та необхідності корегування стратегічного плану.
3. Моніторинг процесу реалізації заходів (моніторинг зусиль та окремих результатів). Проводиться здебільшого тематичними комісіями (фокус-групами, цільовими групами). Висновки моніторингу відображаються в базі даних і звіті, в якому фіксуються: узагальнена оцінка просування заходів стратегічного плану, оцінка актуальності заходів, оцінка пріоритетних заходів, оцінка в потребах бюджетного фінансування, пропозиції щодо корегування стратегічного плану та адміністративних документів, пов'язаних із процесом реалізації стратегії (план дій, міський бюджет, інвестиційна програма тощо).

За результатами моніторингу робляться висновки про необхідність корегування/оновлення стратегічного плану та стимулюється його реалізація.

Індикатори моніторингу

Індикатори лежать в основі будь-якого моніторингу. Без них провести моніторинг практично неможливо. Як правило, під індикатором мають на увазі конкретну міру здійснення того чи іншого явища чи процесу. Наприклад, в системі державного управління індикаторами можуть бути: кількість держслужбовців на різних рівнях влади, витрати на одного службовця, кількість фахово підготовлених службовців тощо.

Які індикатори необхідні для проведення моніторингу в процесі реалізації стратегічного плану? Як віднайти оптимальний баланс набору індикаторів?

Універсальної формули, звісно, немає. Кожна громада в процесі визначення цілей та написання конкретних проектів постає перед необхідністю створення своєї системи індикаторів та своєї моделі моніторингу, які складаються у відповідності з потребами та запитами цієї громади. Існують загальні вимоги – індикатори повинні:

- бути вимірюваними (тобто вимірюваними в звичайних та звичних одиницях, наприклад: кг, га, дні, шт., і таке інше);
- відповідати вимогам регулярності відслідковування і враховувати періодичність та циклічність явища, яке вивчається;
- давати можливість бути перевіреними незалежною оцінкою чи іншими методами;
- бути доступними і практичними при зборі інформації (тобто мати розумну вартість, затрати на збір індикаторів повинні бути невисокими);
- бути доречними та адекватними контексту, тобто відповідати тому предмету, який розглядається і бути логічно пов'язаними із цілями, які відслідковуються;
- бути чутливими до змін, котрі необхідно виміряти та не повинні піддаватись впливу сторонніх факторів.

Джерела інформації, які використовуються для збору показників індикаторів повинні бути надійними та максимально об'єктивними.

Ідеальний індикатор повинен бути:

- ідентичним – зрозумілим та не двозначним;
- доступним – мати розумну вартість;
- доречним – відповідати предмету розгляду і бути тісно пов'язаним із цілями, що відслідковуються;
- адекватним – повинен забезпечувати достатню основу для оцінки діяльності
- контрольованим – повинен підлягати незалежній перевірці.

Приклади неякісних індикаторів:

- Не вимірюваний індикатор: покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?)
- Не чіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (Якого росту? ВВП? ВНП? Чи якогось іншого?)
- Двозначний індикатор: зниження рівня безробіття: (Якого? Офіційного чи неофіційного?)
- Індикатор, який піддається значному впливу сторонніх факторів: зростання рівня середньої зарплати по місту (при рості рівня інфляції це відбудеться само по собі)

Деякі поради для розробки якісних індикаторів:

- варто мати кілька індикаторів для моніторингу кожного результату;
- варто враховувати зацікавленість різних сторін (і в той же час знаходити баланс між ними, адже індикаторів не повинно бути надто багато);
- нормальним є явище додавання окремих нових чи скасування окремих старих індикаторів у наступні періоди здійснення моніторингу.

Таблиця індикаторів для подальшого моніторингу.

Інди- катор	Дже- рело даних	Метод збору даних та одиниця виміру	Органі- зація, яка зби- рає дані	Періодич- ність збору і приблизна вартість	Встановлення про- міжної цілі (орієн- тиру), визначення можливих труднощів та ризиків при зборі та інтерпретації ін- дикаторів
...

Джерела даних для моніторингу

Джерелом необхідної інформації можуть бути особи чи суб'єкти, які забезпечують надходження необхідних даних:

- письмові записи (на електронних чи твердих носіях);
- особи, пов'язані з проектами та програмами (виконавці, управлінці, політики, фінансуючі структури, партнери тощо);
- громадськість;
- навчені спостерігачі;
- механічні виміри та експерименти.
- Дані поділяються на первинні та вторинні:
- Первинні дані збираються безпосередньо в самій організації, громаді, галузі, наприклад, за допомогою опитувань, прямих спостережень та співбесід.

- Вторинні дані – це дані, отримані з інших джерел і, які з самого початку були призначені для інших цілей. Наприклад – дані перепису населення.

Вторинні дані часто дозволяють зекономити засоби при отриманні необхідної інформації, однак завжди варто бути обережними при їх використанні та інтерпретації і, по мірі можливості, варто ознайомитись із методологією збору даних, перевірити їх надійність та достовірність.

РОЗДІЛ

4

**ПІДГОТОВКА І ВПРОВАДЖЕННЯ
ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Більшість громад України зацікавлені в залученні фінансування на вирішення місцевих/регіональних проблем. Власних бюджетних надходжень, зазвичай, не вистачає, щоб задовольнити потреби соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Однією з можливостей фінансування розвиткових проектів громад та регіонів віднедавна є реформований Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР).

Проекти регіонального розвитку є елементом нової системи управління регіональною політикою, яку Україна намагається вибудувати на основі підходів, що застосовується у ЄС. Така система передбачає взаємодію п'яти основних її складових:

1. планування регіонального розвитку (державна і регіональні стратегії розвитку та плани їх реалізації),
2. фінансування регіонального розвитку (ДФРР, бюджети розвитку областей),
3. реалізація проектів регіонального розвитку,
4. моніторинг впровадження проектів регіонального розвитку, моніторинг планувальних документів,
5. оцінка впливу регіональної політики в цілому та системи інституцій регіонального розвитку.

Важливо, щоб усі елементи цієї системи виконували свою функцію. Не можливо розглядати проекти регіонального розвитку у відриві від усієї системи. Тому підготовка якісного проекту до ДФРР повинна починатися з пошуку концепції – у плані заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку (РСР).

У 2015 році окремі області України мали досить ефективно розроблені плани реалізації регіональних стратегій. Зазвичай, такий план реалізації РСР був розроблений у відкритий та прозорий спосіб із залученням представників усіх суб'єктів розвитку регіону. Ключова дискусія щодо того який проект вважати розвитковим, а який ні – відбувалася при розробці плану реалізації РСР, де були визначені конкретні технічні завдання на розвиткові проекти. Коли план реалізації РСР є продуктом публічного обговорення у дебатах на відповідних фокус-групах та затверджений обласною радою – він стає своєрідною «Конституцією розвитку регіону» на наступні 3 роки. Така функція планів реалізації регіональних стратегій передбачена діючим Законом України «Про засади державної регіональної політики».

Багато регіонів сформувавши план реалізації регіональних стратегій не найкращим чином – зібравши будівельні проекти соціальної інфраструктури, які майже не мають впливу на підвищення конкурентоспроможності свого регіону. Залишається сподіватися, що якість планів реалізації таких регіональних стратегій буде покращена під час наступного стратегічного планування на 2018-2020 рр.

Логіка порядку використання коштів ДФРР є наступною:

1. Затверджено РСР.
2. Затверджено План заходів з реалізації РСР (який містить каталог технічних завдань на проекти, що мають вплив на розвиток регіону).
3. Щорічно при формуванні Держбюджету Мінрегіон доводить регіону обсяг фінансування з ДФРР на наступний бюджетний рік.
4. Регіон, на основі Плану заходів з реалізації РСР, оголошує відбір проєктів до технічних завдань, які регіон бажає профінансувати за рахунок коштів ДФРР.
5. Заявники, у відповідь на це оголошення, здійснюють підготовку проєктів.
6. Регіональна комісія проводить відбір поданих заявниками проєктів, регіон надсилає відібрані проєкти в Мінрегіон.
7. Міжвідомча комісія із оцінки проєктів, створена при Мінрегіоні, перевіряє подані проєкти на відповідність РСР, Плану заходів з її реалізації, іншим нормативним документам.
8. Мінрегіон погоджує перелік проєктів для кожного регіону на фінансування з ДФРР.
9. Кабмін затверджує переліки відібраних проєктів за погодженням із Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.
10. Мінфін спрямовує кошти.

Досвід діяльності ДФРР у 2015 році продемонстрував ряд проблем, які потребують вирішення у наступні періоди:

- проєкти у 2015 році подавалися в межах напрямку пріоритетів розвитку територій, хоча як правило не мали відчутного впливу на розвиток регіону у зв'язку із відсутністю комплексного підходу до вирішення того чи іншого пріоритетного завдання.
- окремі обласні державні адміністрації ОДА не оголошували конкурси проєктів на технічні завдання з планів реалізації РСР.
- 95% проєктів, поданих на фінансування, складали локальні об'єкти соціальної інфраструктури.
- бракувало кадрів для підготовки проєктів розвитку, не був задіяний ресурс громадських активістів для підготовки проєктів розвитку.
- багато членів регіональних комісій професійно були причетні до будівництва (керівники структурних підрозділів облдержадміністрацій, депутати-власники будівельних компаній).
- онлайн-платформи <http://dfrr.minregion.gov.ua/> значна частина членів комісій не бачили.
- багато членів регіональних комісій взагалі не читали опису проєктів та не оцінювали ступінь вирішення проблеми, на яку націлено реалізацію проєкту.

- багато проектів, поданих на фінансування, були довгобудами, проектна документація на які потребувала неодноразового доопрацювання.
- Як наслідок:
- 39% проектів не вдалося завершити у 2015 році.
 - 18% коштів ДФРР у 2015 році не були освоєні регіонами.

Розуміючи контекст діяльності ДФРР, майбутньому керівнику проекту варто добре ознайомитися з правилами підготовки проектної заявки. Варто зазначити, що подібні правила застосовуються також і в роботі програм міжнародної технічної допомоги, які надають грантове фінансування для реалізації проектів. Нездатність представити вірогідний, добре задокументований проект або невміння представити ретельні та зрозумілі для донора розрахунки спричиняються до того, що засоби, які спонсори хочуть призначити на підтримку певної діяльності, залишаються невикористаними.

У наступних розділах будуть надані рекомендації стосовно заповнення складових частин форми для подання проектів на фінансування з ДФРР.

Анотація

Анотація є надзвичайно важливою частиною проекту. Як газетний заголовок, вона повинна привернути увагу експерта з оцінки проекту і заохотити його до подальшого читання. Анотація повинна зрозуміло і чітко відповісти на запитання: хто ви, що хочете зробити і скільки грошей вам потрібно.

Пишемо анотацію після того, як підготуємо весь проект, хоча і розміщуємо її на самому початку заявки. Будь-який член експертної комісії розпочинає ознайомлення з проектними пропозиціями саме з читання анотації. Далеко не факт, що він буде читати весь проект. Це він зробить лише у випадку, якщо його зацікавила анотація.

Анотація займає не більше 2 сторінок на окремих аркушах.

Треба чітко і стисло розкрити зміст проекту за такою схемою:

- назва проекту;
- актуальність проекту; основна проблема проекту; інноваційна, соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання;
- перелік заходів проекту;
- очікувані результати проекту;
- цільові групи проекту;
- обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту та джерела його фінансування;
- організації-партнери, співвиконавці проекту.

2.1. Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект

(не більше 2 стор.).

Опис проблеми є віддзеркаленням ситуації на сьогоднішній день, своєрідною фотографією тієї складної, і в більшості випадків невтішної ситуації, яку необхідно змінити в кращу сторону. Дуже корисним механізмом для опису проблеми є схема 10 запитань:

- коли з'явилася проблема?
- чому з'явилася проблема?
- кого стосується проблема?
- як себе проявляє проблема?
- чому проблема з'явилася саме тоді?
- чому проявляє себе саме так?
- чому стосується саме цієї цільової групи?
- хто ще працює над вирішенням цієї проблеми?
- які результати вже досягнуті?
- що станеться, якщо не вирішити цієї проблеми?

Якщо Ви дасте вичерпні відповіді на ці запитання, то вам значною мірою вдасться розкрити проблему та зробити її більш зрозумілою для членів експертних комісій, які оцінюватимуть Ваш проект.

Члени експертних комісій не є спеціалістами в усіх галузях. І необхідність вирішення тієї чи іншої проблеми не є для них такою ж очевидною, як для авторів проектів. Тому в цьому розділі Вам необхідно докласти максимум зусиль, щоб переконати їх, що проблема, яку Ви хочете вирішити дійсно є надзвичайно важливою та її вирішення є абсолютно необхідним.

Пропонується надати інформацію за такими складовими:

- Стисла інформація про адміністративно-територіальну одиницю (в тому числі кількість населення) та опис існуючих потреб і проблем в селі, селищі, місті, регіоні;
- Детальне визначення проблематики, на основі якої виникла ідея щодо складення цього проекту;
- Соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;
- Підтвердження відповідності проекту стратегії розвитку регіону, а також плану заходів з її реалізації. Додати витяги з копії відповідних документів та посилання на відповідний веб-сайт.

- Визначення цільових груп проекту (категорій працівників, верств населення, на які спрямовані результати проекту);
- Підстави для визначення цільових груп та заходів;
- Обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеним цільовим групам.

2.2. Мета та завдання проекту

(не більше 1 стор.).

Якщо опис проблеми є віддзеркаленням ситуації на сьогоднішній день, то мета проекту це той стан, який ми хочемо досягнути в результаті вирішення описаної у попередньому розділі проблеми. Мета проекту потребує чіткого формулювання.

Завдання мають визначити логіку розв'язання проблеми проекту. Це своєрідні невеличкі частини проекту, які ми повинні вирішити, щоб досягнути загальної мети проекту. Тут доцільно надати обґрунтування, чому саме у запропонований спосіб планується вирішити проблему, яка стала підставою для реалізації проекту і чи не існує більш доцільного, або більш раціонального способу досягнення мети проекту.

Наприклад, якщо метою проекту є «Покращення доступності та якості надання адміністративних послуг для фізичних осіб, юридичних осіб, які звертаються за отриманням адміністративних послуг у м. Рівному шляхом створення сучасного міськобласного ЦНАП на основі кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду», то завдання проекту можуть виглядати наступним чином:

- Реконструкція приміщень будівлі по майдану Просвіти, 2 в м. Рівне під Центр надання адміністративних послуг
- Організація та впровадження електронного супроводу надання адміністративних послуг
- Створення порталу адміністративних послуг
- Дослідження доступності та якості надання адміністративних послуг
- Промоція діяльності Центру надання адміністративних послуг в м. Рівне

2.3. Опис діяльності у рамках проекту

(не більше 4 стор.).

У цій частині проекту треба надати стільки інформації, скільки необхідно, щоб у членів експертної комісії не залишилось жодних запитань стосовно того, яким саме чином Ви будете реалізовувати проект. Тут не може бути

підходу: «Я все написав згідно з питаннями аплікаційної форми, а вони нехай розбираються. Якщо вони щось не розуміють, це вже не мої проблеми». Ні, це наші проблеми! Якщо в «Описі діяльності в рамках проекту» є щось незрозуміле, чи допускається неоднозначне тлумачення чогось, значить це поганий опис, який вимагає доопрацювання. Досить часто має місце ситуація, коли автор проекту осмислено не дає точного опису якогось компоненту. Це теж дуже погана ситуація, оскільки члени експертної комісії все те, що їм незрозуміло трактують зі знаком «мінус».

У цьому розділі необхідно описати, яким чином у проекті планується досягнути його Мети, тобто розкрити спосіб виконання завдань проекту. Для цього необхідно надати наступну інформацію:

- короткий опис заходів проекту. Він може бути деталізованим до тієї міри, яка дозволяє отримати чітку уяву про зміст і спрямованість кожного із заходів;
- яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проєктах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження, або регулювання заходів за проектом;
- які процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом передбачено протягом його реалізації; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (у оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів;
- розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
- команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями; без зазначення прізвищ конкретних осіб). Надайте орієнтований перелік та стисле резюме організацій (підприємств), які передбачається залучити до здійснення технічних заходів. Надайте стисле обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

Наприклад, для завдання «Створення порталу адміністративних послуг» необхідно надати наступну інформацію – функції та структура порталу, адміністрування, інтеграцію в існуючі процеси роботи ЦНАП, права власності. І це мінімальна інформація, яку необхідно надати, якщо ми хочемо, щоб наш проєкт виглядав серйозно.

Для інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, які передбачають будівництво додатково зазначаються:

- наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру;
- обсяг використаних ресурсів, їх опис; ступінь будівельної готовності об'єкта;
- прогнозні джерела фінансування, обґрунтування необхідності фінансування за бюджетні кошти; прогнозні показники співфінансування за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету.
- вплив реалізації інвестиційної програми (проекту) на навколишнє природне середовище;
- стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту. Варто зазначити, що коштом проекту не можуть бути відшкодовані витрати, здійснені в попередні періоди.

2.4. План-графік реалізації заходів проекту

(не більше 2 стор.).

На наше переконання цей розділ є навіть більш важливим для авторів проекту, аніж для членів експертної комісії. Точна та ретельна підготовка цього розділу дозволить ефективно та спокійно реалізувати в майбутньому увесь проект без авралів, та недоспаних ночей.

Так само важливо розуміти, що для успішної реалізації проекту не обов'язково чекати завершення реалізацію попереднього завдання, щоб розпочати наступне. У багатьох випадках правильніше поступати якраз навпаки. Для планування проекту варто використовувати дуже простий і водночас дуже ефективний інструмент, який носить назву «Діаграма Ганта», який з однаковим успіхом може використовуватись і школярем, і органом місцевого самоврядування. Інформації про цей інструмент достатньо в Інтернет.

На що необхідно звернути увагу під час заповнення «План-графіку реалізації проекту» в нашому випадку.

Заявники не повинні вказувати конкретні дати початку реалізації проекту, а просто посилатися на назви «місяць 1», «місяць 2» і т. д. Заявникам рекомендується взяти за основу передбачувану тривалість кожного виду діяльності та загальну тривалість на найбільш ймовірний термін, а не на максимально можливий короткий термін, зважаючи на всі відповідні фактори, які можуть вплинути на терміни реалізації. Діяльність зазначена у плані проекту повинна збігатися із описом в розділі 2.3. План проекту упродовж першого бюджетного року реалізації проекту має бути досить докладним, щоб дати загальне уявлення про підготовку та реалізацію кожного виду діяльності. План проекту на кожен наступний рік може бути більш загальним і повинен містити перераховані тільки основні заходи, запропоновані за ці роки. З цією метою, він повинен бути

розділеним на шість місяців (примітка: більш докладний план проекту на кожен наступний рік повинен бути поданий додатково наступного бюджетного року.

План заходів має бути представлений у стандартизованій формі:

Рік 1	
Тривалість заходу (по етапах)	<i>Коротка назва заходу</i>
Місяць 1	
Місяць 2	
Місяць ...	
Наступні роки (якщо тривалість проекту перевищує 1 рік)	
Тривалість заходу (по етапах)	<i>Коротка назва заходу</i>
Півріччя 1	
Півріччя 2	
Півріччя 3	
Півріччя 4	

*примітка. Обсяги фінансування у наступні роки можуть бути уточнені у період наступного запиту.

2.5. Очікувані результати проекту

(не більше 1 ст.).

Коли ми намагаємось описати результати проекту, то слід пам'ятати про різницю між показниками та результатами.

До цього розділу треба включити таку інформацію:

- короткотривалі та перспективні наслідки реалізації проекту;
- сформулювати прогнозні дані та показники, що продемонструють, яким чином реалізація проекту покращить наявну ситуацію для цільових груп;

Показники успішності проекту	Значення показників станом на початок проекту	Значення показників станом на завершення бюджетного року					Джерела інформації про показники
		1 рік проекту	2 рік проекту (за наявності)	3 рік проекту (за наявності)	1 рік після завершення проекту	2 рік після завершення проекту	

Увага: після укладення угоди, хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу з боку відповідних контролюючих органів. Тому показники успішності проекту повинні бути реалістичними та такими, що можуть бути перевірені.

- сталість результатів проекту. Надати наступні характеристики:
 - a) **фінансова сталість**, зокрема:
 - економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;
 - чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування?
 - яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);
 - b) **інституційна сталість** – яким чином реалізація проекту вплине на розвиток місцевих інститутів, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій. Чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення? Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту;
 - c) **політична сталість** – надати аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території, на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; з місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад. Визначити, яким чином відповідні системні зрушення позначаться на наповненні місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку.

2.6. Інновації проекту

(не більше 1 ст.).

Опис інновацій здійснюється у разі якщо проект передбачає одну або декілька інновацій. Зокрема, тут йдеться про інновації технічного або іншого характеру у створенні продуктів чи наданні послуг мешканцям населеного пункту, розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення перетворень в окремій сфері життєдіяльності. Це може бути, наприклад: створення нових можливостей надання послуг житлово-комунального характеру завдяки зміні економічних відносин, демонополізації надання послуг, впровадженню нових механізмів надання послуг; впровадження досвіду інших громад і територій, в тому числі і закордонних; формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку; розробка місцевих процедур у соціально-економічній, фінансовій, майновій та інших сферах життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад тощо.

У цьому розділі треба вказати:

- короткий опис (сутність інновації та сфера практичного застосування)
- характер інновації (технічний, технологічний, організаційний, фінансовий тощо)
- основні якісні характеристики (цінність, прогнозований позитивний ефект)
- територіальний масштаб інновації (не має аналогів: в Україні / в області / у районі / у селі, селищі)
- наявність захисту авторства (якщо є, дайте посилання на публікації, патенти)

Якщо у проекті міститься декілька інновацій, то доцільно зробити окремий опис кожної з них. Якщо на думку заявника проект не містить інновацій, то у цьому розділі робиться запис «Інновації відсутні».

Бюджет проекту

Бюджет належить до найважливіших частин кожної заявки, тому що доповнює думки та ідеї, описані в заявці, конкретними цифрами. Готуючи бюджет, слід постійно пам'ятати про цілі проекту – добре опрацьований бюджет повинен узгоджуватись з описовою частиною проекту і доводити його реальність.

Може статися, що регіональний експерт, який оцінюватиме проект, не є фахівцем у вузьких фахових питаннях зі сфери діяльності проекту. Однак, зазвичай, експерти добре розуміються на вартості товарів, робіт і послуг та можуть ефективно оцінити реалістичність бюджетних витрат. Хороший бюджет містить детальні суми і показує звідки вони з'явилися.

У нашому випадку бюджет проекту треба розробляти відповідно до форм №1-№4, зразки яких наведені нижче. Заявник самостійно визначає статті витрат за проектом відповідно до його цілей та завдань.

Інструкція щодо складення бюджету проекту

1. За **формою №1 ретельно** розписуються усі заходи, передбачені розробником проекту (у відповідності до заходів п. 2.3). При цьому зазначена форма повинна виглядати таким чином, що здійснюється не лише розпис певного заходу, передбаченого проектом, а й усіх елементів, з яких цей захід складається. Розробник має пам'ятати, що до складу окремого (комплексного) заходу можуть входити будь-які елементи, незалежно від різновидів видатків за цільовим змістом або економічною класифікацією. Тобто, один й той самий (комплексний) захід може містити у собі певну кількість підзаходів, наприклад: здійснення навчання та придбання матеріальних цінностей, проведення комунікативного заходу та друкування у засобах масової інформації звіту (репортажу) щодо одержаних результатів під час цього засідання (семінару, конференції); закупівлю спецтехніки, здійснення тренінгу її обслуговуючого персоналу та підготовку спеціалізованого відеоролика для підвищення ефективності тренінгів персоналу тощо. Бажано (у першу чергу для самого розробника), аби у процесі розпису відповідного заходу також розклалися відповідним чином й видатки за його складовими. За **формою №2** відбувається групування видатків за усіма без винятку заходами відповідно до засад економічної класифікації – у видатки споживання та розвитку.
2. У випадку наявності декількох партнерів, які співфінансують проект, доцільно наводити у обох формах бюджету окремі графи „Організації-партнери” для кожного з них.

Увага: участь у співфінансуванні заходів може декларуватися переважно у випадках планування безпосереднього справляння грошових внесків. Внески у інших формах можуть оцінюватися виключно на підставах, визначених чинним законодавством. Заявники, проекти яких будуть визнані переможцями, згодом укладатимуть угоди щодо їх реалізації! Складовою зазначеної угоди є обов'язкове виконання зобов'язань щодо додержання обсягів співфінансування, у тому числі зазначена вимога поширюється й на зобов'язання партнерів за проектом. Після укладення угоди, хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу з боку відповідних контролюючих органів. Підтвердження виконання зобов'язань зі співфінансування відбуватиметься лише за даними бухгалтерського обліку за проектом. Враховуючи усе наведене, не вважається за доцільне

перенавантажувати бюджет проекту міфічними та нереальними даними щодо співфінансування. Задекларовані проектом наміри щодо співфінансування, не підтверджені належним чином, не враховуватимуться.

Форма 1. Загальний бюджет проекту

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
РАЗОМ:							

Форма 1. Загальний бюджет проекту (ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ)

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
1. Реконструкція лікарні							
1.1. Будівельні роботи							
1.2. Придбання та монтаж медичного обладнання							
у тому числі:							
– флюорограф, 3 шт.;							
– монтаж обладнання							
2. Навчання медичного персоналу							
2.1. Розробка навчальних програм та методик							
2.2. Залучення та підготовка викладацького складу							
2.3. Оренда навчальних приміщень та оргтехніки,							
у тому числі:							
– оренда методичних класів, 100 кв. м x 15 грн. x 3 міс.;							

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
– оренда ноутбуку, проектору та екрану							
2.4. Здійснення навчального процесу:							
– оплата викладацького складу, 5 осіб x 150 год. x 15 грн.;							
– оплата адміністративного складу, адміністратори, 2 особи x 4 міс. x 1800 грн.;							
– інструктори, 3 особи x 3 міс. X 1300 грн.							
2.5. Створення навчальних відеороликів:							
– послуги креативної частини (написання сценарію, текстів тощо);							
– послуги із відеозапису, озвучення та монтажу							
3. Інформаційне супроводження процесів оновлення медичних закладів та переходу на нові засади у медичному обслуговуванні							
3.1. Статті у засобах масової інформації:							
– підготовка серії статей спеціалізованого спрямування;							
– розміщення статей у друкованих ЗМІ							
3.2. Створення телефільму:							
– послуги з розробки сценарію;							

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
– зйомки та монтаж матеріалів телефільму;							
– забезпечення трансляції на місцевому ТБ							
3.3. Рекламна кампанія:							
– креативна частина (створення рекламного продукту);							
– демонстрація рекламної продукції (телебачення, газети, інші види зовнішньої реклами)							
РАЗОМ:							

ФОРМА 2. Розклад бюджету за статтями видатків

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
1. Видатки споживання:							
2. Видатки розвитку:							
РАЗОМ:							

ФОРМА 2. Розклад бюджету за статтями видатків (ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ)

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації – партнери	ДФРР	Заявник	Організації – партнери
1. Видатки споживання:							

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації - партнери	ДФРР	Заявник	Організації - партнери
1.1 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку							
1.1.1. Оплата послуг сторонніх організацій з організації і проведення за угодами з радою окремих заходів:							
– консалтингові (розробка положень, методик, інших нормативно-правових актів) (2240);							
– організація і проведення комунікативних заходів (семінарів, конференцій, круглих столів, конкурсів тощо) (2240);							
– проведення обстежень, опитувань, аудиту, інше (2240);							
– підготовка і перепідготовка кадрів (тренінги, навчально-методичні семінари тощо) (2240);							
– поточний ремонт будівель, інвентарю та обладнання (2240);							
– придбання м'якого інвентарю та обмундирування (2210);							
– створення і функціонування робочих груп з реалізації проекту (2240).							
1.1.2. Оплата послуг з встановлення (інсталяції) програмного забезпечення:							

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації - партнери	ДФРР	Заявник	Організації - партнери
– створення і впровадження інформаційних систем та комплексів, локальних мереж, їх супроводження та обслуговування (2240);							
– створення і впровадження WEB – сторінок/сайтів/порталів (2240);							
– створення і впровадження програмного забезпечення систем дистанційного навчання, інтерактивного опитування, інше (2240).							
1.1.3. Оплата послуг з інформаційного забезпечення заходів проекту (ЗМІ, телебачення, друкування, реклама) (2240).							
1.2. Оплата послуг з організаційного забезпечення проекту:							
– офісні витрати та обладнання (2210);							
– оплата транспортних послуг (2240);							
– орендна плата (2240);							
– оплата послуг зв'язку (2240);							
– - видатки на відрядження (2250);							
1.3. Оплата послуг сторонніх організацій за надані науково-дослідні послуги:							
– розробка концепцій, стратегій розвитку, в т. ч. окремих галузей місцевого господарства (2281);							

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	Заявник	Організації - партнери	ДФРР	Заявник	Організації - партнери
– розробка генеральних планів, проектів забудови міст, сіл, селищ тощо (2281);							
– прикладні розробки та експериментальне проектування, тощо (НОУ-ХАУ) (2281);							
– витрати на геологорозвідувальні та топографо-геодезичні роботи (2281);							
– розробка дослідних (експериментальних) зразків обладнання (2281);							
2. Видатки розвитку:							
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування (3110);							
Капітальне будівництво (3120);							
Будівництво (придбання) житла (3121);							
Інше будівництво (придбання) (3122);							
Капітальний ремонт (3130);							
Капітальний ремонт житлового фонду (3131);							
Капітальний ремонт інших об'єктів (3132);							
Реконструкція та реставрація (3140);							
Реконструкція житлового фонду (3141);							
Реконструкція інших об'єктів (3142);							
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури (3143);							
Придбання землі і нематеріальних активів (3160).							
РАЗОМ:							

Увага!

Економічну класифікацію видатків розписувати відповідно до чинної редакції Бюджетного кодексу України та наказом Міністерства фінансів України від 12.03.2012 № 333 «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету», що зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.

ФОРМА 3. ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Джерела фінансування	Сума (грн.)	Частка в % від загального обсягу фінансування проекту
1. Фінансування з ДФРР (державного бюджету)		
2. Фінансування з боку заявника (місцевого бюджету)		
3. Фінансування з боку партнерів, у тому числі за рахунок:		
4. партнерів з бюджетного сектору		
5. партнерів з підприємницького сектору		
6. партнерів з громадських спільнот		
Загальний обсяг фінансування		

ФОРМА 4. ЛОКАЛЬНИЙ КОШТОРИС

(Довільна форма)

Локальний кошторис обов'язково складається у разі планування спрямування видатків з ДФРР на будівельні роботи, капітальний ремонт, придбання обладнання, розробку програмного забезпечення та інші заходи, для визначення попередньої вартості яких необхідно орієнтуватися на відповідні показники, затверджені державними будівельними нормами.

ДОДАТКИ

4.1. Інформація про партнерські організації

Ця форма має бути заповнена для кожної з організацій-партнерів. Можна збільшити цю таблицю для включення до неї більшої кількості партнерів.

	Партнер 1	Партнер 2
<i>Повна офіційна назва організації-партнера</i>		
Місце розташування		
Юридичний статус		
Офіційна адреса		
Контактна особа		
Телефон		
Факс		
Адреса електронної пошти		
Кількість штатних співробітників		
Роль та залученість до підготовки цього проекту		
Завдання, які покладаються на організацію-партнера в реалізації проекту		

Керівник проекту _____

Печатка заявника _____

4.2. Інші додатки

(за потреби Заявник може додавати до проекту інші документи та інформацію, яка може допомогти прийняти більш компетентне рішення щодо проекту).

РОЗДІЛ

5

**ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО
ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ
УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ**

Енергоефективне село

(на практиці с. Веселе Харківського району Харківської області)

Завдяки реалізації низки мікропроектів у селі Веселе створюється демонстраційний майданчик дієвих енергоефективних технологій, де на практиці можна ознайомитися з тим, як забезпечити енергетичну незалежність громади.

Передумови

Постійне зростання вартості енергетичних ресурсів, зношеність мереж та інфраструктури енергозабезпечення, відсутність додаткових надходжень до місцевих бюджетів — ці та інші чинники у сукупності стають причиною того, що громада не в змозі сплатити за спожиті об'єктами соціальної сфери енергоносії. Таке явище називається «енергетична бідність». Показати можливості і шляхи подолання такого стану покликаний проект «Енергоефективне село», який реалізується у селі Веселе.

Практика

Проект «Енергоефективне село» — це довготривала програма, яка складається з ряду мікропроектів, що мають на меті наочно і доступно продемонструвати різні енергоефективні рішення. Село Веселе, в якому створено моделі енергоефективних технологій, стало майданчиком для демонстрації на практиці їх функціональності та принципу дії.

Від початку дії Проекту (з осені 2013 року) реалізовано наступні енергоефективні рішення.

1. Світлодіодне освітлення вулиць

Безсумнівними перевагами світлодіодного освітлення є економія енергії, тривалий термін служби (до 100 000 годин), відсутність ртутних парів, мале ультрафіолетове та інфрачервоне випромінювання, стійкість до актів вандалізму. Замість старого зовнішнього освітлення було влаштовано світлодіодне (LED), що дозволило зменшити витрати не тільки на оплату електроенергії, але й на поточне обслуговування. Наразі нова система освітлює дві головні вулиці села, а також території, прилеглі до школи, медичної установи, клубу та будівлі сільської ради. Загалом встановлено 50 світлоточок вуличного освітлення та замінено електричні стовпи. Завдяки впровадженню енергоефективних технологій та модернізації обладнання 200 жителів села отримали комфортне якісне вуличне освітлення, що також є чинником безпеки.

У результаті впровадження світлодіодних світильників витрати електроенергії зменшилися на 65-70 %, а експлуатаційні — на 50 %. За підрахунками фахівців, система окупиться за чотири роки. Зекономлені кошти можуть бути направлені на подальший розвиток мережі вуличного освітлення.

2. Біоенергетика

Для теплозабезпечення школи, дитячого садка та сільської ради була збудована блочна котельня, в якій встановлено два твердопаливні котли, що працюють на пелетах (гранули циліндричної форми стандартного розміру). Як сировину для їх виробництва можна використовувати торф, відходи лісозаготівлі: кору, тирсу, тріску тощо, а також відходи сільського господарства: відходи кукурудзи та круп'яного виробництва, соломку, лушпиння соняшника та інше. До переваг такого опалення належать безперечна незалежність від централізованого джерела опалення, екологічна чистота та максимальна автоматизація. Пелетні котли мають високий ККД — 85–95 %. Низька вартість пелет та відсутність витрат на обслуговуючий персонал є чинниками максимальної економічності цього виду опалення. Пелетний котел було встановлено у сільському Будинку культури, де також розташована бібліотека.

3. Енергетичний паспорт села

Цей документ включає характеристику основних соціально-економічних проблем населеного пункту, аналіз динаміки населення, опис бюджетоутворюючого процесу та статей витрат бюджетних коштів. Але головна мета — енергетична стабільність. Тому паспорт села Веселе містить різні сценарії використання енергетичних ресурсів — викопного палива та альтернативних джерел енергії, а також впровадження технологій енергозбереження. У паспорті фігурують чотири базових об'єкти: школа, амбулаторія сімейного лікаря, сільський клуб та бібліотека. Окрім того, особливу увагу приділено будинку сільської ради як громадській будівлі з найнижчим рівнем енергоефективності.

4. Сайт-калькулятор

Цей інструмент для калькуляції енергетичних проектів на території села Веселе створено за ініціативи Регіонального центру міжнародних проектів і програм та розміщено на його порталі (<http://intprog.kh.ua/>). Програмний продукт дозволяє розрахувати рівень рентабельності й окупність технологій відновлюваної енергетики та заходів з підвищення енергоефективності, які впроваджуються в селі. Першим об'єктом, що калькулюється в програмі, є LED-освітлення. Цей інструмент дозволяє забезпечити прозорість використання залучених для Проекту коштів, а також розрахувати рентабельність встановлення нового енергоефективного обладнання.



Твердопаливний пелетний котел

Джерела фінансування Проекту

Загальний бюджет реалізованих заходів, що складає 1 453 500 грн., також формувався на партнерських засадах. Понад половину суми (762 000 грн.) склали внески приватних партнерів, 181 200 грн. — гранти та донорська підтримка, 1 300 грн. — кошти громади, решта — кошти органів місцевого самоврядування (обласної, районної та сільської рад).

Результати

У межах ініціативи «Енергоефективне село» було досягнуто мети щодо наочної демонстрації прикладів заміщення використання класичних енергоресурсів, які постійно дорожчать, на альтернативні джерела енергії. Кожний бажаючий має можливість ознайомитись особисто з будь-якою представленою моделлю, вирахувати її ефективність, дізнатись про вартість, умови експлуатації та можливість придбання.

Реалізація Проекту дозволила встановити діалог між органами місцевого самоврядування та громадою, оскільки проектом передбачається безпосередня участь жителів у громадських слуханнях, обговореннях, вирішенні питань місцевого значення. А головне — відбулося згуртування громади навколо спільної мети, усвідомлення того, скільки зусиль необхідно докласти для реалізації будь-якого заходу.

Проект «Енергоефективне село» продовжується – проведено переговори та укладено договори для подальшої співпраці. Найближчим часом планується спорудження поля сонячних батарей, встановлення трьох мегаватних вітрогенераторів, влаштування геліоколекторів для підігріву води для школи і теплового насосу для амбулаторії та багато інших енергоефективних заходів.

Контактна інформація

Третяк Михайло Володимирович,

голова Харківської районної ради

Комсомольське шосе, 52, м. Харків, 61098, Україна

Тел.: (057) 777-20-52

kharkivrada@ukr.net; m_tretyak@mail.ru

<http://khrada.gov.ua/>

Організація виробництва паливних брикетів

У районному комунальному підприємстві створено виробництво паливних брикетів з відходів деревини та іншої сировини, які слугують альтернативним паливом для котелень бюджетних установ.

Передумови

Незадовільний стан обладнання котелень та зношеність магістралей теплопостачання не дають змоги забезпечити у соціально-культурних закладах району комфортний температурний режим у холодну пору року. Окрім того, придбання вугілля для забезпечення опалення лягає тягарем на і так доволі обмежені місцеві бюджети.

Шляхом розв'язання проблеми є впровадження енергоефективних технологій з використанням нетрадиційного палива. Так, в процесі ремонту котелень проводилося їх переоснащення з твердого палива на брикети.

Практика

У Веселівському районі діє схвалена районною радою у 2011 році Програма енергозбереження на 2011–2015 роки. В її рамках з метою впровадження використання альтернативних видів палива та нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії було розроблено Проект організації виробництва паливних брикетів, який районна рада затвердила у 2013 році. Партнерами Веселівської районної ради виступили КП «Райсількомунгосп», громадська організація «Веселе-2007», ДП «Кам'янсько-Дніпровське лісове господарство», ПП «Корнієнко».

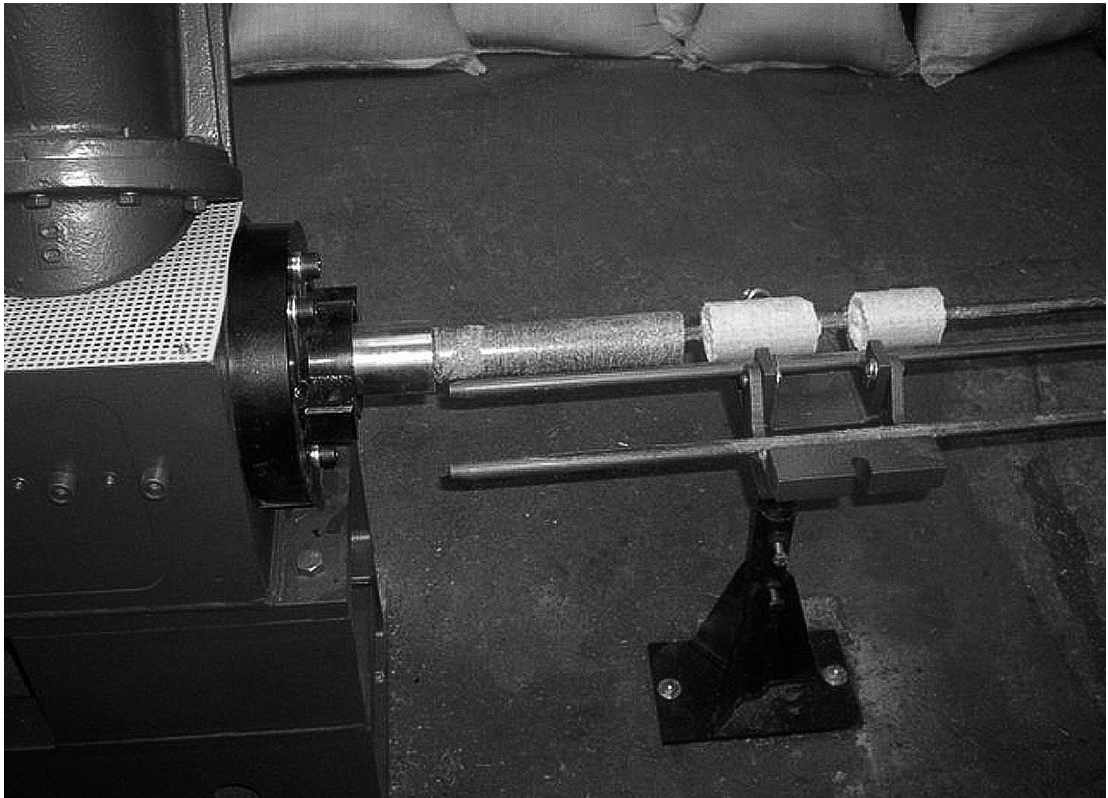
Під час реалізації проекту на базі Веселівського районного комунального підприємства «Райсількомунгосп» було створено виробничі потужності для виготовлення брикетів із соломи, відходів деревини та сільськогосподар-

ського виробництва, які слугують альтернативним паливом. Їх роздрібна ціна становить 1500 грн./т. Виробництво брикетів організоване з розрахунку на поступове переобладнання у всьому районі котелень шкіл та об'єктів соціально-культурної сфери з твердого на альтернативне паливо.

Реалізацією проекту займалося КП «Райсількомунгосп» за допомогою партнерів, здебільшого за власні кошти.

Результати

Переведення котелень, які забезпечують соціальні об'єкти та заклади культури, на альтернативне паливо дає можливість економити понад 30 % бюджетних коштів, які виділяються на закупівлю вугілля. Результати цього проекту на практиці демонструє навчальний заклад, який опалюється за допомогою брикетів. Його котельня у 2014 році була переобладнана під альтернативне паливо і сьогодні забезпечена сировиною на 100 %.



Лінія з виробництва паливних брикетів

Виробництво брикетів, що належить Веселівському районному комунальному підприємству «Райсількомунгосп», у подальшому зможе забезпечити потреби району по мірі переобладнання котелень бюджетних закладів для переведення їх на альтернативні види палива. Це дозволить зменшити

бюджетні витрати на енергоносії, а зекономлені кошти спрямувати на соціальні проекти.

Контактна інформація

Дяченко Олексій Валерійович,

начальник відділу з питань комунальної власності виконавчого апарату
Веселівської районної ради

вул. Леніна, 136, смт Веселе, Веселівський р-н, Запорізька обл., 72202, Україна

Тел.: (06136) 2-16-35

vesel_gromada@mail.ua

Модернізація системи енергопостачання із використанням сонячної енергії

У дошкільному навчальному закладі «Сонечко» встановлено сонячну електричну станцію потужністю 9,6 кВт, яка забезпечує його потреби в електриці, а за відповідних погодних умов — й інших бюджетних установ сільської громади.

Передумови

Витрати на енергопостачання дитячого садка «Сонечко», які оплачує сільська рада, постійно зростали. Так, у 2012 році за використані 27 160 кВт електроенергії було сплачено 31 161,21 грн., у 2013 році за 36 371 кВт — 45 059,00 грн.

Надійним шляхом зменшення таких великих для сільського бюджету видатків є впровадження енергоефективних технологій, зокрема використання енергії сонця.

Практика

Реалізацією проекту із встановлення у ДНЗ «Сонечко» сонячної електростанції зайнялася громадська організація с. Рожнів «Дбайливий господар», яка стала переможцем по компоненту «Енергоефективність» у конкурсі малих грантів проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду - II». За підсумками тендера у жовтні було укладено угоду із ТзОВ «Світлоцентр» (м. Тернопіль) на проведення робіт та постачання матеріалів. Протягом майже чотирьох місяців підприємство виконало всі роботи, і наприкінці лютого 2014 року було підписано Акт про прийняття завершених ремонтно-будівельних робіт на об'єкті впровадження. У квітні 2014 року рішенням Рожнівської сільської ради сонячну електростанцію потужністю 9,6 кВт в ДНЗ «Сонечко» було взято на баланс. У липні Рожнівська сільська рада уклала угоду з ПАТ «Прикарпаттяобленерго» на передачу електричної енергії його мережами.

18 серпня 2014 року сонячну електростанцію було введено в дію. Вироблена електроенергія надходить в існуючу ЛЕП. Дитячий садок споживає її, а

сільська рада сплачує ПАТ «Прикарпаттяобленерго» по 0,2 грн. за 1 кВт/год. за транспортування. Облік згенерованої та наданої енергії проводиться запрограмованим лічильником із системою ЛУЗОД (локальне устаткування збору і обробки даних).

Проект реалізовувався на засадах партнерства та співфінансування. Загальний бюджет склав 233 099 грн., з яких:

- внесок громади — 12 000 грн.;
- грант ПРООН/МРГ — 162 540 грн.;
- сільський бюджет — 3 309 грн.;
- районний бюджет — 40 250 грн.;
- обласний бюджет — 15 000 грн.

Результати

Сонячна електрична станція в дитячому садку «Сонечко» з часу запуску в дію станом на початок 2015 року виробила 3 000 кВт/год., що дало змогу зекономити кошти з бюджету сільської ради в сумі 3 600 грн. Передбачається, що в літні місяці (а також у вихідні та святкові дні) сонячна електростанція вироблятиме електрики більше, ніж споживатиме ДНЗ. Надлишкову електроенергію також по ціні 0,2 грн. за 1 кВт/год. сільська рада використовуватиме для потреб інших бюджетних установ, які вона утримує на балансі і яким оплачує електроенергію.

Головний результат полягає у тому, що сільська громада завдяки своїй згуртованості та активності змогла залучити кошти та реалізувати енергоефективний проект, який зробив її більш незалежною від енергоресурсів та допомагає економити кошти бюджету села.



Сонячна електростанція ДНЗ «Сонечко»

Контактна інформація

Атаманюк Василь Васильович,

головний спеціаліст Рожнівської сільської ради,

голова ГО «Дбайливий господар»

вул. Бойчука, 24, с. Рожнів, Косівський р-н,

Івано-Франківська обл., 78635, Україна

Тел.: (067) 254-35-01

<http://rozhniv.kosiv.net/>

Створення сільськогосподарського кооперативу з обробітку землі

Спільними зусиллями влади і громади та за допомогою гранту ЄС/ПРООН створено багатофункціональний сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Обрій», який надає селянам послуги за цінами удвічі дешевшими, ніж приватні підприємці.

Передумови

На території Черепинської сільської ради обліковуються 618 домогосподарств, з яких переважна більшість займається овочівництвом та вирощуванням зернових і технічних культур для відгодівлі домашніх тварин і птахів для власного споживання. Надлишки продукції селяни реалізують на районному ринку в Корсунь-Шевченківському та приїжджим підприємцям-перекупникам.

Послуги з обробітку земельних ділянок (оранка, дискування, культивування) надавали 6 власників техніки, але за досить високими цінами та часто із запізненням. Для покращення умов обробітку земель сільськими домогосподарствами було вирішено створити комунальне підприємство, або обслуговуючий кооператив.

Практика

За результатами анкетування жителів села Черепин було визначено найбільш затребувану послугу майбутнього кооперативу — майже 60 % опитаних господарників висловилися щодо необхідності послуг з оброблення землі. Після обговорення на зборах громади було прийнято рішення довірити трьом мешканцям села виступити засновниками кооперативу. 24 жовтня 2013 року багатофункціональний сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (БСОК) «Обрій» був зареєстрований як неприбуткова організація.

Статутом БСОК «Обрій» передбачено 19 видів діяльності, що охоплюють практично весь господарський спектр сільського життя. Зрозуміло, що відразу кооператив не в змозі надавати всі послуги, але у перспективі планується їх розширення. «Обрій» діє на території громади, що об'єднує три села — Черепин, Вільхівчик, Карашина.

У рамках реалізації грантового проекту (програма ЄС-ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду») придбано таку техніку: універсальний трактор МТЗ-82.1, навісний плуг ПЛН 3–35, тракторний причіп 2ПТС-4, косарку КР-1.65.

Керівництво БСОК «Обрій» щоквартально звітує про свою діяльність. Працює і контрольно-ревізійна комісія, до якої залучено кваліфікованих інженерів та бухгалтерів. Вартість послуг, затверджена кооперативом, була спочатку розрахована теоретично та перевірена в роботі.

При кооперативі створено ресурсний центр, в якому голова кооперативу або бухгалтер щоденно ведуть прийом. Сільська рада надала кабінет для роботи цього центру. Керівництво кооперативу працює на безоплатній основі. Вступні внески встановлено у розмірі 100 грн.

БСОК «Обрій» є перший в Корсунь-Шевченківському районі кооператив, засновниками і власниками якого є члени сільської громади.

Загальний бюджет проекту склав 330 941 грн.:

- 49 641 грн. — кошти громади;
- 281 300 грн. — грант ЄС/ПРООН.

Результати

Створення в селі Черепин сільськогосподарського кооперативу є результатом спільних зусиль влади та громади. Дуже важливо, що селяни почали об'єднуватися, довіряючи одне одному та владі. Якщо спочатку у БСОК «Обрій» було лише сім членів, то восени 2014 року їх уже стало 42. Заяви на вступ до кооперативу продовжують надходити, оскільки селяни побачили реальну вигоду від діяльності цього добровільного об'єднання.

У 2014 році на практиці доведено, що в «Обрії» послуги з сінокосіння та зяблевої оранки вдвічі дешевші, ніж у приватних власників техніки. Господар, отримуючи дешевшу послугу, заощаджує свій сімейний бюджет. А ті, хто реалізовуватиме власну продукцію на ринку, матимуть «запас міцності» при ринкових коливаннях цін.

Щодо подальших планів: у серпні 2014 року на чергових зборах кооперативу було прийнято рішення придбати у 2015 році тракторну гребку для згрібання сіна та агрегат для тюкування сіна і соломи. Отже, кооператив буде розвиватись та надавати громаді необхідні послуги.

Контактна інформація

Пархоменко Анатолій Сергійович,

Черепинський сільський голова

вул. Шевченка, 42, с. Черепин, Корсунь-Шевченківський р-н, Черкаська обл., 19431, Україна

Тел.: (04735) 9-87-9

anatoliy.parkhomenko@ukr.net

Створення сільськогосподарського молочного кооперативу

Розвиток сільськогосподарської кооперації на селі як засіб зростання економіки малих виробників с/г продукції, оптимізація їхніх витрат на ведення господарської діяльності, спрощення доступу до агросервісних послуг та каналів збуту за допомогою сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу.

Передумови

Сільське населення займається молочним скотарством та свинарством. Сільська рада налічує 9 населених пунктів, де в особистих селянських господарствах утримується 464 корови. Громадська череда є однією з найбільших у районі. Основна маса сільського населення не працевлаштована, а отримує дохід від особистого господарства, який дає змогу прогодувати власну сім'ю. Сільська рада з 2004 року, залучаючи власників корів та за сприяння Дніпропетровської дорадчої консультативної служби, розпочала підсівати пасовища. Були встановлені електропастухи на громадських пасовищах, заготовлено сіно, закладено силос тощо.

Практика

У 2007 році, залучившись підтримкою Дніпропетровської обласної організації «Сільськогосподарська консультативна служба», міжнародної благодійної організації «Добробут громад», які сприяють сільським кооперативам через створення дрібних господарств, сільська рада подала проект «Підвищення добробуту сільських родин села Андріївка Покровського району Дніпропетровської області». Впровадження проекту мало на меті підвищення добробуту сільського населення через становлення та розвиток обслуговуючої кооперації як фактора згуртування сільських громад та сприяння сталому розвитку шляхом забезпечення комплексом послуг, необхідних власникам особистих селянських господарств.

Проектом передбачена допомога щонайменше 80 сільським родинам шляхом надання племінних тварин (корів, свиней) та сільськогосподарського обладнання, які стануть надійним джерелом доходу та зайнятості сільського населення. Наразі, в рамках впровадження проекту, починаючи з 2011 року вже було надано безкоштовно 25 племінних нетелів чорно-рябої та червоно-степової породи (Голштин та Джерсей), 16 племінних свиноматок (породи Ландрас). Отримуючи тварину в дар від благодійної організації, господар зобов'язується передати перший приплід жіночої статі іншій родині, яка потребує допомоги.

У березні 2010 року ініціативна громада на чолі з сільським головою, відчувши підтримку інвесторів, ухвалює рішення створити неприбутковий сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК) «Добробут Андріївки». Сільська рада не стояла осторонь проблемних питань, які необхідно було вирішити, — надала приміщення для офісу та пункту штучного запліднення, продала будівлю старої котельні для стаціонарного приміщення молокоприймального пункту, за обласною програмою надано безкоштовно молоковоз, доїльні установки.

Досвід показує, що кооперація не потрібна фермерам, які мають 500–1000 голів худоби. Кооператив потрібний дрібним виробникам, а серед постачальників молока в Україні таких 80 %. Кооператив допомагає сформувати вищу ціну, за яку можна здати продукцію переробникам. З населенням укладаються договори, які гарантують купівлю товару переробниками за стабільною ціною.

Основними зобов'язаннями кооперативу є поставка товару та контроль його якості. Застосовується танкер-охолоджувач, в лабораторії досліджуються за п'ятьма показниками жирність, кислотність, білок, щільність, наявність води, проводиться додатковий аналіз на наявність антибіотиків у молоці. Якщо молоко відповідає європейським показникам якості, має вищу базову жирність, члени кооперативу (яких сьогодні вже 154 особи) одержують спеціальні бонуси.

СОК «Добробут Андріївки» отримав сільськогосподарське обладнання (два танкери для охолодження молока), лабораторне обладнання. Облаштовано пункт штучного запліднення. Завдяки проведеним тренінгам учасники проекту мали змогу отримати знання з різних аспектів утримання та відгодівлі ВРХ і свиней, а також прибуткового господарювання. Загальна вартість проекту склала 122 671 дол. США, які повністю були профінансовані БО «Добробут громад» (США), канадською компанією «Сокодеві», французькою «Данон екосистем». Партнером проекту виступила Дніпропетровська обласна рада, яка виділила кошти на придбання молоковоза та доїльних установок на суму 250 000 грн. Співфінансування від членів кооперативу на підсів пасовищ та придбання доїльних установок — 15 000 грн.

Результати

У селі розвивається та гуртується громада, створено спортивний тренажерний зал, проводяться свята кооперативної родини, загальні збори, якісно працює правління кооперативу. У селі розвивається порівняно нова справа в Україні — сімейні ферми (вже є три таких ферми, на яких утримується до 12 голів корів). За нормальних закупівельних цін ферма окупиться протягом трьох років. Основні відмінності міні-ферми — дуже багато світла, стін немає, їх замінюють спеціальні штори. Обладнано кормовий стіл. Тут

своя лабораторія, охолоджувач. Крім свого молока, на фермі приймають і від членів кооперативу тричі на день до 800 літрів, а потім їх забирає кооперативний молоковоз. У середньому кожна корова на рік дає 6 500 літрів молока. Годують їх тим, що одержують із своїх паїв. Самі заготовляють комбікорм і сіно. Створювався СОК у 2010 році, і тоді членами кооперативу були лише 14 осіб. Зараз у кооперативі 154 особи. На сьогодні кооператив щодня збирає близько 4 тонн молока, а планує до кінця 2015 року наростити збір до 15 тонн на день за рахунок корів нових членів кооперативу та розвитку міні-ферм. Тоді компанія-покупець обіцяє поставити переробний міні-комплекс для виробництва різних видів молочної продукції.

Контактна інформація

Кримова Ольга Яківна,

Андріївський сільський голова

вул. Центральна,15а, с. Андріївка, Покровський р-н, Дніпропетровська обл., 53640, Україна

Тел.: (05638) 5-55-36

krimova.olia@yandex.ua

Luda.zuzu19@yandex.ua

Вихідні дані