

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Дніпропетровський центр розвитку місцевого самоврядування



**ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК
З ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

За загальною редакцією С. М. Серьогіна



U-LEAD
З ЄВРОПОЮ

**Дніпро
ГРАНІ
2018**

*Видання здійснено за матеріалами розробок, підготовлених за
сприяння Програми «U-LEAD з Європою»*

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України
(протокол № 09/220 від 06.12.2018 р.)*

Рецензенти:

Дрешняк В. М., д-р наук з державного управління, проф.;
Антонова О. В., д-р наук з державного управління, доц.

Авторський колектив: С. Серьогін, Ю. Шаров, О. Тертишна, О. Кужман,
Є. Бородін, Н. Липовська, І. Чикаренко, Т. Маматова, Т. Крушельницька,
О. Кіресва, О. Гладка, І. Мамонов, Т. Тарасенко, А. Ушакова, С. Сельдіна,
А. Мужевський, А. Віддич, А. Дишлюк, В. Дідковська, Ю. Копнінська-
Петриченко, Н. Жебрик, І. Лукеря, О. Тертишний., А. Пінчук, В. Семенюк,
О. Полторацький, Н. Будяк, В. Лялько, О. Псарьов, В. Візир, Т. Шебеко, О. Ісип,
В. Опікун, О. Пшеничников, Т. Шаповалова, О. Лічманенко, С. Коваленко,
Н. Першина, І. Богданов.

П 69 **Практичний** посібник з питань формування спроможних
територіальних громад / за заг. ред. : С. М. Серьогіна. – Дніпро :
ДРІДУ НАДУ, 2018. – 164 с.

ISBN 978-617-7351-36-7

Надані практичні рекомендації щодо організації та впорядкуванні діяльності об'єднаних територіальних громад. Розглянуто питання створення органів управління громадою, особливостей функціонування об'єднаної громади в нових умовах, місця і ролі голови громади в організації діяльності ефективної роботи органу місцевого самоврядування, статусу і повноважень старости як представника інтересів територіальної спільноти, основних напрямів та шляхів реалізації об'єднаними громадами завдань щодо секторального розвитку (освіти, охорони здоров'я, безпеки, надання послуг та ін.).

Для голів, заступників голів, старост об'єднаних територіальних громад, депутатів місцевих рад, інших представників органів місцевого самоврядування та громадського сектору.

УДК 352 (477)

© Колектив авторів, 2018

© ДРІДУ НАДУ, 2018

© ГРАНІ, 2018

ISBN 978-617-7351-36-7

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ПРОЕКТНОЇ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Сутність та становлення моделей проектної зрілості	6
1.2. Опис моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад	7
1.2.1. Загальна побудова моделі й характеристика рівнів зрілості	7
1.2.2. Індикатори моделі проектної зрілості ОМС	10
1.2.3. Критерії віднесення ОМС до рівнів моделі проектної зрілості	10
1.2.4. Рейтингування ОМС в межах рівня (субрівня) моделі проектної зрілості	13
1.2.5. Переваги використання моделі проектної зрілості ОМС	13
РОЗДІЛ 2	
ПЛАН ДІЙ СТАРОСТИ: 12 КРОКІВ УСПІШНОГО СТАРТУ	14
2.1. Знайти своє місце: староста в системі місцевого самоврядування України	14
2.2. Визначити правові засади діяльності старости	25
2.3. Сформувати власний план дій	41
2.4. Опрацювати стратегічний підхід у діяльності старости	46
2.5. Взяти на озброєння проектний інструментарій	51
2.6. Залучитися до бюджетного процесу	60
2.7. Поліпшити надання адміністративних послуг громаді	68
2.8. Налагодити конструктивну співпрацю з громадськістю	76
2.9. Долучити громадян до бюджетної участі. Практика партисипативних бюджетів	79
2.10. Встановити корисні та продуктивні зв'язки з сусідами. Міжмуніципальне співробітництво	83
2.11. Стати лідером та створити команду	91
2.12. Створити унікальність території. Брендкування	99
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ	105
3.1. Соціальний захист населення	105
3.2. Освіта	108
3.3. Охорона здоров'я	111
3.4. Ефективний економічний розвиток	115

3.5. Місцеві фінанси	122
3.6. Здоровий спосіб життя в громадах	125
3.7. Професійний розвиток кадрів у процесі децентралізації	130
3.8. Електронне урядування та публічні послуги	134
3.9. Цивільний захист населення та безпека життя	141
3.10. Культура. Творча громада	143
3.11. Соціальний захист дітей	145
3.12. Формування спроможних територіальних громад.	
Просторовий розвиток	150
ДОДАТКИ	156
Додаток А. Анкета опитування для оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад	157
Додаток Б. Результати пілотного опитування та оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини	160
Додаток В. Перелік завдань і заходів Програми діяльності старости	165

ВСТУП

Реформа місцевого самоврядування та децентралізації влади є однією з ключових змін в державі, необхідних для європейського розвитку України. Впровадження реформи – це динамічний процес, одним із найважливіших напрямків якого є формування функціональної спроможності громад виконувати усі повноваження, передбачені законодавством. Згідно Європейської Хартії місцевого самоврядування, яка є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «право і спроможність органів місцевого самоврядування ... здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних прав, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення». З метою створення умов для належного представлення інтересів жителів у вирішенні питань місцевого значення в громадах законодавцем внесено зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та включено до системи місцевого самоврядування нову посадову особу місцевого самоврядування – старосту. Результати роботи об'єднаних територіальних громад чітко свідчать про переваги децентралізованої системи управління. З 63 об'єднаних територіальних громад створено на Дніпропетровщині за чотири роки впровадження Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Процес об'єднання продовжується, до нього залучені всі 22 райони та міста обласного значення. Найкращий аргумент для тих, хто планує створити громади – це відремонтовані дороги та водогони, нові школи, ЦНАПи, Центри безпеки та дитячі садки, модернізовані Центри первинної медико-санітарної допомоги, освітлені вулиці навіть у найменшому селі громади, сільськогосподарські кооперативи, сучасні спортивні об'єкти та заклади культури і багато інших проєктів, результатом яких стала нова якість послуг та нові робочі місця.

Процес децентралізації дозволяє стабілізувати соціально-економічну ситуацію, подолати суперечності між різними рівнями влади, організувати ефективні відносини між центром, регіонами та територіальними громадами. Серед головних переваг – можливість надавати якісні адміністративні послуги громадянам, ефективно використовувати бюджетні кошти, забезпечити прогресивний економічний розвиток.

Водночас щоб утримати успіх децентралізації, необхідно й надалі впроваджувати в громадах секторальні реформи. Децентралізація має стати каталізатором освітньої, медичної, житлово-комунальної та інших секторальних реформ.

Головні завдання Дніпропетровщини у сфері децентралізації – розбудова інфраструктури громад, запровадження стратегічного планування, забезпечення високої якості надання послуг у всіх сферах життя.

РОЗДІЛ 1

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ПРОЕКТНОЇ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та становлення моделей проектної зрілості

У бізнесі вже достатньо давно визнаним є той факт, що критично важливим для успіху будь-якої організації є належний комплексний «інтегрований» рівень розвитку організації, тобто з урахуванням «жорсткого» (рівень застосовуваної методології, технології, предметів праці, процесів, структури, інституціоналізації специфічних факторів управління тощо) та «м'якого» факторів («людський» фактор). У цьому контексті важливішим є «колективний», а не лише персональний рівень відповідних знань, умінь персоналу.

Питанню діагностування різноманітних організацій на предмет визначення рівня зрілості (технологічної, організаційної, проектної) було присвячено в останній третині минулого сторіччя багато досліджень. У більшості випадків моделі зрілості розглядають як засіб орієнтації організації на досягнення її стратегічних цілей. Тобто це використання знань, навичок, інструментів і технік діяльності організації, у тому числі через виконання проектів, для реалізації стратегічних цілей. На сьогодні у світі існує близько 30 моделей оцінювання зрілості організацій в різних аспектах, продовжують з'являтися нові моделі. Спільна мета всіх моделей – оцінити поточний стан організації у сфері управління проектами, підготувати та навчити персонал, надати можливість безперервного удосконалення. Спільна ознака існуючих моделей – ступенева концепція переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого.

Модель зрілості допомагає організації вибрати адекватну стратегію удосконалення процесів створення продукту своєї діяльності, пропонуючи методичну основу для визначення поточного рівня їх досконалості і виявлення проблем, критичних для якості розроблюваного продукту (проекту).

Отже, під зрілістю управління проектами розуміється здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення її стратегічних цілей.

Моделі проектної зрілості, за допомогою яких оцінюється загальний рівень умілості організацій у сфері проектної діяльності, слід розглядати як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів.

Розділ 1. Моделі проектної зрілості ОТГ

Сьогодні, урахувавши важливість застосування проектного підходу до управління розвитком об'єднаних територіальних громад, постає питання оцінювання рівня досконалості проектної діяльності в органах місцевого самоврядування (ОМС) об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Проекти місцевого розвитку відносяться до проектів публічного сектору, на сьогодні розглядаються як головний засіб реалізації стратегічних пріоритетів у стратегіях місцевого розвитку і характеризуються певними особливостями. Зазначені проекти здійснюються за відповідальністю органу місцевого самоврядування як «генерального» колективного замовника, мають центри відповідальності у структурних підрозділах ОМС, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади й відповідної території та затверджені у складі проектної частини стратегії; результатами виконання зазначених проектів є заздалегідь оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди територіальної громади. Проекти місцевого розвитку мають усі ознаки класичного проекту – чітко визначену мету, унікальний зміст і умови здійснення, обмеженість у часі та ресурсах, і являють собою комплекс взаємопов'язаних робіт, які вимагають чіткої регламентації та координації під час їх виконання.

У той же час не існує придатних аналогів для побудови моделі проектної зрілості для специфічної організації – органу місцевого самоврядування та для умов формування специфічних проектів – проектів місцевого розвитку. З урахуванням зазначеного, на кафедрі менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ у 2016-2017 роках було розроблено прототип моделі проектної зрілості для ОМС ОТГ (креативна ідея – Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г.). Зазначена модель мала чотири рівні зрілості й на теоретичному рівні пропонувала певну прийнятну структуру опитування і представлення результатів. Проте, намагання практичного застосування зазначеної моделі виявили низку потреб у її доопрацюванні, зокрема у частині визначення доцільної на сьогоднішній день кількості рівнів моделі, визначення уточненого набору та кількісних значень індикаторів оцінювання, розробці механізму та критеріїв віднесення ОМС до певного рівня моделі, механізму рейтингування ОМС усередині рівня моделі, форми представлення результатів тощо. У результаті продовження досліджень з урахуванням потреб практики запропоновано варіант моделі (креативна ідея – Шаров Ю.П., Ушакова А.С.), який став базовим для пілоотної апробації та показав адекватні практично придатні результати.

Розділ 1. Моделі проектної зрілості ОТГ

1.2. Опис моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад

1.2.1. Загальна побудова моделі й характеристика її рівнів

Модель має три рівні зрілості, до яких можуть бути віднесені ОМС, що беруть участь в опитуванні (див. рисунок):

- 1 – стартовий;
- 2 – рівень базових стандартів;
- 3 – рівень керованої методології.

Для більш детальної диференціації ОМС-респондентів у межах рівнів моделі виокремлюються:

- на першому рівні субрівень 1^+ – стартовий просунутий;
- на другому рівні субрівень 2^+ – просунутий рівень базових стандартів

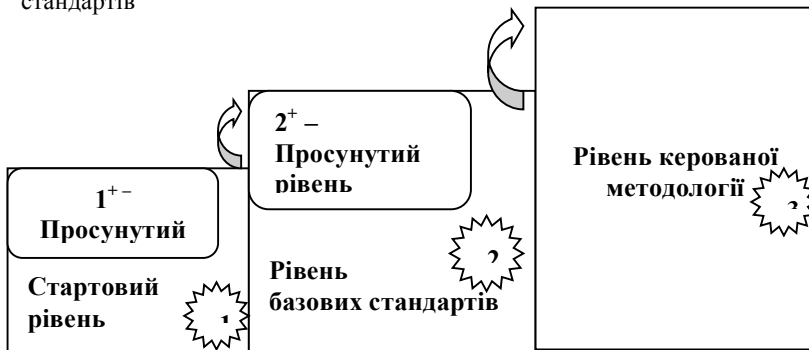


Рис. 1.1. Модель проектної зрілості органів місцевого самоврядування

Перший рівень моделі («стартовий») характеризується тим, що управлінцями потреба у використанні проектного підходу ще зовсім не усвідомлена (ми не знаємо про проектний менеджмент – рівень пізнання «несвідома некомпетентність») або усвідомлена на загальнопочатковому рівні завдяки комунікаціям у зовнішньому середовищі (ми знаємо, що управління проектами існує, скажімо, у бізнесі, і є достатньо корисним, вже застосовується і в місцевому самоврядуванні, але ми поки ще не розуміємо важливості проектів для власної діяльності, практично не обізнані в інструментах, технологіях, механізмах, підходах проектного менеджменту – рівень пізнання «свідома некомпетентність»); відтак відповідні знання й навички знаходяться на самому початковому фрагментарному рівні, зокрема унаслідок того, що в ОМС практично відсутні їх носії – службовці ОМС, які пройшли б хоча саме мінімальне навчання – короткотермінові дистанційні курси з управління проектами. На цьому рівні, де проектні компетентності персоналу практично

Розділ 1. Моделі проектної зрілості ОТГ

відсутні, успішність і якість проектної діяльності переважною мірою визначається індивідуальними здатностями персоналу (можливим є випадковий несистемний успіх, який базується на емпіричних знаннях по окремим проектам, коли відносна удача з одного проекту не гарантує успіх іншого). Поки персонал ОМС не усвідомить негативні наслідки нехтування знаннями з проектного менеджменту для належного управління розвитком територіальної громади, перехід на наступний рівень є неможливим.

Другий рівень моделі (рівень базових стандартів) характеризується тим, що персонал прагне до засвоєння рівня пізнання «свідома компетентність». На цьому рівні персонал ОМС вже достатньо впевнено використовує базові знання та уміння з управління проектами, але це робиться ще недостатньо компетентно й системно. На рівні базових стандартів проектна діяльність характеризується достатньо впевненим володінням проектною термінологією фахівцями й керівництвом ОМС, використання базових елементів методології управління проектами є таким, що процеси управління проектами характеризуються недостатньо усталеними й регламентованими процедурами, можуть відхилятися від базових прийнятих стандартів; наявна критична маса фахівців, що пройшли ґрунтовне навчання з управління проектами, існує перший регулярний досвід підготовки декількох проектів під вітчизняні регіональні та національні конкурси, під гранти міжнародної технічної допомоги та присутні окремі проекти-переможці; командна робота використовується недостатньо систематично, а якість прийняття командних рішень не є стабільно високою; стратегічна та проектна діяльність достатньо повно інституціоналізована положеннями про структурні підрозділи та посадовими інструкціями, але не завжди повно скоординована; достатньо часто виникає необхідність залучення зовнішніх консультантів до підготовки проектів. Даний рівень моделі є складним з огляду на те, що часто для персоналу, який вже працює на достатньо високому рівні діяльності, важко визнати й подолати ще існуючі численні недосконалості в роботі, вдатися до удосконалення і здійснити «роботу над помилками».

Третій рівень моделі (рівень керованої методології) є найбільш високим рівнем зрілості й характеризується формалізацією і регламентацією всіх основних процесів управління проектами, професійним володінням термінологією і методологією управління проектами, регулярним адекватним і якісним застосуванням командної роботи, належним документуванням й архівацією проектної діяльності, наявністю сертифікованих проектних менеджерів та, за доцільністю – виокремленого проектного офісу (реального або віртуального). Персонал ОМС безперервне підвищує кваліфікацію, ОМС постійно бере участь у різноманітних конкурсах проектів і регулярно перемагає в них; для цього рівня характерним є безперервне покращення. Досягнуто стан, у якому

Розділ 1. Моделі проектної зрілості ОТГ

якість діяльності переважно забезпечується системою управління, а не персоналом, чим нівелюється можливий негативний вплив «людського» фактору.

1.2.2. Індикатори моделі проектної зрілості ОМС

Для віднесення ОМС до одного з рівнів моделі проектної зрілості потрібен набір індикаторів оцінювання стану проектної діяльності. Запропоновані індикатори стосуються таких принципових моментів організації та методології проектної діяльності ОМС:

- базова навчальна підготовка персоналу у сфері управління проектами;
- опанування термінологічним апаратом проектного підходу;
- досвід підготовки проектів на конкурси різного рівня;
- успішність проектної діяльності (проекти-переможці, залучення реальних інвесторів);
- інституціоналізація функції управління проектами в структурі ОМС, наявність проектного офісу;
- методична підтримка формування проектів, використання стандартів;
- використання командної роботи;
- документування й аналітика проектної діяльності, інвентаризація корисного досвіду.

Значення індикаторів для кожного з рівнів моделі визначені експертне й наведені в таблиці 1.2. Підкреслимо, що в процесі практичної апробації моделі кількісні значення індикаторів уточнювалися з метою досягнення адекватності існуючій ситуації.

У подальшому у ході практичної апробації моделі індикатори оцінювання будуть уточнюватися, доповнюватися, а також розповсюджуватися з організаційно-методологічного рівня моделі на її змістовно-технологічний рівень (використання планових технологій, зокрема структуризації, технологій проектного аналізу тощо).

1.2.3. Критерії віднесення ОМС до рівнів моделі проектної зрілості

Для кожного з рівнів моделі визначено критерії віднесення ОМС до даного рівня. Дана процедура ускладнюється тим, що більшість ОМС на сьогодні мають значення індикаторів, що за вихідною характеристикою належать до різних рівнів моделі. Наприклад, для ОМС «Х» 44% індикаторів мають кількісні значення першого рівня моделі; 33% індикаторів мають кількісні значення другого рівня моделі і 23% індикаторів – третього рівня моделі. Тому потрібна спеціальна система, що за таких умов дозволяє віднести той чи інший ОМС до конкретного рівня (субрівня) моделі.

Розділ 1. Моделі проектної зрілості ОТГ

Авторами моделі таку систему запропоновано (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Критерії віднесення ОМС до рівня моделі

Рівень (субрівень) моделі		Назва рівня	Критерії віднесення ОМС до рівня моделі
Рівень 3		Рівень керованої методології	Не менш 75% складають індикатори (2 – 3) рівнів за умов кількості індикаторів 3-го рівня не менш 50% та відсутності індикаторів 1-го рівня: $I(2+3) \geq 75\%$; $I3 \geq 50\%$; $I1 = 0$
Рівень 2	Субрівень 2+	Просунутий рівень базових стандартів	Кількість індикаторів (2+3) рівнів перевищує дві третини (67%), а індикаторів 1-го рівня складає не більше 30% $I(2+3) > 67\%$ $I1 \leq 30\%$
	Рівень базових стандартів		Кількість індикаторів (2+3) рівнів знаходиться в інтервалі половина – дві третини їх загальної кількості $50\% \leq I(2+3) \leq 67\%$
Рівень 1	Субрівень 1+	Просунутий стартовий рівень	Кількість індикаторів (2+3) рівнів перевищує 25%, але є меншою, ніж 50% $25\% < I(2+3) < 50\%$
	Стартовий рівень		Сума індикаторів (2+3) рівнів може сягати 25% $I(2+3) \leq 25\%$

За запропонованою системою набору критеріїв може надаватися динамічний характер, тобто у часі він може задаватися по різному з урахуванням поступового набуття зрілості органами місцевого самоврядування, а саме: від ліберального підходу на сьогодні (коли загальний рівень зрілості недостатньо високий) до більш жорсткого на перспективу, коли рівень зрілості ОМС буде підвищуватися.

Індикатори моделі проектної зрілості ОМС

Рівень моделі проектної зрілості	Початковий (стартовий) рівень - 1	Рівень базових стандартів - 2	Рівень керованої методології - 3
Індикатори моделі проектної зрілості			
<i>Індикатори моделі:</i>			
<i>Кількісні значення індикаторів для різних рівнів моделі</i>			
<p>I. Кваліфікація персоналу: 1.1. <i>Кількість осіб вашого ОМС, що пройшли короткотермінові навчальні курси (до 2-х тижнів) за тематикою управління проектами</i> 1.2. <i>Кількість фахівців з вищою освітою в галузі управління проектами, які працюють у вашому ОМС</i> 1.3. <i>Кількість осіб вашого ОМС, які працюють у сфері проектної діяльності і мають професійні сертифікати (зокрема зарубіжні) з управління проектами</i></p>	<p>немає чи є хоча б одна особа (0-1)</p> <p>немає</p> <p>немає</p>	<p>дві особи</p> <p>у сумі наявна хоча б одна особа з двох названих груп (1.2 і 1.3) (тобто варіанти 1-0, 0-1)</p>	<p>більше 2-х осіб</p> <p>у сумі наявні не менш двох осіб з двох названих груп (1.2 і 1.3) (тобто варіанти 2-0, 1-1; 0-2)</p>
<p>2. Рівень володіння проектною термінологією: 2.1. <i>Рівень володіння фахівцями сфери проектної діяльності вашого ОМС проектною термінологією</i> 2.2. <i>Випливання непорозуміння при обговоренні проектів унаслідок різного тлумачення фахівцями та керівниками проектною термінологією</i></p>	<p>володіють непевнено</p> <p>виникає дуже часто</p>	<p>у цілому володіють</p> <p>виникає іноді</p>	<p>володіють упевнено й свідомо</p> <p>практично не виникає</p>
<p>3. Досвід проектної роботи - кількість підготовлених проектів на конкурс (за останні 3 роки): 3.1. <i>на регіональні (обласні) конкурси</i> 3.2. <i>на гранти ДФРР</i> 3.3. <i>на гранти міжнародної технічної допомоги</i></p>	<p>немає – один (0-1)</p> <p>немає – один (0-1)</p> <p>немає – один (0-1)</p>	<p>2-3</p> <p>якнайменш 2</p> <p>2-3</p>	<p>регулярна участь - не менш, ніж 4</p> <p>постійна участь - не менш, ніж 3</p> <p>регулярна участь - не менш, ніж 4</p>
<p>4. Успішність проектної діяльності - кількість проектів-переможців конкурсів (за останні 3 роки): 4.1. <i>регіональні (обласні) конкурси</i> 4.2. <i>гранти ДФРР</i> 4.3. <i>гранти міжнародної технічної допомоги</i> 4.4. <i>наявність інвестора</i></p>	<p>немає – один (0-1)</p> <p>немає</p> <p>немає – один (0-1)</p> <p>немає</p>	<p>не менш, ніж 2</p> <p>якнайменш 1</p> <p>1-2</p> <p>працює хоча б на одному проекті</p>	<p>регулярна участь (якнайменш 3)</p> <p>регулярна участь (якнайменш 3)</p> <p>регулярна участь (якнайменш 3)</p> <p>працює не менш ніж на трьох проєктах</p>
<p>5. Інституціоналізація функцій управління проектами 5.1. <i>Чи відображено (закріплено) функцію управління проектами у структурі ОМС?</i></p>	<p>не відображено чи відображено чисто формально, не визначено особу, відповідальну за координацію проектної діяльності</p>	<p>створено структурний підрозділ або визначено окрему особу для поточної координації процесів управління проектами</p>	<p>створено спеціалізований проектний офіс, який повноцінно реалізує функції планування, моніторингу та оцінювання виконання портфелю проектів, формує звітність</p>
<p>6. Методична підтримка та регламентація основних процесів проектної діяльності 6.1. <i>Використання методичних рекомендацій, що впроваджують та регламентують підготовку й виконання проектів</i> 6.2. <i>Використання у проектній роботі стандартів проектного менеджменту</i></p>	<p>не використовуються – спираємося на власний розсуд, існуючі знання, практику, досвід</p> <p>не використовуються стандарти</p>	<p>використовуються в основному, методичні матеріали ДФРР та фондів-грантодавців</p> <p>використовуються вітчизняні стандарти</p>	<p>використовуються додаткові методичні розробки, рекомендації, матеріали з інтернету</p> <p>використовуємо вітчизняні та зарубіжні (міжнародні) стандарти</p>
<p>7. Командна робота 7.1. <i>Чи застосовується у проектній діяльності вашого ОМС командна робота?</i></p>	<p>лише епізодично використовуються окремі елементи командної роботи</p>	<p>використовується за необхідністю, але рівень командної роботи є недостатньо результативним</p>	<p>використовується регулярно, адекватно потребі, з достатньо високим рівнем результатів</p>
<p>8. Документування й аналітика в процесах управління проектами 8.1. <i>Чи здійснюється в проектній діяльності вашого ОМС документування процесів виконання та змін у проекті?</i> 8.2. <i>Чи здійснюється аналітична робота для підвищення якості проектів, оцінювання отриманих результатів, архівації корисного досвіду</i></p>	<p>за виключенням окремих випадків документування практично не здійснюється; в регламентах такої вимоги не прописано;</p> <p>за виключенням окремих випадків аналітика практично не здійснюється, ніде в регламентах це не прописано</p>	<p>документування здійснюється частково (епізодично) і часто - на формальному рівні</p> <p>аналітична робота здійснюється частково (епізодично), аналітичні звіти виконуються, здебільшого, на формальному рівні</p>	<p>реалізовано регулярне документування належної якості</p> <p>аналітичні звіти регулярно складаються та використовуються в проектній діяльності, здійснюється архівація досвіду</p>

1.2.4. Рейтингування ОМС в межах рівня (субрівня) моделі проектної зрілості

З метою більшої диференціації ОМС за рівнем проектної зрілості й забезпечення належної наочності сприйняття підсумкових матеріалів опитування та оцінювання пропонується формувати рейтинг ОМС в межах кожного рівня (субрівня) моделі.

Інформаційною базою рейтингування є дані для кожного (i-того) ОМС про частку індикаторів, які за своїми кількісними значеннями відносяться до кожного (j-того) рівня моделі (I_{ij}). Рейтинговий бал для кожного ОМС (R_i) розраховується як сума зважених часток, де вагою виступає номер відповідного рівня моделі (тобто пріоритет у рейтингу віддається ОМС, у яких переважає частка індикаторів високого (третього) рівня):

$$R_i = \sum I_{ij} \times a_{ij},$$

де a_{ij} – вага частки індикаторів відповідного рівня ($j = 1,2,3$).

Приклад: $I_{17;1} = 44$; $I_{17;2} = 33$; $I_{17;3} = 23$.

$$R_{17} = 44 \times 1 + 33 \times 2 + 23 \times 3 = 179 \text{ (балів)}.$$

1.2.5. Переваги використання моделі проектної зрілості ОМС

Наявність запропонованої моделі проектної зрілості ОМС та регулярні опитування з її використанням (скажімо, раз на рік) дозволять:

- відстежувати динаміку змін проектної зрілості ОМС;
- здійснювати бенчмаркінг ОМС за рівнем проектної зрілості;
- визначати рейтинг ОМС за рівнем проектної зрілості;
- стимулювати ОТГ на підвищення рівня проектної зрілості шляхом визначення й нагородження переможців;
- більш конкретно визначати пріоритетні напрями підготовки фахівців;
- удосконалювати навчальні програми підготовки фахівців.

РОЗДІЛ 2

ПЛАН ДІЙ СТАРОСТИ: 12 КРОКІВ УСПІШНОГО СТАРТУ

2.1. Знайти своє місце: староста в системі місцевого самоврядування

Система місцевого самоврядування в Україні (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР):

- територіальна громада;
- сільська, селищна, міська рада;
- сільський, селищний, міський голова;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- староста;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.
- у містах з районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради можуть утворюватися районні в місті ради. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету.

Староста – посадова особа місцевого самоврядування (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР):

- є виборною посадовою особою місцевого самоврядування;
- обирається жителями села, селища (сіл, селищ), розташованого на території відповідного старостинського округу, на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі;
- повноваження починаються з моменту складення ним присяги відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» на пленарному засіданні відповідної сільської, селищної, міської ради, на якому відповідною територіальною виборчою комісією були оголошені рішення щодо його обрання та реєстрації;
- строк повноважень старости, обраного на чергових виборах, становить п'ять років, крім випадків дострокового припинення його повноважень з підстав і в порядку, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- є членом виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради за посадою;
- не може мати інший представницький мандат, суміщати свою службу діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю;

– порядок організації роботи старости визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, а також Положенням про старосту, затвердженим сільською, селищною, міською радою.

Виконавчі органи рад (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР):

– органи, які відповідно до Конституції України та Закону Про місцеве самоврядування в Україні створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах (у разі їх створення) радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах, визначених цим та іншими законами.

Регламентация питань діяльності старост як частина виключної компетенції сільських, селищних, міських рад об'єднаної територіальної громади, утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР):

– утворення старостинських округів;
– затвердження Положення про старосту;
– прийняття рішення щодо дострокового припинення повноважень старости у випадках, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Вибори старости (відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 р. № 595-VIII):

– проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, до якого входить територія одного або декількох населених пунктів (сіл, селищ), визначених сільською, селищною, міською радою об'єднаної територіальної громади з метою забезпечення представництва інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою (старостинський округ).

Старостинський округ (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР)

– частина території об'єднаної територіальної громади, утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», на якій розташовані один або декілька населених пунктів (сіл, селищ), крім адміністративного центру об'єднаної територіальної громади, визначена сільською, селищною, міською радою з метою забезпечення представництва інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою.

Право голосу на виборах старости (відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 р. № 595-VIII)

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

– мають громадяни України, які мають право голосу відповідно до статті 70 Конституції України, належать до відповідної об'єднаної сільської, селищної, міської територіальної громади та проживають на території відповідного села, селища (сіл, селищ) в межах відповідного старостинського округу.

Єдиний одномандатний виборчий округ для виборів старости (відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 р. № 595-VIII»)

– складає територія відповідного села, селища (сіл, селищ), розташованого на території відповідного старостинського округу.

Повноваження старости (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР):

– представляє інтереси жителів відповідного села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;

– бере участь у пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради та засіданнях її постійних комісій;

– має право на гарантований виступ на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради, засіданнях її постійних комісій з питань, що стосуються інтересів жителів відповідного села, селища;

– сприяє жителям відповідного села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;

– бере участь в організації виконання рішень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, розпоряджень сільського, селищного, міського голови на території відповідного старостинського округу та у здійсненні контролю за їх виконанням;

– бере участь у підготовці проекту місцевого бюджету в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного старостинського округу;

– вносить пропозиції до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного старостинського округу виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх посадових осіб;

– бере участь у підготовці проектів рішень сільської, селищної, міської ради, що стосуються майна територіальної громади, розташованого на території відповідного старостинського округу;

– бере участь у здійсненні контролю за використанням об'єктів комунальної власності, розташованих на території відповідного старостинського округу;

– бере участь у здійсненні контролю за станом благоустрою відповідного села, селища та інформує сільського, селищного, міського голову, виконавчі органи сільської, селищної, міської ради про його результати;

– отримує від виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

посадових осіб інформацію, документи і матеріали, необхідні для здійснення наданих йому повноважень;

- сприяє утворенню та діяльності органів самоорганізації населення, організації та проведенню загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення у відповідному селі, селищі;

- здійснює інші повноваження, визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами.

- при здійсненні наданих повноважень староста є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед жителями відповідного села, селища, відповідальним – перед сільською, селищною, міською радою;

- не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед жителями відповідного села, селища на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів сільської, селищної, міської ради староста інформує раду про свою роботу.

- на старост поширюються гарантії діяльності депутатів місцевих рад, передбачені Законом України «Про статус депутатів місцевих рад», якщо інше не встановлено законом.

Служба в органах місцевого самоврядування за Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III:

- професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

За проектом Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2489:

- публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальними громадами права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Посади в органах місцевого самоврядування (відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III):

- виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах;

- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;

- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Виборна посадова особа місцевого самоврядування (за проектом Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2489):

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- громадянин України, який протягом визначеного законом строку займає посаду в органі місцевого самоврядування, на яку його:
 - обрано на місцевих виборах;
 - обрано сільською, селищною, міською, районною у місті, районною, обласною радою із складу її депутатів;
 - затверджено сільською, селищною, міською радою за поданням сільського, селищного, міського голови.

Основні принципи служби в органах місцевого самоврядування за Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-III:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- гласності;
- пріоритету прав та свобод людини і громадянина;
- рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;
 - професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
 - підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування;
 - правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
 - захисту інтересів відповідної територіальній громаді;
 - фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
 - самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

За проектом Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2489:

- верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини та громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності службовця місцевого самоврядування під час здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування;
 - законності – обов'язок службовця місцевого самоврядування діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
 - патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;
 - служіння територіальній громаді – спрямованість діяльності службовця місцевого самоврядування на реалізацію та захист права

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

територіальної громади на місцеве самоврядування, забезпечення її законних інтересів;

- поєднання місцевих і державних інтересів – обов'язок службовця місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків враховувати засади державної політики у відповідній галузі (сфері);

- добросовісності – спрямованість дій службовця місцевого самоврядування на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення своїх повноважень;

- ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування;

- рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на службу в органи місцевого самоврядування та її проходження;

- професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання службовцем місцевого самоврядування посадових обов'язків, постійне підвищення ним рівня своєї професійної компетентності;

- політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення службовця місцевого самоврядування, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

- прозорості – відкритість інформації про діяльність службовця місцевого самоврядування, крім випадків, визначених законом;

- стабільності – призначення службовців місцевого самоврядування безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу службовців місцевого самоврядування від зміни керівників органів місцевого самоврядування;

- самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування – невтручання державних органів у здійснення органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами своїх повноважень з управління службою в органах місцевого самоврядування;

- відповідальності – персональна юридична відповідальність службовця місцевого самоврядування за неналежне виконання та невиконання посадових обов'язків.

Дострокове припинення повноважень старости (відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР). Повноваження старости припиняються достроково у разі:

- його звернення з особистою заявою до сільської, селищної, міської ради про складення ним повноважень старости;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- припинення громадянства України або виїзду на постійне проживання за межі України;
- набуття громадянства іншої держави;
- набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо нього;
- набрання законної сили рішенням суду про притягнення його до відповідальності за правопорушення, пов'язане з корупцією, яким накладено стягнення у виді позбавлення права займати посади або займатися діяльністю, що пов'язана з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування;
- набрання законної сили рішенням суду про визнання його недієздатним, безвісно відсутнім чи оголошення померлим;
- його смерті;
- відкликання з посади за народною ініціативою.

Повноваження старости можуть бути достроково припинені за рішенням сільської, селищної, міської ради, якщо він порушує Конституцію або закони України, права і свободи громадян, не забезпечує здійснення наданих йому повноважень. Рішення про дострокове припинення повноважень старости рада приймає таємним або відкритим голосуванням більшістю голосів від загального складу ради.

Староста може бути відкликаний з посади за народною ініціативою в порядку, визначеному Законом України «Про статус депутатів місцевих рад», з особливостями, передбаченими частинами четвертою і п'ятою статті 79-1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», не раніше як через рік з моменту набуття ним повноважень.

Рішення про внесення пропозицій щодо відкликання старости за народною ініціативою приймається на зборах виборців у кількості не менше:

- 10 осіб для відкликання старости села;
- 15 осіб для відкликання старости селища.

На підтримку пропозиції про відкликання старости має бути зібрано кількість підписів, що перевищує кількість голосів, поданих за нього на місцевих виборах, за результатами яких він був обраний старостою.

Рішення про дострокове припинення повноважень старости у зв'язку з його відкликанням за народною ініціативою приймається за поданням територіальної виборчої комісії відповідною сільською, селищною, міською радою більшістю голосів від її загального складу.

Повноваження старости припиняються достроково, а відповідна особа звільняється з посади:

- з підстав, зазначених у пунктах 1, 2, 3 частини першої цієї статті, – з дня прийняття відповідною радою рішення, яким береться до відома зазначений факт;
- з підстав, зазначених у пунктах 4, 5, 6 частини першої статті 79-1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», – з дня,

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

наступного за днем одержання радою або її виконавчим комітетом копії відповідного рішення суду, без прийняття рішення відповідної ради;

- з підстави, зазначеної у пункті 7 частини першої статті 79-1, – з дня смерті, засвідченої свідоцтвом про смерть;

- з підстави, зазначеної у пункті 8 частини першої статті 79-1, – з моменту вступу на цю посаду іншої особи, обраної на наступних місцевих виборах;

- у випадку, передбаченому частиною другою статті 79-1, – з дня прийняття відповідною радою рішення про дострокове припинення повноважень старости.

Неправомірна вигода (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII):

- грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, будь-які інші вигоди нематеріального чи негрошового характеру, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав.

Потенційний конфлікт інтересів (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII):

- наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Подарунок (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII):

- грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової.

Реальний конфлікт інтересів (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII):

- суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Запобігання одержанню неправомірної вигоди або подарунка та поводження з ними (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII).

Особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, прирівняні до них особи у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка, незважаючи на приватні інтереси, зобов'язані невідкладно вжити таких заходів:

- відмовитися від пропозиції;
- за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з числа співробітників;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

– письмово повідомити про пропозицію безпосереднього керівника (за наявності) або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

Якщо особа, на яку поширюються обмеження щодо використання службового становища та щодо одержання подарунків, виявила у своєму службовому приміщенні чи отримала майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок, вона зобов'язана невідкладно, але не пізніше одного робочого дня, письмово повідомити про цей факт свого безпосереднього керівника або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації.

Про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка складається акт, який підписується особою, яка виявила неправомірну вигоду або подарунок, та її безпосереднім керівником або керівником відповідного органу, підприємства, установи, організації.

У разі якщо майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок виявляє особа, яка є керівником органу, підприємства, установи, організації, акт про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка підписує ця особа та особа, уповноважена на виконання обов'язків керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації у разі його відсутності.

Предмети неправомірної вигоди, а також одержані чи виявлені подарунки зберігаються в органі до їх передачі спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції.

Поширюються на випадки одержання подарунка за наявності обставин, передбачених частиною другою статті 23 Закону України «Про запобігання корупції».

У випадку наявності в особи, зазначеної у пунктах 1, 2 частини першої статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», сумнівів щодо можливості одержання нею подарунка, вона має право письмово звернутися для одержання консультації з цього питання до територіального органу Національного агентства, який надає відповідне роз'яснення.

Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII). Посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані:

– вживати заходів щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів;

– повідомляти не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли особа дізналася чи повинна була дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів безпосереднього керівника, а у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – Національне агентство чи інший визначений законом орган або

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

колегіальний орган, під час виконання повноважень у якому виник конфлікт інтересів, відповідно;

- не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів;
- вжити заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

Особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, не можуть прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підлеглих до прийняття рішень, вчинення дій або бездіяльності всупереч закону на користь своїх приватних інтересів або приватних інтересів третіх осіб.

Безпосередній керівник особи або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади протягом двох робочих днів після отримання повідомлення про наявність у підлеглої йому особи реального чи потенційного конфлікту інтересів приймає рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу.

Національне агентство у випадку одержання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж семи робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів.

Безпосередній керівник або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади, якому стало відомо про конфлікт інтересів підлеглої йому особи, зобов'язаний вжити передбачені цим Законом заходи для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів такої особи.

У разі існування в особи сумнівів щодо наявності в неї конфлікту інтересів вона зобов'язана звернутися за роз'ясненнями до територіального органу Національного агентства. У разі якщо особа не отримала підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона діє відповідно до вимог, передбачених у цьому розділі Закону.

Якщо особа отримала підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона звільняється від відповідальності, якщо у діях, щодо яких вона зверталася за роз'ясненням пізніше було виявлено конфлікт інтересів.

Закони та інші нормативно-правові акти, що визначають повноваження державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, порядок надання окремих видів державних послуг та провадження інших видів діяльності, пов'язаних із виконанням функцій держави, місцевого самоврядування, мають передбачати порядок та шляхи врегулювання конфлікту інтересів службових осіб, діяльність яких вони регулюють.

Заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII):

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;
- обмеження доступу особи до певної інформації;
- перегляд обсягу службових повноважень особи;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи.

Посадові особи місцевого самоврядування, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням підтверджуючих це документів безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади.

Позбавлення приватного інтересу має виключати будь-яку можливість його приховування.

Фінансовий контроль посадових осіб місцевого самоврядування (відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII).

Посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати шляхом заповнення на офіційному веб-сайті Національного агентства декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік за формою, що визначається Національним агентством.

Особи, які припиняють діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, подають декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за період, не охоплений раніше поданими деклараціями.

Особи, які припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, зобов'язані наступного року після припинення діяльності подавати в установленому частиною першою цієї статті порядку декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

Особа, яка претендує на зайняття посади, до призначення або обрання на відповідну посаду подає в установленому Законом України «Про запобігання корупції» порядку декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

Упродовж семи днів після подання декларації суб'єкт декларування має право подати виправлену декларацію.

У разі притягнення суб'єкта декларування до відповідальності за неподання, несвоєчасне подання декларації або в разі виявлення у ній

недостовірних відомостей суб'єкт декларування зобов'язаний подати відповідну декларацію з достовірними відомостями.

2.2. Визначити правові засади діяльності старости

Досвід функціонування перших ОТГ, які з 1 січня 2016 р. отримали доступ до нових ресурсів і повноважень, став ще одним важливим чинником, що сприяє об'єднанню громад. Зокрема, деякі експерти та представники районних державних адміністрацій (РДА) зазначили, що здатність новостворених ОТГ ефективно використовувати нові кошти змінила думку багатьох голів сільських і селищних громад, які спочатку опиралися об'єднанню. Зі зрозумілих причин дія цього фактору стала більш вираженою під кінець року, коли мешканці звичайних громад могли побачити перші результати роботи сусідніх ОТГ.

Разом з тим, експерти також відмітили низку проблем, які сповільнюють і перешкоджають добровільному об'єднанню. Перш за все, цьому процесу заважає спротив з боку різних зацікавлених сторін. У цьому контексті найчастіше згадували сільських і селищних голів, дехто з яких протидіє об'єднанню, не бажаючи ризикувати своєю посадою. На думку експертів, відчувається спротив і з боку районної влади – районних рад і РДА, які побоюються втратити ресурси та повноваження, а то й посади в разі укрупнення районів чи ліквідації РДА.

Ще однією перепорою добровільного об'єднання є брак законодавчих актів, які би могли суттєво прискорити цей процес.

Мають місце певні прогалини в комунікації, що сповільнюють процес об'єднання. Мешканцям громад бракує об'єктивної інформації щодо процесу об'єднання, внаслідок чого серед них поширюється несприйняття змін і побоювання, що буде ліквідовано освітні та медичні заклади чи територіально віддалено органи, які надають послуги. Негативну роль відіграє недовіра громадян до секторальних реформ.

З іншого боку, деякі представники РДА вбачають певні загрози, пов'язані з процесом добровільного об'єднання. На їхню думку, подекуди внаслідок об'єднання маленькі й небагаті громади опиняються у вкрай депресивному становищі, адже кошти, які раніше надходили до районного бюджету і якими районна влада відшкодовувала дефіцит цих громад, перейшли до ОТГ. У результаті такі громади більше не можуть сподіватися на підтримку районної влади, і їхнє фінансове становище стає майже катастрофічним. Долучення до процесу об'єднання для цих громад також іноді є проблематичним, оскільки далеко не всі фінансово благополучні громади хочуть об'єднуватись із ними. Разом з тим ці та інші проблемні питання створення та функціонування ОТГ може вирішити ефективний староста громади.

Посада старости як виразника інтересів жителів.

З урахуванням позитивного європейського та власного історичного досвіду успішне досягнення мети реформи децентралізації можливе шляхом формування спроможних територіальних громад.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

У такому випадку ресурси місцевого бюджету територіальних громад, що об'єдналися, будуть витрачатися на фінансування діяльності та утримання лише однієї ради, одного голови та спільних для громад виконавчих органів. Вивільнені ж ресурси можна буде спрямувати на втілення в життя реальних проектів з покращення інфраструктури у населених пунктах на території об'єднаної громади.

Після консолідації (об'єднання) територіальних громад повноваження їх органів місцевого самоврядування (ради та голови) будуть припинені.

Так відповідно до ч. 2 ст. 8 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» повноваження сільських, селищних, міських рад, сільських, селищних, міських голів, обраних територіальними громадами, що об'єдналися, завершуються в день набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною об'єднаною територіальною громадою.

Інтереси жителів населених пунктів, які увійдуть до складу об'єднаної територіальної громади, у місцевій раді будуть представлені депутатами, обраними на перших виборах депутатів сільської, селищної або міської ради об'єднаної територіальної громади.

Для представлення ж інтересів таких жителів у виконавчому комітеті місцевої ради ОТГ та перед її виконавчими органами в систему місцевого самоврядування вводиться посада старости.

Така посада є виборною та може бути створена місцевою радою ОТГ у всіх населених пунктах в межах її юрисдикції за винятком поселення, яке являється адміністративним центром ОТГ.

З урахуванням ст. 14¹ Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» староста обирається жителями села, селища (сіл, селищ), розташованого на території відповідного старостинського округу, на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Старостинський округ – частина території об'єднаної територіальної громади, утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», на якій розташовані один або декілька населених пунктів (сіл, селищ), крім адміністративного центру об'єднаної територіальної громади, визначена сільською, селищною, міською радою з метою забезпечення представництва інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою.

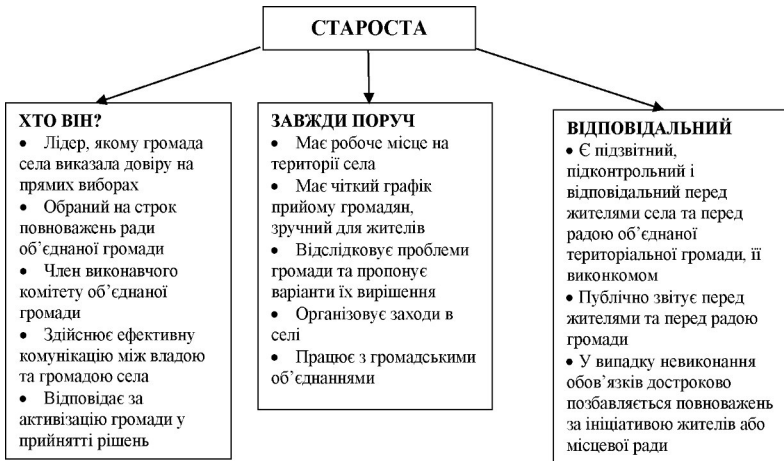


Рис. 2.1. Староста: хто він?

Основні напрямки діяльності старости

Основні повноваження старости, як складового елементу системи місцевого самоврядування, визначені ч. 1 ст. ст. 54¹ Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Староста наділяється повноваженнями:

- представляє інтереси жителів відповідного села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;
- бере участь у пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради та засіданнях її постійних комісій;
- має право на гарантований виступ на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради, засіданнях її постійних комісій з питань, що стосуються інтересів жителів відповідного села, селища;
- сприяє жителям відповідного села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;
- бере участь в організації виконання рішень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, розпоряджень сільського,

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

селищного, міського голови на території відповідного старостинського округу та у здійсненні контролю за їх виконанням;

- бере участь у підготовці проекту місцевого бюджету в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного старостинського округу;

- вносить пропозиції до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного старостинського округу виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх посадових осіб;

- бере участь у підготовці проектів рішень сільської, селищної, міської ради, що стосуються майна територіальної громади, розташованого на території відповідного старостинського округу;

- бере участь у здійсненні контролю за використанням об'єктів комунальної власності, розташованих на території відповідного старостинського округу;

- бере участь у здійсненні контролю за станом благоустрою відповідного села, селища та інформує сільського, селищного, міського голову, виконавчі органи сільської, селищної, міської ради про його результати;

- отримує від виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної власності та їх посадових осіб інформацію, документи і матеріали, необхідні для здійснення наданих йому повноважень;

- сприяє утворенню та діяльності органів самоорганізації населення, організації та проведенню загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення у відповідному селі, селищі;

- здійснює інші повноваження, визначені цим та іншими законами.

При здійсненні наданих повноважень староста є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед жителями відповідного села, селища, відповідальним – перед сільською, селищною, міською радою.

Староста не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед жителями відповідного села, селища на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів сільської, селищної, міської ради староста інформує раду про свою роботу.

На старост поширюються гарантії діяльності депутатів місцевих рад, передбачені Законом України «Про статус депутатів місцевих рад».

Також, староста за посадою є членом виконавчого комітету ради ОТГ. Тому важливе значення у належній та ефективній реалізації його функцій, як члена виконкому, має якісний Регламент цього виконавчого органу, де слід детально вписати процедурні моменти участі старости у його роботі.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Як член виконавчого комітету староста має право вносити пропозиції, зауваження з питань, що стосуються села, селища, інтереси якого він представляє, в області повноважень виконавчого комітету місцевої ради, зокрема, у таких сферах: соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку; бюджету, фінансів і цін; управління комунальною власністю; житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку; будівництва; освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту; регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища; соціального захисту населення; зовнішньоекономічної діяльності; оборонної роботи; адміністративно-територіального устрою; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян; надання безоплатної первинної правової допомоги; відзначення державними нагородами України.

Загалом же Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 14¹, 54¹) визначено загальні засади функціонування інститут старости, його правового статусу. Для чіткого регулювання цієї діяльності місцевим радам ОТГ пропонується приймати Положення про старосту, у якому визначати його права та обов'язки, порядок звітування перед радою та жителями, інші питання його поточної діяльності. Тому сьогодні основна відповідальність за регламентацію повноважень з метою забезпечення вимог до якісної роботи старости покладені на місцеві ради ОТГ.

Повноваження та компетенція старости за примірним положенням.

З метою допомоги органам місцевого самоврядування, як виразникам волі та інтересів членів територіальної громади, ефективніше організувати свою роботу, налагодити взаємодію та продуктивну співпрацю всередині системи місцевого самоврядування на території ОТГ експертами реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади було розроблено Примірне положення про старосту.

За цим Положенням староста наділяється повноваженнями:

- офіційно представляти внутрішню територіальну громаду, її членів в органах місцевого самоврядування ОТГ, брати участь з правом дорадчого голосу в пленарних засіданнях ради ОТГ, засіданнях її постійних та тимчасових комісій, на яких розглядаються питання, що зачіпають інтереси членів відповідної внутрішньої територіальної громади;
- одержувати від органів місцевого самоврядування ОТГ та їхніх посадових осіб, а також від підприємств, установ, організацій комунальної власності форми власності, інститутів громадянського суспільства, що розташовані на території ОТГ інформацію, документи та матеріали, що стосуються соціально-економічного та культурного розвитку відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- погоджувати проекти рішень ради ОТГ та її виконавчого комітету щодо майна ОТГ, розташованого на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ;

- вносити пропозиції до порядку денного засідань виконавчого комітету ради ОТГ з питань, що стосуються інтересів відповідної внутрішньої громади. Оголошувати на засіданнях виконавчого комітету тексти заяв та звернень відповідної внутрішньої громади, її членів з питань, що стосуються інтересів внутрішньої громади чи інтересів ОТГ загалом;

- порушувати у виконавчому комітеті ради ОТГ питання про необхідність проведення перевірок з питань, віднесених до компетенції ради та її органів, діяльності підприємств, установ та організацій, розташованих на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ незалежно від форми власності;

- вносити пропозиції щодо усунення недоліків і порушень керівникам підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, і органів, за результатами перевірки їхньої діяльності, а також органам, які вони підпорядковані, порушувати питання про притягнення до відповідальності осіб, з вини яких сталося порушення;

- пропонувати питання для розгляду органом (органами) самоорганізації населення відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ;

- вносити пропозиції щодо персонального складу громадських контрольних інспекцій, що створюються за рішенням Загальних зборів ОТГ, сприяти залученню членів внутрішньої громади до участі у здійсненні ними контрольних заходів на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ;

- звертатися до державних та муніципальних правоохоронних органів у разі виявлення порушень громадського порядку на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ.

Примірним положенням за старостою пропонується закріпити ряд посадових обов'язків:

- додержуватися Конституції та Законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, Статуту територіальної громади, цього положення та інших нормативно-правових актів, що визначають порядок його діяльності та взаємовідносини з іншими органами місцевого самоврядування ОТГ та їх посадовими особами, членами внутрішньої громади;

- брати участь у засіданнях виконавчого комітету ради ОТГ. Виконувати доручення ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови, інформувати їх про виконання доручень;

- брати участь в організації та проведенні зборів членів відповідної внутрішньої громади та у оформленні документів цих зборів, вносити пропозиції до порядку денного цих зборів. Організовувати

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

виконання рішень зборів членів відповідної внутрішньої громади та здійснювати моніторинг їх виконання;

- сприяти виконанню на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ програм соціально-економічного та культурного розвитку, затверджених рішенням ради ОТГ, інших актів ради та виконавчого комітету ОТГ. Вносити до виконавчого комітету, інших виконавчих органів ради ОТГ пропозиції з цих питань;

- вести прийом членів внутрішньої громади згідно з визначеним у Статуті територіальної громади графіком. Здійснювати моніторинг стану дотримання їхніх прав і законних інтересів у сфері соціального захисту, культури, освіти, фізичної культури та спорту, житлово-комунального господарства, реалізації ними права на працю та медичну допомогу;

- вести облік та узагальнювати пропозиції членів внутрішньої громади з питань соціально-економічного та культурного розвитку відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ, соціально-побутового та транспортного обслуговування його жителів;

- приймати від членів внутрішньої громади заяви, адресовані органам місцевого самоврядування ОТГ та їхнім посадовим особам, передавати їх за призначенням;

- здійснювати моніторинг благоустрою відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ, вживати заходів до його підтримання у належному стані;

- сприяти проведенню передбачених Статутом територіальної громади контрольних заходів на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ з питань землекористування, охорони навколишнього природного середовища, функціонування об'єктів житлово-комунальної інфраструктури тощо;

- здійснювати моніторинг за дотриманням на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ громадського порядку, станом виконання встановлених рішеннями ради ОТГ правил з питань благоустрою території, забезпечення в них чистоти і порядку, правил торгівлі на ринках та збереження тиші в громадських місцях;

- контролювати дотримання правил використання об'єктів комунальної власності територіальної громади, що розташовані на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ;

- сприяти органу (органам) самоорганізації населення відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ;

- надавати практичну допомогу органам самоорганізації населення у виконанні ними своїх завдань та повноважень;

- не допускати на території відповідного населеного пункту (села, селища) ОТГ дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам ОТГ чи держави;

- своєчасно надавати до Реєстру комунальної об'єктів власності ОТГ щодо об'єктів, які розташовані на території відповідного населеного пункту (села, селища) внутрішньої громади;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- періодично звітувати (не менше як двічі на рік) перед виконавчим комітетом ради ОТГ, зборами членів відповідної внутрішньої громади чи у інший спосіб, передбачений Статутом територіальної громади, про свою роботу;

- дотримуватися правил службової етики, встановлених законодавчими актами України, Статутом територіальної громади, іншими актами її органів;

- виконувати поточні доручення ради ОТГ та її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови, звітувати про їх виконання.

Асоціація міст України, як один з розробників Примірного положення про старосту, пропонує розширити його повноваження стосовно взаємодії з представницькими та виконавчими органами ОТГ, органами самоорганізації населення, громадськими об'єднаннями, які здійснюють свою діяльність на території населених пунктів, для представництва жителів яких його було обрано. Що стосується підприємств, установ та організацій, то незалежно від форми власності за наданими йому повноваженнями староста зможе ініціювати перед виконавчим комітетом розгляд питання про призначення та проведення компетентними виконавчими органами ради перевірок, у тому числі й позачергових, щодо дотримання ними приписів законодавства, якими регулюється їхня діяльність в частині контролю з боку органів місцевого самоврядування.

Разом з тим, Примірним положенням на старосту пропонується покласти досить значний обсяг обов'язків. Водночас, слід враховувати, що посада старости вводиться для представництва інтересів жителів населених пунктів, відмінних від адміністративного центру ОТГ. Також, як уже зазначалося вище, не виключено обрання старости жителями декількох населених пунктів. Тобто на практиці на старосту укладатиметься відповідальність та обов'язки щодо представництва інтересів та сприянні в реалізації прав жителів, чисельність яких становитиме від декількох сотень до декількох тисяч. Весь робочий час старости може бути витрачений на сприяння жителям у підготовці документів, що подаватимуться до органів місцевого самоврядування ОТГ, підготовку пропозицій, які вноситимуться на розгляд виконавчого комітету, збирання необхідних даних, вивчення потреб та запитів жителів для розроблення програм соціально-економічного та культурного розвитку, які реалізовуватимуться на території села, селища.

Тому покладення на старосту обов'язків з виконання доручень ради ОТГ, виконавчого комітету, міського селищного, міського голови, моніторингу за дотриманням на території населених пунктів громадського порядку, встановлених рішеннями ради ОТГ правил з питань благоустрою території, дотримання правил торгівлі на ринках, збереження тиші в громадських місцях, правил використання об'єктів

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

комунальної власності ОТГ може суттєво відволікати його від виконання своїх прямих обов'язків, визначених концепцією децентралізації та прямо закріплених у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Контрольні ж заходи (крім контролю за станом благоустрою та використанням об'єктів комунального майна) з питань землекористування, охорони навколишнього природного середовища, функціонування об'єктів житлово-комунальної інфраструктури мають проводитися спеціально створеними виконавчими органами місцевої ради (департаментами, відділами, одноособовими органами). Так, посади в таких органах будуть зайняті спеціалістами з відповідною підготовкою, які зможуть більш ефективно та фахово у порівнянні зі староствою провести перевірку, встановити факти порушення та розробити план заходів з відновлення прав та законних інтересів членів ОТГ, притягнення до відповідальності осіб, винних у виявлених порушеннях.

Від старости ж можна вимагати сприяння таким фахівцям при підготовці до перевірки та її проведенні безпосередньо на території населених пунктів, де цей староста здійснює свої повноваження. Це, насамперед, обумовлюється більшою поінформованістю старости про оперативний стан справ у вказаних сферах. Так, староста у процесі постійного спілкування з жителями отримуватиме від них інформацію про можливі факти порушення встановленого порядку користування земельними ділянками, забруднення, пошкодження або знищення об'єктів навколишнього природного середовища, неправильного або неефективного функціонування об'єктів житлово-комунальної інфраструктури, неякісного надання послуг підприємствами, установами та організаціями, що здійснюють свою діяльність на території сіл та селищ.

Напрямки діяльності старости для забезпечення отримання жителями необхідних адміністративних послуг.

Оскільки посада старости не може бути введена в адміністративному центрі ОТГ, то основним напрямком діяльності обраних старост має стати безпосереднє надання адміністративних послуг та створення необхідних умов для їх отримання жителями сіл та селищ, які позбудуться можливості отримати такі послуги від органів місцевого самоврядування, місцезнаходженням яких до створення ОТГ визначався населений пункт їх проживання, або розташований неподалік. Так, після об'єднання територіальних громад та створення органів місцевого самоврядування ОТГ жителі сіл та селищ, у яких знаходилися територіальні громади, що об'єдналися, для безпосередньої взаємодії з органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами будуть змушені залишати свій населений пункт та долати шлях до адміністративного центру ОТГ. Для компенсації такої незручності, а також для належного представництва їх інтересів у виконавчому комітеті ради ОТГ й запроваджується посада старости.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

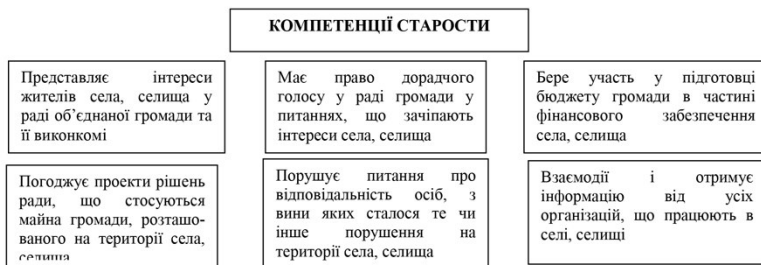


Рис. 2.2. Компетенції старости

У більшості випадків для отримання жителями сіл та селищ адміністративних послуг від виконавчих органів місцевого самоврядування (відділів, департаментів ради ОТГ) староста в межах своїх повноважень та основного функціонального напрямку діяльності буде сприяти жителям у підготовці необхідних документів. Таке сприяння може полягати як у наданні бланків документів, роз'ясненні порядку їх заповнення, консультуванні з питань переліку документів та їх форми, які необхідно буде додати до заяви, так і передачі пакету документів на розгляд посадовій особі органу місцевого самоврядування, якою безпосередньо буде прийматися рішення про надання або ж відмову у наданні запитованої адміністративної послуги. У випадку створення центру надання адміністративних послуг при виконавчому комітеті ради ОТГ необхідні документи мають подаватися старостою від імені жителів саме через адміністраторів такого центру або його філіалу.

Тому як в Положенні про старосту, так і в положенні про центр надання адміністративних послуг, у випадку його створення, необхідно закріпити повноваження старости подавати від імені жителів документи для отримання адміністративних послуг, а для адміністраторів обов'язок приймати їх від старости, передавати на розгляд відповідальних посадових осіб та видавати за результатом розгляду старостам для подальшої їх передачі замовникові адміністративної послуги.

Оскільки, виборче законодавство не висуває жодних вимог щодо освіти кандидатів на посаду старости, то невиключені випадки обрання на цю посаду осіб, які не мають достатніх знань як у сфері адміністративного регулювання, так і у сфері документообігу. У той же час, такі особи можуть користуватися значною довірою з боку жителів сіл та селищ, мати бажання працювати за для покращення добробуту своїх виборців, дбати про покращення благоустрою на території населених пунктів та створення комфортних умов при взаємодії з органами місцевого самоврядування, розміщеними в адміністративному центрі ОТГ.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Тому в положенні про центр надання адміністративних послуг та в посадових інструкціях адміністраторів слід закріпити обов'язок надавати старостам інформаційно-методологічну допомогу у процесі порядку отримання тієї або іншої адміністративної послуги, повідомляти перелік необхідних документів, забезпечувати необхідними бланками та зразками їх заповнення.

За такої ефективної взаємодії старости та адміністраторів ймовірно незручності для жителів населених пунктів ОТГ, відмінних від адміністративного центру, у зв'язку з перенесенням місцезнаходження органів місцевого самоврядування до іншого населеного пункту буде попереджено, а рівень своєчасності та оперативності отримання ними адміністративних послуг може бути навіть вище, ніж до створення ОТГ. Тобто в питаннях отримання адміністративних послуг жителі навіть найвіддаленіших населених пунктів зможуть відчувати позитивні результати проведення реформи децентралізації.

Відповідно до ч. 1 п 6 пп. 5 ст. 38 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчі органи сільських, селищних, міських рад наділені делегованими повноваженнями вчиняти нотаріальні дії з питань, віднесених законом до їх відання, та здійснювати державну реєстрацію актів цивільного стану (за винятком виконавчих органів міських рад (крім міст обласного значення)).

Виконавчі органи сільських, селищних і міських (крім міст обласного значення) рад являються органами державної реєстрації цивільного стану (ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану»). Тобто на сьогоднішній день жителі сіл та селищ, де розміщуються виконавчі органи місцевого самоврядування отримують адміністративні послуги щодо реєстрації актів цивільного стану. Відповідно до ч. 2 ст. 6 Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» до компетенції виконавчих органів місцевого самоврядування віднесено здійснення державної реєстрації народження фізичної особи та її походження, шлюбу та смерті.

Після об'єднання територіальних громад виконавчі органи ради ОТГ будуть розміщуватися в адміністративному центрі ОТГ, а жителям сіл та селищ, де знаходилися органи місцевого самоврядування територіальних громад, які взяли участь в об'єднанні, для отримання адміністративних послуг щодо державної реєстрації актів цивільного стану (народження, походження, шлюбу та смерті) необхідно буде здійснювати поїздки до адміністративного центру. Водночас, робоче місце старости буде знаходитися на території такого села або селища. Тому в Положенні про старосту слід передбачити його повноваження проводити державну реєстрацію актів цивільного стану, здійснювати необхідні актові записи, вносити необхідні записи до Державного реєстру актів цивільного стану громадян, вести його, зберігати архівний фонд, видавати замовникам послуг необхідні документи.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Не виключено, що в контексті розширення повноважень органів місцевого самоврядування в процесі проведення реформи децентралізації відбудеться включення до компетенції виконавчих органів місцевого самоврядування інших повноважень з питань державної реєстрації актів цивільного стану, які зараз залишаються за відділами державної реєстрації актів цивільного стану районних та міських управлінь юстиції.

Що стосується вчинення нотаріальних дій, то до повноважень виконавчих органів сільських рад (посадових осіб місцевого самоврядування) відповідно до ст. 37 Закону України «Про нотаріат» віднесено вчинення наступних нотаріальних дій: життєв заходів щодо охорони спадкового майна, посвідчення заповітів (крім секретних), видача дублікатів посвідчених ними документів, засвідчення вірності копій (фотокопій) документів та виписок з них, засвідчення справжності підпису на документах, видача свідоцтва на право на спадщину, видачу свідоцтва про право власності на частку у спільному майні подружжя в разі смерті одного з них. При цьому останні дві нотаріальні дії можуть бути вчинені лише уповноваженими посадовими особами місцевого самоврядування, які мають вищу юридичну освіту, досвід роботи в галузі права не менше 3 років, пройшли протягом року стажування у державній нотаріальній конторі або приватного нотаріуса, завершили навчання щодо роботи з Єдиними та державними реєстрами, що функціонують в системі Міністерства юстиції України, та склали іспит зі спадкового права у порядку, встановленому Міністерством юстиції України.

З урахуванням вказаного, до повноважень старост, які будуть обрані для представництва інтересів жителів сіл, може бути віднесено вчинення нотаріальних дій, окрім видачі свідоцтв про право на спадщину та свідоцтв про право власності на частку в спільному майні подружжя у випадку смерті одного з них. Законом України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» виконавчий орган сільської, селищної, міської ради визначено як орган, що здійснює реєстрацію, зняття з реєстрації місця проживання особи на території відповідної адміністративно територіальної одиниці, на яку поширюються повноваження відповідної сільської, селищної, міської ради. Тому, на старосту можна покласти обов'язки здійснення реєстрації чи зняття з реєстрації місця проживання осіб з внесенням інформації до реєстру територіальної громади та документів, до яких вносяться такі відомості, подальшої передачі відповідної інформації до Єдиного державного демографічного реєстру, видачі необхідних довідок з цих питань.

Отже, повноваження та посадові обов'язки старости, у порівнянні із наведеними у ст. 54¹ Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», можуть бути розширені в питаннях вчинення нотаріальних дій, державної реєстрації актів цивільного стану громадян та реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання осіб. Для впровадження

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

таких функціональних напрямків діяльності старост рекомендується використовувати у практичній роботі лист роз'яснення Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. До вказаного листа додається алгоритм дій виконавчих органів ради ОТГ у випадку прийняття нею рішення про уповноваження старост на вчинення нотаріальних дій та дій з державної реєстрації цивільного стану громадян. Слідуючи вказаному алгоритму рада ОТГ окрім прийняття рішення про уповноваження старост на виконання повноважень виконавчих органів повинна затвердити Положення про старосту з урахуванням наданих йому повноважень та покладенням відповідних обов'язків на забезпечення виконання вимог законів, покласти на виконавчі органи ради обов'язку організувати робоче місце старості та надання йому необхідного матеріально-технічного забезпечення, направлення старости на навчання, що проводяться територіальними органами Міністерства юстиції України.

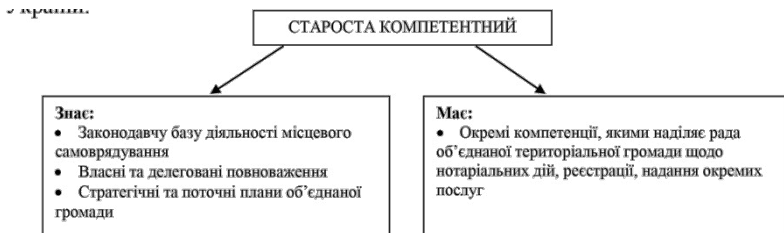


Рис. 2.3. Компетентний староста

Порядок обрання старости.

Обирається староста у порядку, який визначається законом. На теперішній день законом, який регламентує проведення виборів для формування як колегіальних так і одноособових органів місцевого самоврядування являється Закон України «Про місцеві вибори».

Відповідно до ст. 2 вказаного закону вибори старости проводяться за мажоритарною системою відносної більшості в єдиному одномандатному виборчому окрузі, до якого входить територія одного або декількох населених пунктів (сіл, селищ), визначених сільською, селищною, міською радою об'єднаної територіальної громади з метою забезпечення представництва інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою (далі – старостинський округ).

Взяти участь у виборах та віддати свій голос за того чи іншого кандидата на посаду старости зможуть громадяни України, які мають право голосу відповідно до статті 70 Конституції України, належать до відповідної об'єднаної сільської, селищної, міської територіальної громади та проживають на території населеного пункту (села або селища), де за рішенням об'єднаної сільської, селищної, міської

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

територіальної громади проводяться такі вибори. Приналежність виборця до числа членів відповідної територіальної громади, для представлення інтересів яких і обирається староста, визначається його зареєстрованим місцем проживання внесеним до паспорта громадянина України або тимчасового посвідчення громадянина України для осіб яких нещодавно прийнято до громадянства України та які в день проведення виборів старости не встигли отримати паспортний документ. Громадяни ж України, місце проживання яких зареєстроване на території населеного пункту, включеного до виборчого округу для виборів старости, які не досягли вісімнадцяти років та визнані судом недієздатними позбавляються активного виборчого права на місцевих виборах старости та не підлягають включенню до списків виборців на виборчій дільниці.

Виборці безпосередньо обирають старосту шляхом голосування за кандидатів, висунутих та зареєстрованих виборчими комісіями у встановленому законом порядку (ст. 5 Закону України «Про місцеві вибори»).

Кандидатами на посаду старости можуть бути зареєстровані громадяни України, які досягли вісімнадцяти років, не визнані судом недієздатними, не мають судимості за вчинення тяжкого або особливо тяжкого злочину, злочину проти виборчих прав громадян чи корупційного злочину, яку не погашено або ж не знято в установленому законом порядку. Будь-яких інших обмежень та цензів для кандидатів на посаду старости законом не визначено.

Для кандидатів на посаду старости не передбачено наявності якоїсь спеціальної освіти або проходження підготовки за напрямком державного чи муніципального управління, наявності практичного досвіду роботи на державній службі або на службі в органах місцевого самоврядування. Навіть вимог до кандидатів щодо належності до числа членів територіальної громади (наявність зареєстрованого місця проживання на території населеного пункту, віднесеного до одномандатного виборчого округу для проведення виборів старости) закон не висуває.

Закон не встановлює обмежень щодо максимального віку кандидатів на посаду старости. Тобто, старостою може бути обрано і громадянина, який досяг граничного віку перебування на державній службі або ж на службі в органах місцевого самоврядування (65 років) на посадах, призначення на які здійснюється за призначенням за результатами конкурсу або в інший визначений законом спосіб. Відповідно до ч. 7 ст. 14 Закону України «Про місцеві вибори» перші вибори старости признаються радою об'єднаної територіальної громади.

Відтак місцева рада ОТГ має свої рішенням насамперед визначити населені пункти зі складу ОТГ, у яких обиратимуться старости та призначити перші вибори таких старост. Чинним законодавством не визначено строк, протягом якого місцевою радою ОТГ має бути прийнято рішення про призначення перших виборів старости у визначених нею

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

поселеннях. Тому місцева рада на одному пленарному засіданні має прийняти рішення про визначення населених пунктів, в яких вводитиметься посада старости для представництва інтересів їх жителів та призначити перші вибори старости. У випадку ж, якщо радою населені пункти буде визначено, а з призначенням перших виборів старост матиме місце зволікання, то в такому випадку можна говорити про обмеження жителів населених пунктів, відмінних від адміністративного центру ОТГ, у праві на представлення їх інтересів у виконавчому комітеті ради ОТГ та інших виконавчих органах. Такі дії місцевої ради аж ніяк не сприятимуть зміцненню довіри до неї як до представницького органу ОТГ серед членів тих територіальних громад, які візьмуть участь у добровільному об'єднанні.

До обрання ж старост на перших виборах відповідно до пункту 3 Перехідних положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» обов'язки старости у тих селах та селищах, де знаходилися органи місцевого самоврядування територіальних громад, що об'єдналися, здійснюються особою, яка здійснювала повноваження сільського, селищного голови відповідної територіальної громади до об'єднання. Тобто колишній сільський або селищний голова буде надавати послуги та представляти у виконавчому комітеті інтереси жителів населених пунктів територіальної громади, яка об'єдналися з іншими.

Один староста на декілька населених пунктів.

Ще одним з питань, які виникнуть при введенні посад старости в ОТГ буде можливість представництва старостою інтересів жителів не одного, а декількох населених пунктів. Така необхідність обов'язково виникне у зв'язку з обмеженістю як матеріальних, так і фінансових ресурсів, які ОТГ спроможна буде виділити на утримання старост. Для забезпечення нормальної та ефективної роботи старости як мінімум необхідно буде передбачити кошти на оплату його праці та здійснення інших нарахунків на отримувану ним винагороду. Також ресурсів потребуватимуть витрати за напрямком організації робочого місця старости (облаштування приміщення, оплата послуг електропостачання, телефонного зв'язку, телекомунікаційних послуг тощо).

У випадку введення посади старости у всіх населених пунктах ОТГ з урахуванням вище вказаних витрат сукупні видатки з місцевого бюджету ОТГ на їх утримання разом з видатками на утримання органів місцевого самоврядування в адміністративному центрі ОТГ (сільський, селищний, міський голова, секретар місцевої ради, апарат ради та її виконавчі органи) можуть перевищити сукупні витрати на утримання управлінських апаратів територіальних громад до їхнього об'єднання. Такий стан речей суперечитиме самій суті реформи місцевого самоврядування, не сприятиме вивільненню сукупних матеріальних та фінансових ресурсів ОТГ та унеможливить досягнення поставлених цілей щодо покращення благоустрою, розвитку інфраструктури, підвищення рівня адміністративних та соціальних послуг у територіальній громаді.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Тому правильним та стратегічно виваженим буде рішення місцевої ради про введення посади старости для представництва інтересів та обслуговування жителів декількох сіл, селищ.

На практиці місцевими радами ОТГ приймаються рішення про введення посад старост для представництва інтересів жителів саме тих сіл та селищ, які входили до територіальної громади, об'єднаній з іншими. Тобто фактично старости обиратимуться саме жителями населених пунктів, якими до об'єднання обиралися сільські або селищні голови колишніх територіальних громад.

І хоча приписами Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві вибори» передбачено можливість обрання старости для представництва інтересів жителів села, селища (тобто одного населеного пункту), запровадження однієї посади старости на декілька сіл, селищ задля недопущення випадків непредставлення інтересів жителів у виконавчому комітеті та перед органами ради ОТГ в цілому схвалено Комітетом з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування. Так, у своїй відповіді на звернення Центральної виборчої комісії щодо можливості обрання одного старости виборцями декількох населених пунктів ОТГ на підставі відповідного рішення місцевої ради Комітет зазначив, що старосту було включено до системи місцевого самоврядування з метою створення умов для належного представлення інтересів жителів у вирішенні питань місцевого значення, участі у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, задоволення соціальних, побутових та інших потреб шляхом сприяння у наданні їм відповідних послуг. Тому з метою недопущення порушення принципу рівності прав громадян на участь у вирішенні питань місцевого значення, серед населених пунктів ОТГ не може бути таких, жителі яких будуть позбавленні можливості скористатися своїм правом на обрання старости для належного представлення їхніх інтересів у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради ОТГ. Тому місцева рада, виходячи з власних організаційних, фінансових та матеріальних можливостей, своїм рішенням визначає кількість старост, які будуть обрані в об'єднаній територіальній громаді та відповідні території об'єднаній територіальній громаді, на якій старости будуть реалізовувати свої права та виконувати обов'язки.

За результатами обговорення питання на засіданні Комітету рекомендовано здійснити уточнення положень Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві вибори» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» з метою забезпечення їх однозначності тлумачення та практичного застосування в питаннях можливості обрання одного старости виборцями декількох населених пунктів. 11 березня 2017 року у офіційній газеті Верховної Ради «Голос України» опубліковано Закон України «Про внесення змін до деяких

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

законодавчих актів України (щодо статусу старости села, селища)) (законопроект № 4742). Таким чином цей Закон вже діє, так як у прикінцевих положеннях зазначено «Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування». Як відомо, закон більш чітко визначає статус старости шляхом визначення просторових меж його діяльності, кола повноважень, підстав та порядку дострокового припинення повноважень, гарантій діяльності тощо. Зокрема, в чинне законодавство вводиться поняття «старостинський округ» – одне або декілька сіл (селищ) на території об'єднаної громади, інтереси жителів яких представляє староста. Цим запроваджується повсюдність інституту старост в межах об'єднаної територіальної громади, що є гарантією захисту прав та інтересів жителів всіх сіл та селищ. Нагадаємо, Президент України підписав цей закон 9 березня 2017 року.

2.3. Сформувати власний план дій

Розвиток громади – це:

- динамічний процес, який дає змогу використати можливості, що їх постійно привносять нові виклики сучасності;
- збалансоване поєднання точно визначених функцій, оптимальної структури роботи для їх реалізації, чітких стандартів і процедур діяльності та здатності їх реалізувати, що вимагає відповідного професійного рівня старости як посадової особи місцевого самоврядування.

Засади успіху старости:

- сприймати жителів громади як основний капітал і найвищу цінність, як той ресурс громади, без належного мотивування і розвитку якого жодні сучасні технологи та інструменти не принесуть бажаного результату;
- керувати за справді сучасними стандартами – поєднати сотні й тисячі порад і рекомендацій фахівців, власний досвід та досвід успішних країн світу в одну єдину систему, пов'язати їх цілями, строками і ресурсами;
- пов'язати стратегічне планування розвитку громади і бюджет, адже це основа у досягненні поставлених цілей;
- зуміти раціонально використати ініціативу жителів як механізм реалізації владних повноважень;
- наскрізної уваги потребує налагодження ефективних комунікацій – зовнішніх, які визначають відкритість громади, та внутрішніх, які є запорукою достатньої поінформованості людей та сприятливого соціально-психологічного клімату в населених пунктах;
- необхідно навчитися говорити зрозумілою мовою з кожним, доносити свої думки та здобувати підтримку – це те, без чого неможливо уявити сьогодні ефективне управління місцевим розвитком.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Шлях до ефективної моделі розвитку села чи селища, громади в цілому лежить через кардинальне переосмислення повноважень і відповідальності старости у цьому процесі. Треба розуміти, що успішна робота старости залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у нього як лідера громади шляхів розвитку території, дипломатичної гнучкості у пошуку розв'язання складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися.

Одне безсумнівно – без рішучої модернізації механізму управління територією, без впровадження кардинальних, болісних і вкрай непопулярних, але конче необхідних реформ, громада не зможе стати справді спроможною.

Першочергові дії новообраного старости громади:

Після проведення виборів:

- необхідно зустрітися з головою громади для обговорення заходів щодо соціально-економічного розвитку території та реалізації рішень, спрямованих на розв'язання проблем села, селища.

Для врахування запитів жителів в плані соціально-економічного розвитку громади необхідно:

- провести робочі зустрічі із керівниками усіх бюджетних закладів, установ та організацій щодо пріоритетних питань розвитку населених пунктів громади;

- переконатися у здатності активу території відстоювати та реалізувати заходи, вносите реалістичні пропозиції до плану соціально-економічного розвитку громади на предмет включення питань, порушених при зустрічах.

Необхідно ознайомитись з такими основними нормативно-правовими програмними документами громади:

- положення про старосту громади;
- регламент;
- статут;

а також тими, що визначають діяльність у відповідних сферах:

- освіта,
- охорона здоров'я,
- соціальний захист населення тощо

з метою визначення ролі старости у виконанні функціональних завдань виконавчого комітету ради на відповідній території.

Ознайомитись з інформаційно-аналітичними та звітними матеріалами щодо стану справ в громаді:

- виконання програми соціально-економічного розвитку та стратегічного плану діяльності;

- виконання паспортів бюджетних програм;

- фактичної наявності та стану майна згідно з останнім актом інвентаризації;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- матеріали ревізій та перевірок фінансово-господарської діяльності;

- матеріалами нарад щодо розвитку громади тощо.

Ознайомитись з юридичним статусом та станом приміщень на підпорядкованій території, особливо приміщенням, де має працювати староста:

- договір оренди, якщо приміщення не знаходиться у власності органу влади;

- план-схема приміщень;

- наявна інфраструктура (транспорт, комунікації, охорона приміщень, пожежна безпека, умови для роботи персоналу тощо);

Провести за можливості загальні збори села чи селища:

- узагальнити запити жителів для формування Програми діяльності старости громади на поточний рік та на перспективу скликання ради.

Ініціювати підготовку рішень (розпоряджень) голови виконавчого комітету ради громади, які регламентують роботу старости:

- про вступ на посаду старости;

- про прийняття присяги посадової особи місцевого самоврядування; ^ про затвердження посадової інструкції;

- про делегування повноважень (у разі потреби);

- про внесення змін до положення про старосту (у разі потреби);

- про утворення (у разі потреби) громадської ради розвитку села, селища.

Ознайомитися з пріоритетами у сфері управління розвитком відповідної території громади та структурою виконавчого комітету:

- які структурні підрозділи створені,

- які підприємства, установи та організації належать до сфери управління виконкому та функціонують на території села, селища;

Проаналізувати:

- розроблені виконкомом проекти організаційно-правових актів на предмет розвитку території, від якої обраний староста;

- визначити необхідність внесення змін щодо планів соціально-економічного розвитку у сфері повноважень виконкому ради громади.

Для опрацювання складних стратегічних питань розвитку території провести:

- відповідну консультаційну роботу з депутатами ради;

- ініціювати перед головою ради громади доцільність утворення робочих груп щодо узгодження плану дій старости громади із залученням депутатського корпусу та працівників виконкому: участь депутатів та працівників виконкому у робочих групах щодо опрацювання плану дій старости є можливістю;

- підвищити професійний рівень,

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- налагодити координацію дій,
- дізнатися про кращі приклади щодо розв'язання аналогічних проблем.

І найголовніше – пропозиції будуть якісними та враховуватимуть думку різних заінтересованих сторін та суспільних груп.

Залучити заінтересовані сторони, у тому числі громадськість, до процесу підготовки Програми діяльності старости:

- шляхом організації різноманітних консультацій (мета – розуміння намірів старости громади і формування суспільної довіри до роботи старости, врахування при підготовці рішень інтересів різних суспільних груп).

Передбачити у плані роботи старости консультації з громадськістю. Для успішних консультацій з громадськістю слід:

- розробити план проведення консультацій з конкретними термінами та відповідальними за змістовну та організаційну підготовку цих заходів, який може бути розділом згаданої річної Програми діяльності старости;
- розмістити інформацію на офіційному веб-сайті громади; у випадку відсутності веб-сайту – ініціювати його розробку;
- визначити спільно з головою громади теми для обговорення; визначити цілі консультацій;
- визначити основні групи інтересів;
- підготувати консультаційні документи;
- протягом усього періоду проведення консультацій підтримувати контакти із ЗМІ.

Вивчити та використовувати кращі практики:

- Європейського Союзу для успішного розв'язання проблем у сфері місцевого розвитку;
- вітчизняний досвід та кращі практики роботи старост громад.

Для максимально швидкого і ефективного початку роботи старости:

- слід невідкладно розробити Програму діяльності старости громади на поточний рік та затвердити його на засіданні виконкому з відповідним розглядом на сесії ради громади.

Спланувати та оприлюднити графік роботи старости, виходячи з графіку проведення засідань виконкому та сесій ради громади:

- особисто брати участь у засіданнях виконкому та сесіях ради;
- активно використовувати право внесення пропозицій щодо реалізації плану соціально-економічного розвитку громади та підпорядкованих населених пунктів.

Забезпечувати належну організацію виконання рішень ради та розпоряджень голови виконавчого комітету з дотримання встановлених строків виконання відповідних завдань.

Уникати будь-яких дій, які можуть бути розцінені як

використання службового становища у власних інтересах або можуть негативно вплинути на репутацію старости як керівника.

Регулярно організовувати заходи, спрямовані на формування знань, морально-психологічних установок щодо неприпустимості вчинення корупційних діянь та інших правопорушень, пов'язаних із управлінською діяльністю.

Забезпечити прозорість у діяльності старости громади, запровадивши або удосконаливши процедури:

- оприлюднення проектів нормативно-правових актів ради та виконкому на підпорядкованій території,
- прийнятих нормативно-правових актів та правових актів індивідуального характеру;
- вільного доступу до інформації публічного та довідкового характеру;
- розгляду звернень громадян до органу місцевого самоврядування.

Забезпечити проведення моніторингу коментарів у ЗМІ, у тому числі електронних, щодо діяльності виконкому громади, членом якого є староста, а також вироблення на цій основі пропозицій щодо покращення іміджу виконавчого комітету громади:

- у разі необхідності ініціювати розроблення необхідних програмно-планових документів, що стосуються сфери управління органу влади, або внесення змін до них;
- відповідно до чинних загальних програмно-планових документів та тих, що стосуються сфери управління громади, визначати пріоритети діяльності органу на наступний рік.

Дотримуватися чіткого виконання затвердженої Програми діяльності старости та щоквартально звітувати про стан її виконання:

- щороку проводити громадські слухання щодо результатів виконання Програми діяльності старости;
- спільно з громадськістю та виконавчим комітетом формувати пріоритети робота на наступний рік.

Проект програми діяльності старости громади.

- на основі проведених консультацій та аналізу пріоритетів соціально-економічного розвитку території складається перелік завдань до кінця року, у якому відбулися вибори старост або на майбутній, якщо вибори відбулися у кінці попереднього року;
- здійснюється аналіз наявних можливостей та потенціалу території (ресурсний, технічний, людський, фінансовий, інший) та пропонуються конкретні заходи щодо розв'язання пріоритетних завдань та проблемних питань розвитку територіальної спільноти;
- визначаються строки виконання заходів, виконавців, джерела фінансування та орієнтовні обсяги фінансових ресурсів для вирішення проблемних та пріоритетних питань розвитку території;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- визначаються очікувані результати виконання по кожному із заходів Програм (у короткостроковому та довгостроковому аспектах);
- робляться висновки щодо можливостей та загроз успіху реалізації заходів Програм.

Зверніть увагу, що програма діяльності старости:

- розробляється та затверджується щороку;
- базується на стратегічному плані та програмі соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- підлягає оприлюдненню у засобах масової інформації;
- староста щороку звітує на виконкомі та перед громадськістю села (селища) про результати виконання Програми.

2.4. Опрацювати стратегічний підхід у діяльності старости

Лідери громади та стратегічні ініціативи

Стратегія – це визначення «правильних речей», програма дій керівництва громади, без якої воно не може бути успішним.

Діє «**принцип першого керівника**»: розробка та реалізація стратегії – це відповідальність голови ради.

Стратегічні компетентності лідерів громади – критичний ресурс її розвитку.

Саме стратегічні ініціативи пропонуються виборцям.

Саме за стратегічні досягнення, за втілені проекти звітує керівник перед людьми та Радою.

Які переваги надає стратегія розвитку території та громади?

Завчасне передбачення майбутніх можливостей і необхідних змін.

Усвідомлення конкурентних переваг території та пошук шляхів залучення коштів та інвесторів.

Визначення пріоритетів для розподілу обмежених ресурсів громади.

Можливість отримання підприємцями орієнтирів для розвитку бізнесу й завчасного узгодження інтересів підприємців, громадян та влади.

Розробка стратегії передбачає виконання таких фаз і етапів:

А. Підготовча фаза.

Б. Фаза розробки стратегії:

Етап 1 – Аналіз вихідної ситуації (діагностика).

Етап 2 – Формування системи цільових орієнтирів.

Етап 3 – Формування комплексу засобів реалізації стратегічних цілей (портфеля проектів).

В. Фаза реалізації та моніторингу стратегії.



Рис. 2.3. Узагальнена модель процесу стратегічного планування

Які роботи виконуються на підготовчій фазі?

Формування робочої групи, завданням якої є розроблення стратегії з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Три підходи до формування складу робочої групи (рис. 2.5).

Адміністративний підхід передбачає формування робочої групи із складу персоналу органу управління, залучення представників громади й бізнесу, але без залучення зовнішніх експертів. Перевагами підходу є висока обізнаність фахівців у місцевих проблемах. Але важливими недоліками є недостатня незалежність оцінок ситуації, високий вплив «корпоративних» факторів та керівництва на стратегічні рішення.

Експертний підхід передбачає розробку стратегії зовнішніми експертами. Перевагами його є професійне володіння підходами, техніками та інструментами стратегічного планування, висока незалежність оцінок. Але ключовим недоліком є недостатня обізнаність у місцевих справах.

Змішаний підхід є найбільш компромісним і поєднує переваги двох перших підходів. Він передбачає формування робочих груп з персоналу органу управління, залучення представників громади й бізнесу та їх спільну діяльність під керівництвом зовнішніх експертів.

Навіщо потрібно забезпечення залучення громадськості до процесу розробки стратегії?

Метою цього є формування загальної платформи співробітництва громадськості, бізнесу і влади, розширення інформаційної бази виявлення проблем, полегшення процесу досягнення стратегічних цілей.

Підхід	Склад РГ	+++	---
Адміністративний	персонал ОМС + бізнес + громадськість (без експертів)	а: добре знання місцевих проблем	залежність від думки керівництва
Експертний	зовнішні експерти (із "точковим" залученням персоналу ОМС)	б: професійне володіння методологією стратегічного планування в: висока незалежність	недостатня обізнаність у місцевих справах
Змішаний	персонал ОМС + бізнес + громадськість під керівництвом зовнішніх експертів	а + б + в	Змішаний підхід із залученням зовнішніх експертів є найбільш конструктивним

Рис. 2.4. Підходи до формування складу робочої групи

Залучення громадськості може бути здійснене через:

- опитування населення;
- фокус-групи;
- громадські слухання тощо.

Бажано поширення друкованої інформації та інформування через ЗМІ.

Які роботи виконуються на фазі розробки стратегії: етап аналізу вихідної ситуації?

Виявити найбільш нагальні проблеми існуючої ситуації. З'ясувати конкурентні переваги території, фактори її інвестиційної привабливості. Визначити ресурсні можливості території

Якими інструментами може користуватися староста та його команда у процесі аналізу ситуації?

А-В-С-аналіз: метод впорядкування інформації шляхом аналізу стратегічних передумов (все, що в істотній мірі впливає або буде впливати на розвиток території).

SWOT-аналіз: спосіб систематизації аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін території та громади.

Бенчмаркінг – порівняння з передовими аналогами з метою запозичення передових практик та досвіду.

Соціологічні дослідження (опитування населення, фокус-групи).

Аналітична інформація органів управління територією.

Статистична інформація, за допомогою якої може бути здійснене

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

прогнозування важливіших напрямів розвитку громади и території.

Яку інформацію треба аналізувати?

- природний потенціал і проблематика стану довкілля;
- фінансовий потенціал розвитку;
- трудовий потенціал і демографічні тенденції, ринок праці та зайнятість, якість робочої сили;
- потенціал співробітництва громад;
- економіко-господарський комплекс: стан, протиріччя й тенденції розвитку, ефективність використання ресурсів території;
- ринкова інфраструктура території, тенденції розвитку підприємництва, конкурентне середовище;
- соціально-політичний розвиток, стан і тенденції розвитку територіальної громади як спільноти;
- інженерна, транспортна, інформаційна інфраструктура території;
- потенціал використання комунальної власності, земельних ресурсів;
- освітній, науково-технічний та інноваційно-технологічний потенціал;
- показники рівня та якості життя населення, нові та перспективні потреби.

У процесі аналізу членами робочої групи здійснюється:

- опрацювання інформації;
- спільне обговорення (мозкові штурми);
- індивідуальне та спільне рейтингування проблем;
- аналіз результатів прогнозів У підготовка аналітичних матеріалів;
- визначення проблем, що мають стратегічне значення для розвитку території;
- визначення конкурентних переваг (то, чого немає у сусідніх територій, або що проявляється там у меншому ступеню);
- вивчення зовнішніх можливостей.

Які роботи виконуються на фазі розробки стратегії: етап формування глобальних цільових орієнтирів і системи цілей?

Уточнення місії розвитку території та громади. Визначення стратегічного бачення розвитку території. Формування пріоритетів розвитку. Формування системи стратегічних і операційних цілей.

Місія – основні завдання і провідні функції, виконувани територією у народногосподарському комплексі, у задоволенні суспільних потреб.

Стратегічне бачення розвитку території – уявлення (ідеальна модель) щодо бажаного стану території та громади у достатньо віддаленій перспективі (10-15 років). Тобто для реалізації стратегічного бачення треба виконати 2-3 п'ятирічних стратегії, які можуть бути спрямовані на

розв'язання різних комплексів проблем.

Стратегічні пріоритети – це цільові масштабні стратегічні напрями, глобальні програми розвитку території у межах обраної стратегії. Стратегічних пріоритетів не може бути багато: за кількістю рекомендується визначати 5 +/- 2 стратегічних пріоритетів, хоча для невеликих територій може бути визначено й 1-3 пріоритети.

Стратегічне бачення та стратегічні пріоритети повинні бути гармонізовані (узгоджені) зі стратегіями більш високого рівня (розвитку району, області, суміжного великого міста, країни у цілому).

Стратегічні цілі: для подальшої побудови дерева цілей кожен стратегічний пріоритет декомпонується (розкладається) у стратегічні цілі. В окремих випадках може бути декілька рівнів стратегічних цілей. Стратегічні цілі декомпуються до операційних цілей, які визначаються на період менший, ніж часовий горизонт стратегії, а критерієм отримання операційних цілей є їх повна відповідність SMART-вимогам (конкретність, вимірюваність, узгодженість, реалістичність, прив'язаність до часу). Операційна ціль реалізується проектом (або декількома проектами).

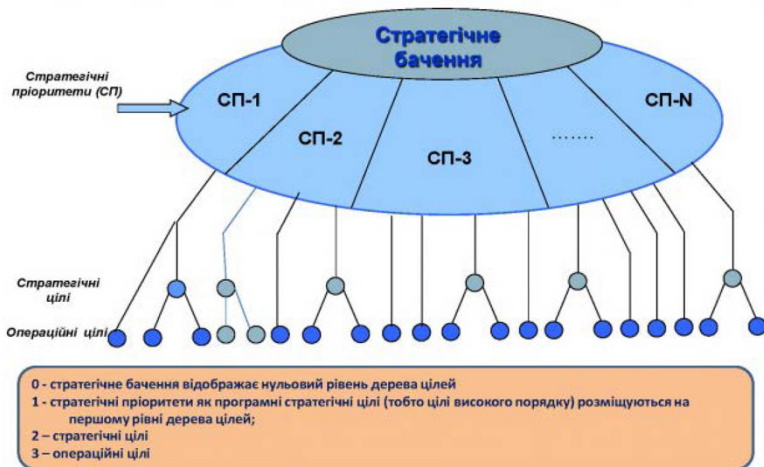


Рис. 2.5. Дерево цілей розвитку громади

Які роботи виконуються на фазі розробки стратегії: етап формування комплексу засобів реалізації цілей (портфелю проектів)?

Проект – це комплекс робіт, впорядкованих за ієрархією та послідовністю виконання, реалізація яких здійснюється у межах визначених часових і ресурсних обмежень та приводить до отримання продукту проекту й заздалегідь узгоджених результатів, що мають суспільну цінність.

Програма – сукупність проектів, пов'язаних єдиною метою та

змістом (наприклад, в межах одного стратегічного пріоритету).

Портфель проектів стратегії – повний набір проектів і програм стратегії.

Яким чином «народжується» перелік проектів стратегії?

Проекти формуються на підставі операційних цілей, визначених в дереві цілей. Тому назви проектів тісно пов'язані з визначеними операційними цілями. Для реалізації кожної операційної цілі може бути розроблено один або декілька проектів. За необхідністю проекти можуть інтегруватися в програми.

2.5. Взяти на озброєння проектний інструментарій

Чи може бути застосований проектний підхід для реалізації форм співробітництва громад, передбачених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06 2014, № 1508-VII?

Так, проектний підхід може бути застосований в реалізації таких визначених Законом форм співробітництва громад:

- спільні проекти;
- утворення спільних інфраструктурних об'єктів;
- утворення спільного органу управління.

Крім того, об'єднання та співробітництво громад відкривають широкі можливості запровадження проектів нетрадиційних типів – спільних, парасолькових, інституційних, касетних, а також проектів створення кластерів, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо.

Спільні проекти – комплекс робіт, об'єднаних спільною для громад-учасниць проекту метою і спільним використанням продукту проекту; реалізуються за спільні кошти учасників проекту (бюджетні та з інших незаборонених джерел); при цьому ОМС в межах закону можуть створювати консорціуми (тимчасові статутні об'єднання) з іншими ОМС.

Парасолькові проекти – проекти, що здійснюються на території присутності великої бізнес-компанії, тобто стосуються фактичних та потенційних працівників даної компанії; співфінансуються бізнес-компанією й місцевими бюджетами.

Інституційні проекти – проекти, продуктом яких є спільний орган управління й комплект документально оформлених регламентів його функціонування, а також (за необхідністю) – локальних нормативних актів, що базуються на положеннях чинної нормативно-правової бази, зокрема в частині врегулювання договірних відносин.

Касетні проекти – проекти, що реалізуються на основі єдиного продукту проекту, що формує «касету» споріднених проектів, та єдиного плану паралельного запровадження проектів «касети» на суміжних територіях, тобто представляють собою «тиражування» кращих практик місцевого самоврядування за результатами вже запроваджених успішних проектів; формуються за спільною ініціативою громад та відповідного

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

органу влади (зокрема, через обласну Агенцію регіонального розвитку); співфінансуються громадами-учасниками касетного проекту із залученням коштів обласних програм розвитку місцевого самоврядування, ДФРР, коштів інфраструктурної субвенції, інших фондів та грантів.

Кластер – добровільне територіально-галузеве договірне об'єднання підприємств та організацій, споріднених або взаємодоповнюючих одне одного (за ознаками процесу виробництва, продукту, ринків, інноваційної або конкурентної поведінки); до складу кластеру можуть входити наукові, освітні та інші організації соціальної інфраструктури території, громадські організації та органи місцевої влади (наприклад, до складу агропромислового кластеру можуть входити: підприємства, залучені до організації сільськогосподарських робіт, проведення агро-досліджень, механізації, переробки сировини, виробництва продукції, її продажу, навчання персоналу тощо); у результаті об'єднання посилюються конкурентні переваги учасників кластеру за рахунок ефекту спільної діяльності, зміцнюються партнерські взаємовідносини у трикутнику «влада-бізнес-громада».

Технологічний парк (технопарк) – інноваційний комплекс, створений за договором про спільну діяльність без статусу юридичної особи та без об'єднання вкладів, що поєднує науковий, виробничий, кадровий потенціал з метою продукування й впровадження високоєфективних видів техніки, технологій, матеріалів та продуктів нових поколінь.

Яким чином можна впорядкувати різноманітність проєктів громад?

Проєкти громад можна впорядкувати за: змістом, спрямованістю та вимірюваністю результатів, які відрізняються необхідною глибиною техніко-економічного обґрунтування й підходами до визначення та характеристики результатів.

Для використання в стратегії розвитку громади доцільно виокремити групи інвестиційних та соціально-управлінських проєктів.

Інвестиційні проєкти – в результаті реалізації яких створюються матеріальні об'єкти і які для свого фінансування вимагають капітальних інвестицій, для отримання яких у більшості випадків потрібно написання бізнес-плану проєкту (зокрема, у випадку залучення приватного інвестора). До таких проєктів у публічному управлінні можна віднести інфраструктурні, будівельні, техніко-технологічні, проєкти енергозбереження та альтернативної енергетики, екологічно-технологічні проєкти.

Соціально-управлінські проєкти не вимагають капітального інвестування, а за їх результатами створюються, переважно, нематеріальні об'єкти чи інші суспільні блага. Це, зокрема, проєкти: соціальні та соціально-культурні, економічні, освітньо-просвітницькі, організаційно-управлінські (системно-координаційні), інформаційно-

технологічні, інші.

Чи є відчутна різниця у формуванні концепції проектів різних груп?

Концепція проекту формується для обох груп проектів за приблизно однаковим змістом:

- назва й мета проекту (формулюються наприкінці написання концепції);

- стислий опис проблеми проекту з урахуванням інтересів заінтересованих сторін (стейкхолдерів): виділяються найбільш значущі стейкхолдери та ключові бенефіціари (отримувачі вигод) з урахуванням планованого масштабу реалізації проекту (територій, на які впливатиме проект;

- інноваційна ідея (бізнес-ідея): якими засобами розв'язуватиметься проблема;

- аналіз і оцінювання альтернатив її реалізації, вибір найбільш привабливої (опорної) альтернативи;

- продукт проекту: що буде отримано на «виході» проекту – деякий об'єкт реального світу, який може бути матеріальним чи нематеріальним (споруда, технічна система, система управління, бізнес-процес надання послуги, реалізований захід);

- очікувані результати проекту: зміни у середовищі реалізації проекту – «зменшено (збільшено) на...», «покращено...», «отримано...», «створено...» і т.п.;

- ризики проекту (у т.ч. передумови, перешкоди, бар'єри), можливості запобігання ризикам і орієнтовні витрати на це;

- орієнтовна вартість проекту та потенційні джерела фінансування;

- необхідні матеріальні, техніко-технологічні, інформаційно-технологічні ресурси (будівлі, споруди, земля, обладнання, інформаційні системи тощо);

- орієнтовна тривалість проекту (терміни початку та закінчення);

- готовність проекту до реалізації (наявність потреби у передпроектних дослідженнях, техніко-економічному обґрунтуванні, експертизах, розробці технічної документації, інших заходах, що потребують часу й грошових ресурсів).

Погрішність даних на етапі розробки концепції проекту може складати 40-50 %.

Яку інформацію бажано представити при описі проблеми?

Опис та соціально-економічний аналіз проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект, має містити таку інформацію:

- стисла інформація про адміністративно-територіальну одиницю (АТО), опис існуючих потреб і проблем;

- детальне визначення проблематики майбутнього проекту;

- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

проектний спосіб;

- визначення цільових груп проекту та обґрунтування спрямованості результатів проекту на визначені цільові групи;

- підтвердження або спростування наявності існування в АТО чітко визначеного перспективного бачення щодо розвитку сфери діяльності, яка є змістом проекту (додати витяги з відповідних документів);

- відповідність проекту змісту загальної стратегії розвитку території.

Як коректно сформулювати мету проекту?

Мета проекту – описова модель майбутнього продукту проекту, умов, обмежень та вимог проекту, виконання яких забезпечує задоволеність учасників проекту. Мета проекту породжує (зумовлює) назву проекту. Логічна структура формулювання мети проекту містить три складових.

Складова 1 – вид діяльності, яку планується реалізувати за допомогою проекту для отримання продукту проекту (наприклад, для існуючих об'єктів: модернізація, реконструкція, реінжиніринг, впровадження, сертифікація, об'єднання, злиття, поглинання, санація...; для створюваних об'єктів: створення, розробка, запуск у виробництво, побудова, формування).

Складова 2 – продукт проекту.

Складова 3 – плановані обмеження за часом і вартістю, критичні вимоги до якості (за наявністю), ключові особливості реалізації (факультативно).

Чи потребують проекти виокремлених груп різних підходів для обґрунтування своєї життєздатності?

Для більшості проектів соціально-управлінського типу, які не потребують капітального інвестування, основні параметри виконання та результату можуть бути визначені у ході формування концепції проекту та під час процесу планування. Для інвестиційних проектів необхідним у більшості випадків є проведення поглибленого техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту, розробки проектно-конструкторської (технічної) документації.

Техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів здійснюється на основі проектного аналізу, який містить такі аспекти:

- технічний;
- екологічний;
- комерційний;
- фінансовий;
- економічний;
- соціальний;
- інституційний;
- аналіз ризиків за всіма аспектами.

Погрішність даних на етапі ТЕО доводиться до рівня 20-30 %.

Чи є відмінності у плануванні різних груп проектів громад?

Планування здійснюється для всіх типів проектів, але для інвестиційних проектів воно проводиться більш детально й поглиблене.

На першому кроці планування здійснюється структуризація проекту, у ході якої формуються визначені проектними технологіями ієрархічні структури. Далі складаються графіки виконання проекту (календарні, а за необхідністю – мережеві). Завершується процес планування складанням бюджету проекту.

Всі роботи з розробки проекту виконує команда управління проектом на чолі з керівником.

Рівень погрішності даних за результатами планування доводиться до +/-10 %.

З яких джерел можна фінансувати проекти стратегічного розвитку?

Залучення коштів на розвиток можливе за допомогою процедури **фандрайзингу**, метою якого є пошук коштів (грантів) для реалізації соціально-значущих проектів.

Джерела залучення коштів на проекти місцевого розвитку:

- кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР);
- субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури;
- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти місцевих бюджетів;
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;
- банки (зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку);
- інвестори (комерційні компанії, приватні особи);
- спонсори.

У рамках державної фінансової підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад Уряд визначив **порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури**. Це передбачено постановою Кабінету Міністрів № 200 від 16.03.2016 р. «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад». Прийняття цієї постанови забезпечить розподіл і спрямування

Субвенція надається для створення, модернізації інфраструктури об'єднаної територіальної громади та може спрямовуватись на нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що належать до комунальної форми власності (у тому числі на виготовлення проектної та містобудівної документації. Крім субвенції на формування інфраструктури, об'єднані громади мають можливість подавати проекти для фінансування з Державного фонду регіонального розвитку.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Фінансування розвитку інфраструктури об'єднаної територіальної громади за рахунок коштів субвенції з державного бюджету здійснюється за умов розробки органами місцевого самоврядування цільового проекту (проектів). Документація за проектом складається за формою проектної заявки, затвердженої наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства № 82 від 5.04.2016 р., зареєстрованого Міністерством юстиції України 18.04.2016 р. за № 577/28707 та опубліковано в Офіційному віснику України 06.05.2016 р.

Розроблена проектна заявка (після одержання висновку згідно з п.6 постанови КМУ від 16.03.2016 р. № 200) подається на розгляд та погодження комісії, утвореній при Мінрегіоні, за умов внесення заходів за проектом до плану соціально-економічного розвитку та відповідності напрямам використання коштів (визначеним пунктом 4 постанови КМУ від 16.03.2016 р. № 200).

Основні компоненти проектної пропозиції відповідно до вимог ДФРР (<http://dfrr.minregion.gov.ua/Legal-base>):

- реєстраційна картка проекту;
- зміст проекту;
- проект;
- анотація проекту;
- детальний опис проекту;
- опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект;
- мета та завдання проекту;
- опис діяльності у рамках проекту;
- тривалість та план реалізації заходів проекту;
- очікувані результати проекту;
- інновації проекту;
- бюджет проекту.

Нормативно-правова база Державного фонду регіонального розвитку:

- Стаття 24-1 «Державний фонд регіонального розвитку» Бюджетного кодексу України;
- Закон України «Про засади державної регіональної політики»;
- Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 195 «Питання використання у 2015 році коштів державного фонду регіонального розвитку»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку»;
- Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку» (№ 80, від 24 квітня 2015 року);

- Форма інвестиційної програми і проекту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;

- Форма технічного завдання на інвестиційну програму і проект регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;

- Перелік документів, які подаються Мінрегіону для оцінки відповідності вимогам законодавства інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;

- Форма з оцінювання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;

- Методичні рекомендації щодо заповнення Форми інвестиційної програми, проекту регіонального розвитку, що претендує на отримання фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку;

- Проект Постанови КМУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації»;

- Чинна Постанова КМУ від 16 листопада 2011 року № 1186 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку»;

- Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації.

На рис. 2.6 відображено деякі моменти, на які слід звертати увагу при розробці стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади та її проектів.

Як відстежувати хід виконання стратегії та її проектів?

Моніторинг реалізації стратегії – постійне спостереження за ходом реалізації стратегії та її проектів і аналіз отриманої інформації з метою оцінювання прогресу або здійснення необхідних змін.

Згідно принципу «першого керівника» **староста несе відповідну частину відповідальності за виконання проектів**, передбачених стратегією розвитку ОТГ, що виконуються на підвідомчій території (у даному населеному пункті).

Для оцінювання ходу виконання проектів можна скористатися запропонованою нижче шкалою. Результати оцінювання ходу виконання проектів передаються в робочу групу з формування й реалізації стратегії розвитку ОТГ для оцінювання виконання стратегії ОТГ у цілому.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту



Рис. 2.6. Моменти, на які слід звертати увагу при розробці стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади та її проєктів

Шкала оцінювання рівня виконання конкретного проєкту у складі стратегії розвитку ОТГ

Ступінь відхилення	Рівень показника виконання
Незначущі відхилення	0,9 – 1,0
Відчутні відхилення	0,75 – 0,89
Відставання	0,5- 0,74
Загроза невиконання	менш за 0,5

Як залучити громадськість до моніторингу виконання стратегії та її проєктів?

Для забезпечення громадського моніторингу виконання стратегії та проєктів слід:

- виокремити за проблематикою та очікуваннями групи зацікавлених громадян;
- закріпити делегування громадянам повноважень щодо моніторингу та надати необхідну інформацію;
- узгодити з громадськістю систему показників вимірювання успішності стратегії;
- узгодити організацію та періодичність контролю та звітності;
- комплексне вирішення питання – створення в ОТГ локального Проєктного офісу.

Логіку і послідовність дій з повного циклу формування та реалізації стратегії розвитку ОТГ та її проектів представлено на рис. 2.7.

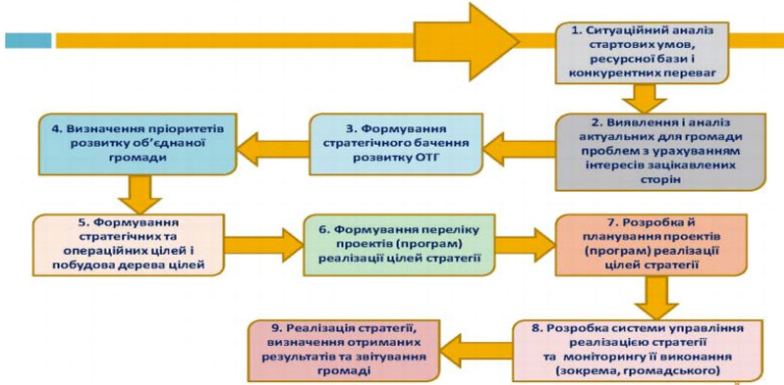


Рис. 2.7. Узагальнена послідовність дій під час формування стратегії розвитку громад та її проектів

2.6. Залучитися до бюджетного процесу

Староста є посадовою особою місцевого самоврядування, наділений певними виконавчими повноваженнями, він став ключовою фігурою, на яку замикається формування, виконання і контроль бюджету підпорядкованої території, надання мешканцям старостинського округу можливості в реалізації права на місцеве самоврядування через різні форми громадської участі.

Мета: представлення та захист прав і законних соціально-економічних інтересів жителів сіл, селищ в межах старостинського округу та узгодження їх з потребами і можливостями об'єднаної територіальної громади шляхом вирішення питань:

- стосовно надходжень фінансових ресурсів У прозорості і обґрунтованості їх використання У повноті використання ресурсного потенціалу території У моніторингу податкової та інвестиційної спроможності суб'єктів підприємницької діяльності;

- формування інвестиційної привабливості території У застосування заходів щодо створення робочих місць;
- підняття соціально-економічного престижу громади;
- підняття якості адміністративних послуг та якості життя в цілому;
- дали громаді прийняті рішення ради чи виконкому, скільки завдяки їм створено.

Завдання старости у бюджетній сфері:

- «лобювання» фінансових інтересів села, селища перед місцевою

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

радою та виконавчим комітетом;

- моніторинг сплати податків суб'єктами оподаткування на території, що є підпорядкованою старості;
- проведення роз'яснювальної й агітаційної роботи для підняття податкової культури платників податків;
- збір та узагальнення інформації про ресурсний потенціал громади (податкова і інвестиційна спроможності підприємств – суб'єктів господарювання на території громади, в області та прилеглих територіях);
- здійснення агітаційної роботи щодо залучення нових суб'єктів підприємництва на територію громади, їх відповідної реєстрації;
- застосування заходів щодо забезпечення максимального залучення інвестиційних надходжень до бюджетів об'єднаних територіальних громад;
- моніторинг і контроль раціонального і ефективного здійснення витрат грошових коштів у напрямках, найбільш вигідних для територіальної громади.

Законодавчі вимоги:

- узгодження положень чинного нормативно-правового забезпечення з потребами процесу децентралізації;
- створення дієвих механізмів бюджетної децентралізації на довготривалій основі;
- запровадження політики податково-бюджетної консолідації;
- запровадження механізмів контролю і моніторингу бюджетного процесу і процесу витрачання фінансових ресурсів місцевих бюджетів.

Інформаційне забезпечення:

- інформаційних джерел голови сільської, селищної, міської ради щодо відомостей з формування і використання бюджету громади;
- документи виконавчого комітету щодо ухвалених рішень;
- звернення до органів статистики про надання публічної фінансової звітності підприємств, зареєстрованих на території громади (форма 1 – «Баланс», форма 2 – «Звіт про фінансові результати» тощо);
- запити в районних відділах фіскальної служби щодо стану надходження податків в цілому по території громади;
- звернення до підприємств із запитом про фінансово-майновий стан, податкову і інвестиційну спроможність (на добровільній основі);
- бухгалтерські документи виконавчого органу щодо бюджетного планування, виконання бюджетів і звітності;
- Інтернет ресурси, засоби масової інформації, опитування громадян тощо.

Староста у бюджетному процесі.

Через інститут старости в Україні закладається дієвий механізм заохочень, стримувань і протидії між центром та периферією ОТГ, що має стати одним з головних результатів децентралізації.

Види фінансово-бюджетної діяльності ОТГ.

Бюджетна незалежність ОТГ передбачає дещо нові, не притаманні раніше національній економіці, аспекти фінансово-бюджетної діяльності місцевих органів, які по-перше, потребують вивчення з боку посадових осіб фінансових відділів ОТГ, по-друге, потребують ретельної уваги з боку громадськості, мешканців і старост. До таких видів фінансово-бюджетної діяльності згідно БКУ належать:

- самостійне формування місцевих бюджетів (стаття 75, Бюджетного кодексу України, далі – БКУ);
- затвердження місцевих бюджетів до 25 грудня року, що передусе плановому, незалежно від термінів прийняття державного бюджету (стаття 77 БКУ);
- надання місцевих гарантій та здійснення місцевих запозичень від міжнародних фінансових організацій шляхом запровадження принципу «мовчазної згоди» при погодженні таких операцій з Мінфіном за спрощеною процедурою (стаття 74 БКУ);
- здійснення місцевих зовнішніх запозичень усім містам обласного значення (цим правом користуються і ОТГ) (стаття 16 БКУ);
- самостійний вибір установи з обслуговування коштів бюджету розвитку місцевих бюджетів та власних надходжень бюджетних установ (в органах Казначейства чи банку) (стаття 7 8 БКУ).

Оцінка старостинського округу:

- узагальнення особливостей організації місцевих фінансів для обраної території дослідження в умовах бюджетної децентралізації, виявлення переваг і недоліків чинного законодавства стосовно бюджетного процесу на рівні територій та надання практичних рекомендацій щодо залучення альтернативних джерел наповнення бюджетів:

- оцінка рівня наповненості бюджету за попередні періоди та визначення загальної тенденції щодо виконання бюджету та його збалансованості:

- характеристика динаміки формування місцевого бюджету і достатності надходжень фінансових ресурсів у розрізі джерел і в цілому з виокремленням відхилень та аналізом їх причин і можливостей усунення:

- моніторинг і експертиза доцільності витрат місцевого бюджету, їх відповідності плану та визначенні можливих пріоритетних напрямів на майбутнє:

- виявлення факторів, що впливають на формування інвестиційного профілю території, шляхом розрахунку показників позитивного (стимуляторів) чи негативного (дестимуляторів) характеру.

Бюджетне планування:

- визначення пріоритетів програм і проектів для старостинського округу;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- залучення до обґрунтування пріоритетності широкого кола громадськості (мешканців старостинського округу) через голосування на сайті громади (ради) у мережі Інтернет, опитування (з обов'язковим документуванням), анкетування, листування;
- організація та проведення, за потреби, в населених пунктах відповідного старостинського округу загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої демократії;
- опрацювання, розрахунок і озвучення фінансових орієнтирів запланованого бюджету старостинського округу у розрізі пріоритетних проектів і програм;
- опрацювання у загальному вигляді документації для проекту чи програми;
- пошук можливості співфінансування серед мешканців, бізнесменів, залучених вітчизняних інвесторів, іноземних гранди тощо. Наявність можливості фінансування частини вартості проекту за рахунок зовнішніх джерел, надає більше шансів затвердження проектів території;
- інформування щодо проектів і програм та переконання місцевої ради у їх пріоритетності;
- контроль включення проектів і програм старостинського округу у бюджет ОТГ;
- участь старост у підготовці проекту бюджету ОТГ в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села, селища (п. 3 ч.3 ст. 14-1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Прийняття рішення:

- відповідно п. 6 ч. 1 ст. 54-1 Закону України «Про місцеве самоврядування» староста обов'язково бере участь у підготовці проекту бюджету ОТГ в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села, селища;
- згідно ст. 28 Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 28.12.2014 № 79-VIII (у редакції 01.01.2017) головні розпорядники коштів державного бюджету місцевих бюджетів у разі застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі до 15 березня року, що настає за звітним, здійснюють публічне представлення та публікацію інформації про бюджет за бюджетними програмами та показниками, бюджетні призначення щодо яких визначені їм законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет), відповідно до вимог та за формою а також оприлюднюють паспорти бюджетних програм на поточний бюджетний період та звіти про виконання паспортів бюджетних програм за звітний бюджетний період.

Алгоритм виконання бюджету

Для реалізації бюджету ОТГ, у складі якої знаходиться старостинський округ, до кожного проекту складається паспорт

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

бюджетної програми. і Правила складання паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання затверджено наказом Мініфіну від 29.12.02 р. № 1098 «Про паспорти бюджетних програм». Схематично алгоритм реалізації програмно-цільового методу у бюджетному процесі ОТГ та роль старост у цьому процесі наведений на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Алгоритм виконання бюджету ОТГ

Моніторинг і контроль.

Моніторинг і контроль бюджетного процесу з боку старост є комплексом технічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичне спостереження, аналіз і контроль за станом наповнення місцевого бюджету, напрямками витрачання коштів, їх розподіл між територіями в межах ОТГ. Функції старост щодо моніторингу і контролю за плануванням і виконанням бюджету ОТГ наведені у табл. 2.1.

Завдання старост щодо моніторингу і контролю витрат бюджетів ОТГ до декількох напрямків, це:

- моніторинг цільового використання фінансових ресурсів;
- моніторинг і контроль дотримання бюджетного кошторису ОТГ;
- контроль діяльності і законності витрачання коштів тощо.

За підсумками моніторингу старости зобов'язані інформувати місцеву раду, її виконавчі органи та відповідні органи державної влади щодо виявлених недоліків.

В Україні запроваджуються механізми підзвітності та відповідальності старост, які передбачають, що староста є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед мешканцями відповідних сіл, селищ і відповідальним – перед сільською, селищною, міською радою. Водночас все ще залишаються законодавчі прогалини, суперечності і загрози, які необхідно вирішувати.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Звітність:

- щоденно – перед мешканцями сіл чи селищ інформувати про поточну роботу, стан наповнення бюджетів, результати контролю витрат, перебіг реалізації проектів, надання відповідей на звернення і скарги;
- не рідше одного разу на рік – перед мешканцями сіл чи селищ, які їх обрали, прозвітувати про свою роботу;

Таблиця 2.1

Моніторинг і контроль формування і використанні бюджетів ОТГ

Види роботи	Результат
Роз'яснення й пропагування значення місцевих фінансів для членів громади, надання інформації щодо особливостей формування бюджету	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування можливостей, переваг чи недоліків чинного законодавства стосовно бюджетного процесу на рівні територій в умовах децентралізації; – пропагування значення сплати податків фізичними і юридичними особами до місцевих (і державного) бюджету фінансів наведення прикладів негативних наслідків ухилення від сплати податків; – формування податкової культури;
Оцінка рівня наповненості бюджету, визначення загальної тенденції виконання бюджету та його збалансованості	<ul style="list-style-type: none"> – здійснення оцінки фінансового потенціалу території та динаміку фактичного рівня бюджету, бажано за декілька років; – визначення рівня забезпеченості видатків місцевого бюджету за рахунок власних надходжень; – порівняння даних останнього року з плановими показниками; – оцінка можливостей й пропагування залучення альтернативних джерел наповнення місцевих бюджетів з переліком пропонуванних джерел і обґрунтуванням доцільності їх використання;
Моніторинг динаміки формування доходів місцевого бюджету, достатності надходжень фінансових ресурсів у розрізі джерел	<ul style="list-style-type: none"> – Збір інформації щодо надходжень до місцевого бюджету у розрізі окремих джерел; – виявлення відхилень у структурі джерел, що сталися протягом кількох періодів та сформулювати можливі їх причини і можливості або напрями використання;
Експертиза рівня, доцільності і цільової спрямованості витрат місцевого бюджету, їх відповідності плану та визначенні можливих пріоритетних напрямів на майбутнє	<ul style="list-style-type: none"> – постійний контроль динаміки витрат з місцевого бюджету у розрізі різних видів і в цілому; – аналіз договорів, кошторисів, переліку і структури постачальників на предмет дотримання чинного законодавства і бюджету ОТГ; – контроль цінової політики; – контроль відповідності фактичних видатків бюджетним статтям; – порівняння рівня доходів і витрат та їх структури; – моніторинг доцільності витрат місцевого бюджету, – інформування громадян (а у разі необхідності - компетентні органи) щодо дотримання бюджетної дисципліни тощо.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- в будь-який визначений термін – на вимогу перед сільською, селищною, міською радою на вимогу не менше половини депутатів прозвітувати про свою роботу.

Загрози становлення фінансово-незалежних територій:

- наявний низький фінансово-економічний потенціал більшості територій України, які є депресивними;
- слабкі стимули щодо зміцнення фінансової бази розвитку територій, пошуку альтернативних джерел наповнення місцевого бюджету, створення робочих місць тощо;
- неналежний рівень якості адміністративних та соціальних послуг у сільській місцевості;
- брак досвіду, професійних знань місцевих органів виконавчої влади щодо самостійного ведення управлінської діяльності в умовах реформування;
- недостатній контроль і практична відсутність механізмів моніторингу законності, доцільності, ефективності й цільового спрямування коштів місцевих бюджетів з боку громадськості.

Перспективи:

- розширення фінансових компетенцій старост за рахунок надання можливості брати участь у пленарних засіданнях місцевої ради та її постійних комісій із правом дорадчого голосу та гарантованого виступу при обговоренні питань, що зачіпають інтереси жителів сіл, селищ, що перебувають на території відповідного старостинського округу;
- посилення спроможності старост впливати на порядок денний місцевої ради та представляти інтереси периферійних населених пунктів, від яких вони обрані;
- моніторинг і контроль діяльності голови громади та депутатів місцевої ради як на території свого старостинського округу, так і на території всієї ОТГ, так як це прямо чи опосередковано впливає на фінансовий стан старостинського округу;
- організація виконання рішень місцевої ради та розпоряджень голови громади у старостинському окрузі та реалізації проектів;
- запровадження на законодавчому рівні і поширення практики закріплення повноважень старост щодо погодження проектів рішень місцевої ради, які стосуються майна територіальної громади, розташованого на території відповідних старостинських округів;
- поширення практики проведення моніторингу не лише ресурсів і можливостей, а і стану довкілля, об'єктів соціальної та комунальної інфраструктури, стану дотримання прав і законних інтересів мешканців сіл, селищ щодо соціального захисту, культури, освіти, спорту, туризму, реалізації їх права на працю і медичну допомогу;
- запровадження права старост удержувати від виконавчих органів місцевої ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб необхідні для виконання

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

покладених на них завдань інформацію, документи і матеріали щодо їх ресурсно-фінансового потенціалу, податкової та інвестиційної спроможності округу.

Бюджетна абетка старости.

Бюджет – план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, органами влади АРК та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

Бюджетна децентралізація – це такий рівень фінансування територіальних громад, який би надавав місцевому самоврядуванню право і можливість фінансування належного виконання функцій.

Бюджетний процес – це процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства.

Бюджетна система – це сукупність бюджетів усіх рівнів, які врегульовані правовими нормами і формуються на єдиних принципах під впливом державного устрою та адміністративно-територіального поділу країни.

Доходи бюджету – усі податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, дарунки, гранти).

Видатки бюджету – кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом. До видатків бюджету не належать: погашення боргу; надання кредитів з бюджету; розміщення бюджетних коштів на депозитах; придбання цінних паперів; повернення надміру сплачених до бюджету сум податків і зборів (обов'язкових платежів) та інших доходів бюджету, проведення їх бюджетного відшкодування;

Витрати бюджету – видатки бюджету, надання кредитів з бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів;

Власні надходження бюджетних установ – кошти, отримані в установленому порядку бюджетними установами як плата за надання послуг, виконання робіт, гранти, дарунки та благодійні внески, а також кошти від реалізації в установленому порядку продукції чи майна та іншої діяльності.

Децентралізація – на рівні суб'єктів господарювання це лібералізація і свобода ухвалення рішень господарюючими суб'єктами; на рівні взаємин державних інститутів з місцевим самоврядуванням – це передача повноважень і відповідальності центрального уряду місцевим органам.

Головні розпорядники бюджетних коштів – бюджетні установи в особі їх керівників, які відповідно до статті 22 Бюджетного Кодексу отримують повноваження шляхом встановлення бюджетних призначень.

Інвестиційний профіль території – це сукупність ресурсів, показників і якостей, притаманних даній території, які тим чи іншим чином впливають на її інвестиційну привабливість і прискорюють/уповільнюють соціально-економічний розвиток.

Міжбюджетні відносини – відносини між державою, АР Крим та територіальними громадами щодо забезпечення відповідних бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для виконання функцій, передбачених Конституцією України та законами України.

Місцеві фінанси – це система формування, розподілу й використання фінансових ресурсів територій для забезпечення місцевими органами виконавчої влади покладених на них завдань і функцій.

Моніторинг у бюджетному процесі – комплекс наукових, технічних організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку. Формування й використання місцевого бюджету.

Податкова система є сукупністю інституцій державного управління для визначення, організації контролю нарахування, обчислення, декларування і сплати податкових зборів і платежів у встановленому законом порядку.

Учасники бюджетного процесу є органи, установи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями (правами та обов'язками з управління бюджетними коштами).

2.7. Поліпшити надання адміністративних послуг громаді

Чотири пріоритети формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації:

1. Створення інтегрованих офісів у вигляді Центрів надання адміністративних послуг у нових центрах об'єднаних громад.
2. Організація діяльності у інтегрованих ЦНАП об'єднаних громад на засадах управління на основі якості.
3. Розвиток електронних сервісів у сфері надання адміністративних послуг.
4. Формування системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг.

Інтегрованість ЦНАП передбачає, що:

- в одному місці особа може отримати максимально повний комплекс адміністративних послуг щодо певної життєвої чи бізнес-ситуації без потреби відвідувати інші державні органи чи органи місцевого самоврядування;
- у тому ж самому приміщенні надається доступ до інших публічних послуг (соціальних, інформаційних, консультативних тощо), послуг компаній монополістів тощо.

Адміністративні послуги – частина публічних послуг.

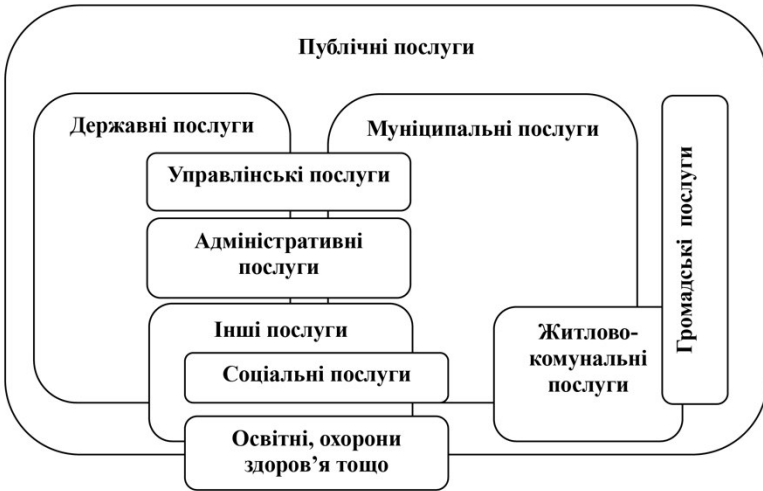


Рис. 2.9. Схема виокремлення сегменту адміністративних послуг в системі публічних послуг

До основних принципів надання публічних послуг як процесу реагування на потреби громадськості належать:

- **відкритість** – клієнти повинні знати, як здійснюється надання послуг, які чинники обмежують діяльність службовців, хто і за що несе відповідальність і як можна виправити ситуацію у випадку неправильних дій;
- **залучення клієнтів** – відносини з клієнтами формуються на підґрунті того, що клієнти сприймаються як активні учасники пропозицій та дій органів публічного управління;
- **задоволення потреб клієнтів** – послуги надаються у відповідь на конкретні запити людей;
- **доступність** – клієнти повинні мати легкий доступ до суб'єктів надання послуг в зручний час та до інформації в зручній формі.

(OECD, 1986)

Адміністративна послуга:

- результат здійснення владних повноважень;
- суб'єктом надання адміністративних послуг;
- за заявою фізичної або юридичної особи;
- спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону (Про адміністративні послуги: Закон України № 737 від 6 вер. 2012).

Належність послуг до адміністративних визначається за такими критеріями:

- повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом; послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;
- послуги надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб; результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);
- надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Приклади адміністративних послуг:

Реєстрація:

- актів цивільного стану;
- місця проживання;
- прав на нерухоме майно;
- транспортних засобів;
- юридичних осіб;
- фізичних осіб-підприємців.

Отримання:

- паспортів;
- посвідчення водія;
- дозволів у сфері будівельних та земельних відносин;
- свідоцтв;
- витягів та виписок з реєстрів;
- довідок;
- копій;
- дублікатів документів.

Призначення:

- соціальної допомоги;
- субсидії;
- пенсії.

Законом України «Про адміністративні послуги» (2012):

- визначено поняття «адміністративна послуга»;
- встановлено обов'язок належно інформувати споживачів адміністративних послуг;
- впроваджено створення інформаційних та технологічних карток адміністративної послуги, які у сукупності фактично утворюють її стандарт;
- врегульовано порядок та строки надання адміністративних послуг;
- введено поняття «адміністративний збір»;
- встановлено обов'язок створення центрів надання

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

адміністративних послуг – ЦНАП;

– акцентовано на необхідності розвитку електронного урядування (реєстр та єдиний портал адміністративних послуг).

Належним вважається інформування споживачів адміністративних послуг через:

- інформаційні стенди & зразки;
- веб-сайти & термінали;
- телефон, е-мейл, інші засоби зв'язку;
- довідково-інформаційні матеріали.

Обов'язковим є створення та функціонування веб-сторінок ЦНАП, на яких розміщено інформацію про:

- порядок надання відповідних адміністративних послуг;
- режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом суб'єктів звернень;
- наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування.

Врегулювання законом України «Про адміністративні послуги» порядку та строків надання адміністративних послуг:

– граничний строк надання адміністративної послуги визначається законом, а якщо законом це не визначено – то він не може перевищувати 30 календарних днів із дня подання суб'єктом звернення заяви та необхідних документів;

– має бути забезпечено надання послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктом звернення;

– послуги можуть надаватись безпосередньо, через ЦНАП та/або через єдиний державний портал;

– фізична особа, зокрема й фізична особа-підприємець, має право на отримання адміністративної послуги незалежно від реєстрації її місця проживання чи місця перебування, крім випадків, установлених законом;

– заява на отримання адміністративної послуги подається в письмовій подана особисто, надіслана поштою або у випадках, передбачених законом, за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку, чи усній формі.

Заборонено вимагати від суб'єкта звернення:

– документи або інформацію для надання адміністративної послуги, не передбачені законом, а також

– документи або інформацію, що перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або інших органів публічної влади, підприємств, установ або організацій, що належать до сфери їх управління.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Адміністративний збір – плата, що справляється при наданні адміністративних послуг у випадках, передбачених Законом.

Основні положення щодо адміністративного збору:

– розмір адміністративного збору і порядок його справляння визначаються Законом з урахуванням соціального та економічного значення послуги;

– у сфері соціального забезпечення громадян надання адміністративних послуг здійснюється на безоплатній основі;

– адміністративний збір вноситься суб'єктом звернення одноразово за весь комплекс дій та рішень суб'єкта надання адміністративних послуг, необхідних для отримання адміністративної послуги включаючи вартість бланків, експертиз, здійснюваних суб'єктом надання адміністративної послуги, отримання витягів з реєстрів тощо

– заборонено стягнення за надання адміністративних послуг будь-яких додаткових не передбачених законом платежів або вимагання сплати будь-яких додаткових коштів.

– внесення відомостей до реєстрів, інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг – здійснюється безкоштовно.

Інші обов'язки суб'єктів надання щодо надання адміністративних послуг:

– прийом за єдиним графіком: не менше 40 год. на тиждень, не менше 6 год. у суботу;

– належні умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями;

– вільний доступ до приміщень, де надаються адміністративні послуги;

– можливість безоплатного одержання у достатній кількості бланків.

Супутні послуги – послуги господарського характеру, які можуть надаватися у приміщеннях органів влади, де надаються адміністративні послуги (копіювання, банківські термінали, фотографування тощо); для громадян це елемент додаткової зручності – надаються лише за бажанням.

ЦНАП з точки зору ГРОМАДЯНИНА це: приміщення, де можна замовити різні види адміністративних (публічних) послуг; зручність та комфорт.

ЦНАП з точки зору ЗАКОНУ це: постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради ...міської державної адміністрації, районної, районної у місті державної адміністрації; офіс, де послуги надаються через адміністратора.

ЦНАП з точки зору ОРГАНІЗАЦІЇ це:

– «фронт-офіс»: робочі місця першого контакту (рецепція); робочі місця прийому звернень замовників;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

– умовний «бек-офіс»: фахові структурні підрозділи / органи, де не відбувається прийом відвідувачів, а здійснюється робота з документами; територіальні підрозділи (пункти / філії).

З досвіду міст-лідерів у роботі ЦНАП мають бути застосовані офіс-технології та додаткові сервіси:

- електронна черга;
- використання опису вхідного пакету документів;
- використання супровідної картки;
- інформування замовника про готовність результату через SMS;
- наявність вільного доступу до Інтернет у приміщенні ЦНАП;
- наявність кондиціонерів;
- наявність «дитячого куточка»;
- наявність питної води.

Зразковий ЦНАП – це

- привітні адміністратори;
- відкритість та прозорість;
- прийом відвідувачів без обідньої перерви (а в окремі дні – до восьмої вечора);

- надання максимальної кількості послуг із групуванням за «Життєвими ситуаціями» або «бізнес-ситуаціями, наприклад: «В мене народилася дитина»; «Я маю потребу»: звернутись щодо страхування на випадок безробіття; обрахувати суму коштів на персональному пенсійному рахунку тощо); «У моїй родині є особа з фізичними вадами»; «Я хочу відкрити приватне підприємство» тощо.

У 2015-2016 рр. прийнято низку нормативних актів, які надають органам місцевого самоврядування нові повноваження у сфері адміністративних послуг:

- реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб;
- державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- надання відомостей з Державного земельного кадастру;
- реєстрації документів у будівництві.

Напрями надання послуг у ЦНАП громади:

- реєстрація актів цивільного стану;
- оформлення паспорту;
- реєстрація / зняття з реєстрації осіб;
- реєстрація нерухомості;
- земельні питання;
- реєстрація бізнесу;
- архітектурно-будівельний контроль;
- призначення житлових субсидій;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- призначення окремих видів державної допомоги;
- призначення та перерахунків пенсій.

7 кроків створення інтегрованого ЦНАПу громади:

1. Утворення ЦНАП громади, організаційне та структурне планування.
2. Формування реєстру адміністративних та інших публічних послуг.
3. Виконання вимог щодо приміщення ЦНАП, інфраструктури та робочого середовища.
4. Підбір та розвиток компетентності персоналу.
5. Налагодження взаємодії із суб'єктами надання адміністративних та інших публічних послуг.
6. Упровадження елементів е-урядування в діяльність ЦНАП.
7. Розробка системи оцінювання якості діяльності ЦНАП.

Етап «Утворення ЦНАП громади, організаційне та структурне планування» передбачає такі групи робіт:

- ініціювання створення ЦНАП;
- обґрунтування чисельності персоналу ЦНАП;
- розроблення базових документів ЦНАП (структура, Положення та Регламент);
- підготовка та прийняття Рішення місцевої ради «Про затвердження структури, Положення та Регламенту Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету ради»;
- обґрунтування кількості віддалених робочих місць адміністраторів;
- визначення кількості терміналів старост.

Термінал старости (концепція) – це мобільний додаток, що може бути встановлений на смартфоні або планшеті старости:

- цей програмний комплекс має надавати можливість приєднання до регіонального (у подальшому – національного) порталу адміністративних послуг;
- через «термінал старости» староста може сам подати запит на отримання адміністративної послуги або надати таку можливість заявнику з власної території, отримувати інформацію щодо ходу процесу надання адміністративної послуги.

Вимоги до організації взаємодії старост із системою ЦНАП ОТГ у частині надання та поліпшення якості адміністративних послуг:

- створення віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП та «терміналів старост»;
- для більш ефективної електронної взаємодії робоче місце має бути підключено до обласної системи «Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області» та складатися з наступних компонентів: сучасний комп'ютер підключений до мережі Інтернет; багатофункціональний пристрій; сейф для зберігання оригіналів документів; електронний цифровий підпис;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

– у обласній системі має бути створене автоматизоване робоче місце «Староста» з певними можливостями.

У громадах, де немає нотаріусів, до переліку послуг, що надаються у ЦНАП, можуть увійти окремі нотаріальні дії, що вчиняються посадовими особами органів місцевого самоврядування:

- посвідчення заповітів;
- засвідчення вірності копій документів та виписок з них;
- засвідчення справжності підпису на документах.

Староста МОЖЕ вчиняти нотаріальні дії та реєструвати акти цивільного стану:

– відповідно до ст. 54-1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» староста може вчиняти нотаріальні дії та реєструє акти цивільного стану за рішенням ради об'єднаної територіальної громади згідно чинного законодавства..

– у випадку, якщо таке рішення було прийнято об'єднаною територіальною громадою та старосту було уповноважено на реєстрацію актів цивільного стану, то необхідно письмово звернутися до ОТГ з метою забезпечення старости необхідними умовами та засобами для виконання покладених на нього обов'язків.

У разі покладення обов'язків щодо вчинення нотаріальних дій на декількох посадових осіб органу місцевого самоврядування – старост:

– кожен староста веде окремий реєстр для реєстрації нотаріальних дій;

– кожному реєстру для реєстрації нотаріальних дій присвоюється свій індекс, який має збігатися з номером печатки старости (запис на оформленому старостою документі здійснюється у вигляді такого набору цифр: 1-2, 3-4, 12-1 тощо, де перша цифра означає індекс реєстру для реєстрації нотаріальних дій старости, а друга цифра – порядковий номер запису нотаріальної дії у реєстрі для реєстрації нотаріальних дій).

Критерії оцінювання якості адміністративної послуги:

- результативність;
- своєчасність;
- доступність;
- зручність;
- відкритість повага до одержувача;
- професійність.

Складові системи оцінювання якості діяльності ЦНАП:

– контроль дотримання термінів надання послуг з боку адміністраторів ЦНАП;

– оцінювання якості обслуговування з боку отримувачів послуг;

– оцінювання відповідності функціонування системи управління ЦНАП;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- громадський моніторинг якості надання послуг;
- оцінювання умов та мотивації до праці персоналу ЦНАП (опитування раз у рік/півроку).

З метою визначення ступеня задоволення споживача адміністративної послуги в Україні найчастіше використовуються такі методи збирання інформації:

- скриньки для висловлення мешканцями свого рівня задоволеності якістю обслуговування, побажань тощо у довільній формі;
- шляхом викидання використаних талончиків / кольорових кульок у скриньки «Висока якість послуг»/»Низька якість послуг»;
- анкетні опитування клієнтів у ЦНАП;
- автоматизовані опитування мешканців-користувачів Інтернету на офіційному сайті ЦНАП;
- телефонні опитування;
- оцінювання рівня задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг у ЦНАП методом екзит-полу (структуроване інтерв'ювання клієнтів на виході з ЦНАП, респонденти добираються з певним кроком – кожен четвертий або п'ятий);
- «швидке опитування» під час та після отримання послуги за допомогою технологій «тач-скрін» (використовуються планшети на кожному робочому місці адміністраторів ЦНАП та представників суб'єктів надання послуг).

2.8. Налагодити конструктивну співпрацю з громадськістю

Децентралізацію люди віднесли до п'ятірки найбільш динамічних реформ за показником сприйняття. Активна комунікація допомагає українцям зрозуміти, що відбувається в країні у сфері реформ та формує їх ставлення до змін. Проте PR не здатен вплинути на оцінку ефективності будь-якої реформи без конкретних відчутних дій.

Протягом тривалого періоду громадяни не мали ефективних важелів впливу на управління державою, внаслідок чого сформувалися і стали нормальними моделі поведінки, при яких громадяни уникають відповідальності за свої дії або повністю чи частково перекладають відповідальність на інших. Та сучасна Україна вимагає зовсім іншої моделі поведінки, і перехід на цю модель є багаторівневий. Депутатам місцевих рад, представникам інших органів місцевого самоврядування, провідним лідерам, керівникам і працівникам окрім необхідності розібратись у своїх нових обов'язках для належного їх виконання треба й залучити громадян до співробітництва через ефективні, відкриті та прозорі шляхи комунікації.

Основні механізми взаємодії органів державної влади та громадськості:

- інформування громадськості (одностороння взаємодія);

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- інтерактивна взаємодія (двостороння взаємодія);
- зворотна взаємодія.

За словами екс-прем'єр-міністра Саксонії Георга Мільбрадт:

«У роботі з населенням я порекомендував би активізувати зацікавленість громад в об'єднанні, причому від розмірів нової громади залежить, як це прийнято в Німеччині, розмір «весільного подарунка», тобто державної субвенції на розвиток. Згадайте давньоримське правило стимулювання осла: або морквина попереду, або батіг ззаду. Субвенції – своєрідна морквина для громади, і вона в них прямо зацікавлена: чим більше грошей у місцевому бюджеті, тим більше законних витрат. Потім, у новому керівництві об'єднаної громади не мають бути присутніми, як кажуть у США, «одні вожді й жодного індіанця», тобто влада не може відірватися від народу. І ще: треба показувати досягнення децентралізації, і чим швидше, тим краще, це найліпший метод агітації.»

Громадськість має знати про діяльність старости. А староста має своєчасно і в повному обсязі надавати інформацію своїй громаді. Комунікування з населенням допомагає сформуванню розуміння дій та прагнень один одного, попередити негативні явища, дає можливість людям бути вчасно проінформованими про важливі для їхнього життя та безпеки речі.

Принципи комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Перший принцип: працюємо прозоро.

Староста має постійно і регулярно висвітлювати діяльність органу місцевого самоврядування, створювати зрозумілу систему внутрішніх зв'язків та компетенцій, відповідати на запити громади, бути відповідальним та підзвітним громадянам. Задля цього староста має вчасно надавати ту інформацію, яка допомагає розуміти процеси, що відбуваються у сфері відповідальності органу влади.

Другий принцип: працюємо відкрито.

Староста відповідає за створення таких комунікаційних процесів, які дозволять громадянам зрозуміти механізми прийняття рішень, та, що особливо важливо, вплив рішень на життя та безпеку населення.

Третій принцип: ми підзвітні.

Саме тому врахування громадської думки з приводу рішень, що їх приймає староста – найосновніше завдання. Як і звітування перед людьми про результати роботи органу місцевого самоврядування.

Четвертий принцип: у нас є стратегія.

Люди мають знати не лише те, що планується через місяць. Громадянам мають бути представлені довгострокові плани і має бути забезпечення вчасного інформування про зміни. Саме ефективна комунікація дозволяє налагодити зворотний зв'язок для розуміння, як ті чи інші дії сприймаються населенням.

П'ятий принцип: ми – партнери.

Староста повинен налагодити партнерські стосунки з усіма зацікавленими суб'єктами – установи, заклади, лідери громадської думки, активісти, журналісти та інші. Таке партнерство допоможе зрозуміти потреби всіх зацікавлених сторін чи цільових аудиторій при прийнятті тих чи інших рішень.

Шостий принцип: ми – толерантні.

Староста толерантно ставиться до тих, хто має інші думки та погляди. Ми сприймаємо інакшість і прислуховуємося до точок зору будь-яких меншин.

Сьомий принцип: ми – об'єктивні.

Ми маємо рівний підхід до всіх, хто живе у нашій громаді. Ми враховуємо різні погляди і різні думки, в тому числі діаметрально протилежні.

Восьмий принцип: для нас важливий результат.

У комунікаційній сфері результатом є якраз донесення важливих повідомлень до людей та отримання зворотної реакції на дії влади.

Дев'ятий принцип: ми працюємо з реальними речами.

Тому враховуємо реалії – від планування до ресурсів та змін.

Десятий принцип: наші зусилля завжди адресні.

Ми працюємо не з населенням взагалі, а з конкретними людьми, тому ми завжди маємо пам'ятати та враховувати різність цільових аудиторій, їх потреби, очікування, переваги, страхи та інше.

Одинадцятий принцип: ми – оперативні та своєчасні.

Інформація має бути надана вчасно. Тому що це важливо для людей. Ми вміємо працювати проактивно, ми аналізуємо і прогнозуємо, ми уніфікуємо ризики та можемо зарадити в кризових ситуаціях.

Дванадцятий принцип: ми надаємо правдиву інформацію.

Ми не користуємося чутками чи припущеннями. Ми працюємо з фактами, ми надаємо фактичну інформацію, яка має важливе значення для громадян.

Тринадцятий принцип: ми актуальні та доречні.

Тому ми надаємо інформацію саме тоді, коли вона потрібна і доцільна.

Чотирнадцятий принцип: ми – доступні та зрозумілі.

Наша інформація має бути надана зрозумілою мовою у зрозумілій формі – і це допомагає швидко сприймати інформацію.

П'ятнадцятий принцип: ми творчі та креативні.

Розуміючи, що світ різноманітний і люди теж різні, ми не підходимо з однією міркою до всіх. Наш творчий, креативний підхід враховує нові формати та допоміжні засоби донесення інформації.

2.9. Долучити громадян до бюджетної участі. Практика партисипативних бюджетів

Стаття 19 Конституції України говорить, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише, на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Звісно, ця норма діє на захист інтересів громадян, проте обмежує органи влади у можливості реалізовувати інноваційні креативні ідеї.

Наразі для місцевого самоврядування України існує декілька можливостей підтримати ідеї активних громадян у реалізації проєктів розвитку громади:

Програми підтримки громадських організацій. Цей інструмент є не новим та розповсюдженим в Україні. Він дозволяє шляхом затвердження цільової програми надати підтримку громадським організаціям у реалізації статутних завдань. Громадські організації отримують пряму фінансову підтримку з місцевих або державних бюджетів та за рахунок цих коштів проводять урочисті заходи, навчання, фестивалі тощо. Розподілом фінансування у більшості місцевих рад займається або спеціальна комісія, або профільний структурний підрозділ виконавчих органів. За бюджетні кошти отримувач має прозвітувати.

Недоліки:

- розподіл фінансування відбувається в «ручному» режимі;
- окремі фізичні особи або ініціативні групи не можуть взяти участь у розподілі фінансування, потрібна офіційно зареєстрована громадська організація;
- виконавцем проєкту виступають громадські організації, що породжує ризики неякісної реалізації бюджетних коштів через недостатню кваліфікацію;

(на підставі ст. 26, 34 ЗУ «Про місцеве самоврядування», ст. 23 ЗУ «Про громадські об'єднання»)

Використання повноважень депутатів та старост. Мешканці громади можуть звернутися до старости з пропозицією провести певний захід або ремонт, капітальне будівництво на території села, селища. І староста, який має повноваження брати участь у підготовці проєкту місцевого бюджету в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного старостинського округу, вносить пропозиції у проєкт бюджету на наступний рік. Також, виборці можуть дати доручення депутату, які мають бути враховані під час розробки місцевих програм та при складанні бюджету. Проте, як староста, так і депутат де-факто «борються» за збереження цих пропозицій у бюджеті при голосуванні за нього на сесії.

Недоліки: ризики виникнення політичних маніпуляцій, популізму та нечесної конкуренції;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- пропозиції депутатів – членів опозиційних партій до більшості можуть бути не підтримані;
- складний алгоритм подання ідей для громадян: необхідно знайти,

- відвідати та переконати свого депутата, старосту.

(на підставі ст. 17 ЗУ «Про статус депутата місцевої ради», ст. 14^і, 54^і ЗУ «Про місцеве самоврядування»)

Громадський бюджет (бюджет участі). Починаючи з 2015 року в Україні місцеві ради почали приймати відповідні положення та цільові програми для запровадження так званих партисипативних бюджетів. Реалізація програм відбувається за наступним сценарієм:

- місцевою радою визначається сума, яка буде виділена на бюджет участі щорічно. Так, у Києві виділили 50 мільйонів гривень, у Чернігові – 4,8 млн. грн. (1% від бюджету міста), у Черкасах на 2015-2019 роки – 5 млн. грн., у Краматорську – 1,5-3 млн. до 2020 року;

- автор повинен детально розписати свій проект: від ідеї – до витрат на його реалізацію та зареєструвати його на спеціальному відкритому онлайн-ресурсі;

- відбувається аналіз проектів спеціалістами виконавчого комітету, а після – відкрите голосування (онлайн або на бланках у міськвиконкомі, бібліотеках, офісі старости і т.п.);

- переможцями стають проекти, за які проголосувала найбільша кількість громадян;

- проекти-переможці фінансуються з Бюджету участі та реалізуються протягом року профільними виконавчими органами місцевої влади.

На наступний рік процедура повторюється.

(на підставі ст. 26, 34 ЗУ «Про місцеве самоврядування»)

Як громадський бюджет впливає на громадян та представників влади

Громадяни:

- отримують найбільш прозорий та зрозумілий механізм безпосередньої участі у місцевому самоврядуванні;

- навчаються бюджетним процесам та порядку використання публічних коштів;

- народжуються нові лідери та резерв для роботи в органах місцевого самоврядування або органах державної влади;

- з'являється співвідповідальність за об'єкти комунальної власності у громаді;

- сприяє створенню нових горизонтальних зв'язків (створення органів самоорганізації населення, громадських організацій, ОСББ).

Представники влади:

- навчаються комунікації з громадянами;

- діють відкрито та прозоро;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- відповідають за результат перед сотнями, тисячами громадян, які проголосували за проекти;
- виявляють нових лідерів думок та отримують опору та підтримку від них;
- ефективно використовують кошти саме на ті потреби, які цікавлять громадян;
- показують приклад довіри до громадян, покращують імідж;
- отримують довготривалий стратегічний ефект у вигляді покращення рівня прозорості у роботі органів місцевого самоврядування у всіх сферах діяльності.

Принципи партисипативного бюджетування, які обов'язково мають бути дотримані:

- Відібрані проекти мають бути обов'язкові для виконання органами місцевого самоврядування;
- Процес має бути відкритим та не змінюватися під час активної фази;
- Інформація має бути донесена до усіх мешканців в рівному ступені;
- Чесна конкуренція між проектами без втручань;
- Підтримка мешканців у їхній активності;
- Проекти мають бути в рамках перспективного розвитку громади;
- Програма має бути циклічна та повторюватися кожен рік;
- Сума виділених коштів має бути відома заздалегідь та не змінюватися;
- Громадяни можуть надавати пропозиції для покращення умов конкурсу;
- Конкурс враховує специфіку громади (ОТГ, місто, село/селище);
- До аналізу та реалізації проектів мають бути залучені громадські активісти.

Історія партисипативного бюджетування у світі та Україні.

Задля ефективного впровадження громадського бюджету в своїй громаді керівник має вивчити історію успіху інших міст світу, та насамперед України.

Джерелом ідеї партисипативного бюджетування стала Бразилія, яка поширилася з міста Порту-Алегрі по більшій частині великих міст країни. У 2000-х роках концепт участі громадян у розподілі бюджету взяли за основу більше 1500 міст Північної Америки, Європи, Африки, Азії та Австралії. До нас досвід дійшов з Польщі, де у 2011 році у місті Сопоті вперше запрацював *budzetach partycypacyjnych* (партисипативний бюджет). Зараз у Польщі більше 180 міст розподіляють свої кошти за допомогою мешканців громади, в тому числі столиця Варшава.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Першопроходьцями у впровадженні нових демократичних інструментів самоврядування стали міста Чернігів, Черкаси та Полтава у 2015 році. Пізніше приєдналися Вінниця, Луцьк, Краматорськ, Київ та ще більше 50 міст та ОТГ України.

Можливості для підтримки впровадження бюджету участі.

Найбільш відомими НУО, які надають підтримку місцевим радам у запровадженні бюджету участі в Україні є:

– Фондація Українсько-Польської Співпраці (РАУСІ) <http://www.pauci.org>. **Контакти:** Україна, 04070, Київ, вул. Іллінська 18, 2-й поверх, оф.1 Тел.: 380 (44) 425 92 58/59, Факс: 380 (44) 425 92 95, e-mail: pauci.kp@gmail.com.

– Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень (ІБСЕД) <http://www.ibser.org.ua/gromadskyu-proekt>. **Контакти:** 04070, м. Київ, вул. Борисоглібська 15-В, 2 поверх. Телефони: (044) 353-58-68, e-mail: inform@ibser.org.ua.

– Онлайн платформи для підключення до громадського проекту Громадський проект, бюджет міських ініціатив (<https://kramatorsk.pb.org.ua/>), реалізований в рамках проекту «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), що реалізує ІБСЕД.

– Громадський бюджет (<http://initiativ.e-dem.in.ua/>) – система створена в рамках програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарською Конфедерацією та виконується Фондом Східна Європа.

Приклади реалізованих проєктів в Україні:

- реконструкція та створення рекреаційних зон облаштування прибудинкових територій (дитячі та спортивні майданчики);
- встановлення скульптур;
- сонячний годинник у м. Вінниця. Історія крізь час «Лицарі сонця»;
- фонтан «Квітучий рояль»;
- скеледром для тренувань та проведення сучасних змагань;
- нове обличчя шкільному подвір'ю ЗОШ;
- облаштування «Скверу Матері» та інші.

На конкурс проєктів для фінансування з місцевого бюджету громадяни можуть подавати будь-які проєкти, які стосуються комунальної власності та знаходяться на території громади. Аналіз пропозицій, які подаються в містах де вперше запроваджується бюджет участі, свідчить про те, що більшість проєктів стосуються освіти, благоустрою, спорту та охорони здоров'я. На жаль, переважну частину з них не можна назвати креативними або інноваційними. Тривале недофінансування закладів освіти та охорони здоров'я протягом багатьох років призвели до того, що серед проєктів з'являються такі, як ремонт гардеробу, спортивного залу, відновлення паркану в школах або ремонт ідальні у лікарні.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Все ж таки концепція громадського бюджету передбачає реалізацію креативних проєктів громадян з покращення умов проживання в громаді. Такі проєкти мають бути загальнодоступні та відкриті для всіх мешканців. Досвід інших країн, зокрема Польщі, показує, що рівень якості поданих проєктів щорічно зростає при умові існування налагодженої комунікації між владою та громадою.

Особливості запровадження бюджету участі в ОТГ.

Захист інтересів мешканців сіл та селищ. При запровадженні бюджету участі можуть бути введено зонування території реалізації проєктів, що виражається у закріпленні за окремими районами в місті або селами, селищами фіксованої частки з громадського бюджету. Це пов'язано з тим, що мешканці міста заздалегідь мають переваги у голосуванні, такі як: кращий та загальнодоступний інтернет, більшу щільність проживання мешканців, доступ до влади.

Влаштування пунктів для голосування. Староста має облаштувати у себе в приймальні пункт для подання проєктів на паперових носіях та голосування за них для тих осіб, які не мають доступу до мережі Інтернет.

Агітація «з вуст у вуста» та навчання. Найкращий спосіб розповсюдження інформації на селі було та залишається особисте спілкування. За рахунок місцевого бюджету може бути надрукована наглядна агітація (плакати А3, банери, флаєри), яку староста та депутат можуть розповсюдити на своєму окрузі.

Бажано організувати навчання для потенційних авторів проєктів – осіб, які проявили інтерес до конкурсу та є найбільш активними у своїй громаді.

Загрози та виклики.

Недофінансування закладів освіти, охорони здоров'я та спорту призвело до того, що велика частина проєктів стосується ремонту та реконструкції у цих закладах замість креативних ідей благоустрою.

Неякісна інформаційна кампанія може стати причиною недовіри до громадського бюджету з боку громадян.

Розпорядники бюджетних коштів не готові реалізовувати нетипові проєкти, тому має бути проведено глибокий аналіз заявок ще до початку етапу голосування на предмет можливості реалізації поданих проєктів.

Громадяни не мають достатньої кваліфікації для підготовки якісної заявки з правильно прорахованих кошторисом. Протягом періоду подання заявок мають бути проведені навчання.

2.10. Встановити корисні та продуктивні зв'язки з сусідами. Міжмуніципальне співробітництво

Співробітництво територіальних громад – відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених чинним законодавством формах з метою

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

підвищення спроможності згаданих громад у вирішенні в рамках їх компетенцій актуальних питань місцевого розвитку, ефективного виконання своїх повноважень та підвищення якості надання послуг громадянам.

Таке співробітництво є результатом добровільного та осмисленого рішення його учасників, воно не є разовою (фрагментарною) дією, а також повинно мати **наступні ознаки:**

- суб'єкти співробітництва мають бути юридичними особами та повинні мати відповідну політичну, юридичну та фінансову автономію (із урахуванням принципів Європейської хартії місцевого самоврядування та положень національного законодавства);

- вони погоджуються спільно працювати над певним питанням місцевого розвитку, яке належить до їх компетенції; таке співробітництво має свою ціну для кожного з учасників;

- суб'єкти співробітництва погоджуються надавати відповідні ресурси для отримання обопільної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної (ізолюваної) діяльності;

- має бути визначений чіткий період реалізації такого співробітництва із встановленими критеріями та індикаторами оцінювання його ефективності.

Терміни «співробітництво територіальних громад» та «міжмуніципальне співробітництво» (ММС) є синонімами; вони визначають одні й ті ж самі процеси в системі місцевого самоврядування, які спрямовані на забезпечення муніципальної консолідації та розвиток спроможності органів місцевого самоврядування у виконанні своїх повноважень і наданні більш якісних послуг громадянам.

ММС має особливе значення для **формування майбутніх громад**, яким надане новим законодавством України право об'єднувати на договірній основі свої зусилля і фінансові ресурси для вирішення спільних проблем розвитку. Такі об'єднання мають функціонувати за принципом «пробного шлюбу», переконуючись на власному досвіді у доцільності в подальшому злиття в єдину (об'єднану) територіальну громаду.

Законодавче забезпечення ММС:

- Конституція України;
- Європейська Хартія місцевого самоврядування;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР № 1508-VII;

- Наказ Мінрегіону «Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад» від 27.08.2014 р. № 233;

- Наказ Мінрегіону «Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад» від 15.08.2014 р. № 225.

Принципи співробітництва:

- законності;
- добровільності;
- взаємної вигоди;
- прозорості та відкритості;
- рівноправності учасників;
- взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його

результати.

Принцип законності. Сутність законності полягає в реальності права, у тому, що всі, без винятку, суб'єкти суспільних відносин керуються принципом суворим дотриманням приписів законів та інших нормативних актів, сумлінно виконують покладені на них юридичні обов'язки, безперешкодно і повною мірою використовують свої суб'єктивні права.

Принцип добровільності. Він передбачає усвідомлену свободу вибору ініціатором співробітництва інших територіальних громад як партнерів майбутнього співробітництва. Принцип добровільності також передбачає, що співробітництво ґрунтується на вільній згоді територіальних громад – суб'єктів співробітництва започатковувати, здійснювати та припиняти відповідну співпрацю. Принцип добровільності не дозволяє одним зацікавленим суб'єктам майбутнього співробітництва примушувати інших до співробітництва всупереч їх волі.

Принцип взаємної вигоди – це один із загальновизнаних принципів міжнародного права, яким найчастіше керуються у міжнародних економічних відносинах. Цей принцип тісно пов'язаний з таким принципом, як рівність учасників відносин. Недодержання цього принципу у будь-якому співробітництві спричиняє дискримінацію, нерівноправність і нееквівалентність обміну.

Принцип прозорості та відкритості зобов'язує суб'єктів співробітництва оприлюднювати проект договору про співробітництво, звіт про використання грошових коштів, рішення сільської, селищної чи міської ради про припинення співробітництва тощо.

Принцип рівноправності учасників означає формальну рівноправність – ідентичність обсягу прав і юридично санкціонованих можливостей учасників правовідносин, у нашому випадку – насамперед рівність суб'єктів співробітництва перед законом. Це означає, що будь-хто із суб'єктів співробітництва має відносно інших суб'єктів рівні, тобто такі самі права під час організації та здійснення самого співробітництва, незалежно від розміру площі територіальної громади, розміру бюджету, кількості мешканців, географічного положення, наявної інфраструктури тощо.

Принцип взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати передбачає систему багатосторонніх відносин між його учасниками, в результаті яких кожен учасник несе відповідальність перед іншими учасниками.

Форми, в рамках яких може розвиватись таке співробітництво:

- делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;
- спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;
- утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;
- утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

Співробітництво у формі делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів може бути застосована у тих випадках, коли у одного суб'єкта співробітництва є можливість надавати певні послуги, а інші не можуть, але спроможні для їх надання делегувати відповідне право та передати необхідні ресурси (забезпечення дошкільної освіти дітей, які проживають в територіальних громадах, в яких відсутні дошкільні навчальні заклади; діяльність комунальних підприємств, зокрема з питань водопостачання, поводження з твердими побутовими відходами, благоустрою тощо).

Співробітництво у формі реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення як певних (конкурсів, олімпіад, змагань тощо, так і реалізації проектів ММС.

Співробітництво у формі спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності інфраструктурних об'єктів може бути організовано зацікавленими територіальними громадами у випадку, коли, в одного потенційного суб'єкта є певний інфраструктурний об'єкт, а інші суб'єкти мають необхідність в наданні ним послуг на території інших громад та спроможні його спільно фінансувати (утримувати).

Співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій спільних інфраструктурних об'єктів доцільно застосовувати у тих випадках, коли ні в кого з-поміж потенційних суб'єктів ММС не має певного інфраструктурного об'єкта або підприємства, і його створення є вкрай необхідним та економічно обґрунтованим для усіх суб'єктів, які мають

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

намір організувати за цією формою співробітництво.

Співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень може бути організовано для створення окремого підрозділу чи у складі виконавчого комітету відповідної ради, наприклад, для бухгалтерського та/чи юридичного супроводу діяльності декількох органів місцевого самоврядування зацікавлених територіальних громад.

Переваги для органів місцевого самоврядування, які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві:

- ОМС можуть об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм покращити ефективність своєї роботи. Разом ОМС можуть зробити те, чого вони ніколи не змогли б досягнути поодинож; вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість послуг, які вже надаються ними громадянам;

- більший за кількістю споживачів «ринок» сприяє зменшенню витрат; партнерські органи місцевого самоврядування можуть обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою;

- покращується здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проєктах публічно приватного партнерства; стає можливим укладання більш вигідних контрактів з приватними компаніями.

- ММС може здійснювати позитивний вплив на практику менеджменту у відповідних муніципалітетах, тому що кожний партнер намагається переймати успішний практичний досвід інших учасників ММС;

- ММС може сприяти розвитку нової корпоративної культури, заснованої на співробітництві, що є особливо важливим, коли керівництво відповідних громад належить до різних політичних партій;

- процес подачі спільних заявок до ЄС, Світового банку та інших організацій-донорів може допомогти виробленню необхідних інструментів для партнерської співпраці ОМС з іншими державними, приватними та громадськими організаціями;

- ММС може дати керівникам відповідних ОМС більше часу для того, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, оскільки другорядні питання вирішуються завдяки ММС;

- ММС може знизити рівень корупції та підвищити прозорість у діяльності відповідних органів місцевого самоврядування;

- ММС може сприяти розвитку відчуття солідарності, що сприяє покращенню соціального клімату в суспільстві;

- ММС може створювати додаткові можливості для залучення громадських організацій та окремих громадян до розв'язання проблем місцевого значення;

- покращується здатність освоєння інвестицій та довіра з боку кредиторів, завдяки чому можна швидше отримувати позики та залучати кошти з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- з'являється можливість реорганізувати адміністративні послуги: залучити більш кваліфікований персонал, здійснити мобілізацію існуючих ресурсів;

- спільна робота над завданням економічного зростання та підвищення прозорості сприяють створенню нових робочих місць та залученню інвестицій краще, ніж фрагментарні дії окремих ОМС.

Разом з тим, можна відзначити наступні **характеристики ММС**:

- ММС – це два або декілька ОМС, які співпрацюють між собою;

- ОМС-партнери погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання обопільної користі, яка була б недосяжною у разі їх самостійної (ізолюваної) діяльності;

- спільні зусилля можуть стосуватися однієї або кількох галузей, які належать до визначеної компетенції ОМС. Законом може бути визначено, що певні функції ОМС не можуть бути предметом ММС (наприклад, функції, делеговані державою ОМС);

- співробітництво має свою ціну для кожного з ОМС-партнерів: воно потребує зусиль, фінансування та спільного використання ресурсів (кадри, земля, обладнання, будівлі тощо);

- ММС є результатом усвідомленого рішення, а не лише механічним виконанням відповідних нормативних актів. Угода про співпрацю є добровільною, вона не нав'язується законом, хоча в деяких випадках закон може наполегливо рекомендувати або навіть спонукати муніципалітети до пошуку шляхів співпраці;

- нові вигоди для ОМС-партнерів можуть бути різними, наприклад: створення ресурсів для надання послуг, які є недоступними для малих громад, заощадження витрат при наданні послуг, підвищення якості послуг, краща координація у плануванні майбутнього розвитку, ефективніша та прозоріша політика розвитку;

- співробітництво не є фрагментарним – воно розраховано на певний період, а в більшості випадків обумовлюється постійною угодою без визначеної дати завершення терміну дії;

- постійний трансфер повноважень органів місцевого самоврядування відсутній; муніципалітети зберігають непрямий контроль за рішеннями та послугами, які є результатом співробітництва.

Одночасно можна представити схематично такі основні фактори, що створюють передумови для успішної або невдалої форми ММС.

Суб'єкти співробітництва – територіальні громади сіл, селищ, міст, які здійснюють співробітництво через сільські, селищні та міські ради.

Співробітництво здійснюється у сферах спільних інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом.



Рис. 2.10. Фактори, що впливають на міжмуницпальне співробітництво

Етапи реалізації співробітництва.

1. Ініціювання співробітництва територіальних громад (стг).
2. Вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію
3. Розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів.
4. Утворення комісії та підготовка проекту договору про стг.
5. Громадське обговорення проекту договору про співробітництво.
6. Схвалення проекту договору про співробітництво.
7. Укладення договору про стг.

Ініціювання співробітництва – це активна дія законодавчо уповноваженого суб'єкта, яка полягає у тому, що на розгляд місцевої ради (сільської, селищної чи міської) виноситься пропозиція щодо ініціювання співробітництва з іншими територіальними громадами.

Ініціаторами співробітництва можуть бути сільський, селищний, міський голова, депутати сільської, селищної, міської ради, члени територіальної громади у порядку місцевої ініціативи.

Пропозиція щодо ініціювання співробітництва – це письмовий документ, який окрім таких звичних реквізитів (елементів) як назва, дата подачі та підпис ініціатора, обов'язково повинен містити мету, обґрунтування доцільності співробітництва, інформацію про сферу його здійснення, форму та очікувані фінансові результати, а також інші необхідні для організації співробітництва умови.

Рішення про надання згоди на організацію співробітництва приймається сільською, селищною, міською радою на підставі попередніх висновків її виконавчих органів стосовно відповідності інтересам та потребам територіальної громади пропозиції щодо ініціювання співробітництва. Сутність цієї процедури полягає у тому, що

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

сільська, селищна чи міська рада після отримання письмової пропозиції про ініціювання співробітництва від ініціатора співробітництва зобов'язана вчинити низку законодавчо передбачених дій, а саме:

- доручити своєму виконавчому комітету з'ясувати доцільність внесеної пропозиції в контексті її відповідності інтересам та потребам територіальної громади;

- дати належний висновок.

На сьогодні державне стимулювання розвитку співробітництва територіальних громад здійснюється шляхом:

- надання субвенцій місцевим бюджетам суб'єктів співробітництва у пріоритетних сферах державної політики;

- передачі об'єктів державної власності у комунальну власність суб'єктів співробітництва;

- методичної, організаційної та іншої підтримки діяльності суб'єктів співробітництва.

Перелік умов, за наявності яких чи можливості настання, держава має стимулювати співробітництво територіальних громад, а саме:

- посилення спроможності суб'єктів співробітництва до забезпечення реалізації визначених законом повноважень. Під посиленням спроможності можна вважати збільшення ресурсного потенціалу учасників співробітництва, утвореного, наприклад, за рахунок акумуляції наявних у кожного суб'єкта співробітництва матеріальних ресурсів, що дозволяє стабільно упродовж певного періоду часу виконувати, покладені на органи місцевого самоврядування повноваження;

- до співробітництва залучені додаткові ресурси, у тому числі фінансові. Це означає, що суб'єкти співробітництва самостійно знайшли додаткове фінансове джерело, яке з часом ще й може бути підсилено за рахунок державної фінансової підтримки;

- співробітництво здійснюється більш як трьома суб'єктами співробітництва. Сама по собі норма є стимулом до того, щоб зацікавлені територіальні громади організували співробітництво у кількості чотири та більше суб'єктів;

- забезпечується широка участь громадськості у здійсненні співробітництва, яке передбачає залучення до участі в ньому великої кількості працівників з перспективою створення суб'єктами співробітництва ще нових робочих місць.

Фінансування співробітництва територіальних громад здійснюється за рахунок таких коштів: місцевих бюджетів суб'єктів співробітництва; самооподаткування; інших не заборонених законодавством джерел, зокрема, державного бюджету, міжнародної технічної та фінансової допомоги, кредитних ресурсів тощо.

Існує багато можливостей для започаткування ММС, але кожен із

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

варіантів має свою специфіку і залежить від правових рамкових умов, наявності засобів мотивації, можливості залучення відповідних органів влади, стосунків між муніципалітетами та їх керівниками, політичної культури, наявного персоналу та ресурсів тощо.

Важливо також розуміти значення заснування ММС. У зв'язку з цим можна виділити 15 кроків, які, зазвичай, є необхідними для створення проекту ММС. Проте, на практиці створення проекту ММС може мати іншу послідовність та пріоритетність деяких кроків (заходів) (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Послідовність кроків ММС

ФАЗА 3 Реалізація та оцінювання ММС	15. Регулярне оцінювання 14. Постійна та ефективна комунікація 13. Постійний моніторинг та самооцінка 12. Створення духу співпраці 11. Створення менеджменту та представницьких структур
ФАЗА 2 Створення ММС	10. Остаточне укладання угоди / ухвалення статуту 9. Вирішення інституційних питань 8. Вирішення фінансових питань 7. Обрання правової форми 6. Визначення обсягу ММС
ФАЗА 1 Ініціювання ММС	5. Забезпечення свідомої участі та підтримки 4. Рішення про участь у ІМС та створення платформи для переговорів 3. Аналіз правового та економічного середовища 2. Визначення потенційних партнерів та можливих напрямків співпраці 1. Визначення потреб та можливостей

2.11. Стати лідером та створити команду

Для прийняття та реалізації управлінських рішень, планування майбутнього громади старості потрібна віддана, згуртована команда, яка зробить громаду спроможною. Команда може включати в себе таких ключових «гравців» як: співробітники виконавчих органів, депутати ради, представники бізнесу та громадських організацій, мешканці громади

Для більшого розуміння командного духу пропонуємо порівняти, наприклад, команду і робочу групу.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця робочої групи та команди

Робоча група	Команда
Особиста відповідальність	Особиста та взаємна відповідальність
Зустрічі для обміну інформацією та думками	Часті зустрічі для дискусій, прийняття рішень, вирішення проблем, планування

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Основна діяльність спрямована на виконання індивідуальних завдань	Основна діяльність спрямована на виконання командних завдань
Отримання індивідуального результату	Отримання командного результату
Визначення індивідуальних функцій, обов'язків, задач	Визначення індивідуальних функцій, обов'язків, задач для досягнення командного результату
Турбота про результати індивідуальної діяльності та подолання особистих труднощів	Турбота про результати діяльності кожного члена команди та колективне подолання труднощів
Цілі та задачі, підходи в роботі визначаються начальником	Цілі та задачі, підходи в роботі визначаються керівником команди спільно з її членами

Під час формування та функціонування команди можуть виникати певні проблеми:



Рис. 2.11. Проблеми формування команди

Організація роботи команди характеризується:

- чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди;
- послідовною орієнтацією на кінцевий результат.

Основними характеристиками команди є:

- склад – це сукупність характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий склад, кваліфікація тощо;
- структура – розглядається з точки зору функцій, які виконує кожен член команди, а також з точки зору міжособистісних відносин.

Умови забезпечення ефективності роботи команди:

- усвідомлення важливості мети, якою переймаються всі члени

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

команди, вірять в її досяжність;

- розуміння своєї місії, яка полягає в забезпеченні успіху розвитку громади;

- наявність у членів команди комбінації взаємодоповнюючих навичок (компетенцій): технічних і функціональних (професійні навички); навичок вирішення проблем і ухвалення рішень; навичок міжособистісного спілкування тощо.

Разом зі специфічними знаннями та навичками щодо ефективного управління територією старости та його команді необхідні:

- знання – староста і команда володіє знаннями з управління;
- результативність – чого староста і команда здатні досягти застосовуючи наявні знання;

- особисті якості – як староста та команда взаємодіють. Особиста ефективність містить особистісні характеристики та лідерські якості.

Серед персональних компетентностей старости як (керівника/члена команди) можна виділити:



Професіоналізм:

- демонструє відповідальність за результати;
- керує інтегрованими процесами;
- вмiє знайти вихід зі складних ситуацій;
- вмiє одночасно вирішувати багато складних завдань;
- об'єктивно приймає рішення.

Комунікації:

- активно слухає, розуміє та реагує на запити заінтересованих сторін;

- підтримує канали комунікації;
- забезпечує якість інформації;
- адаптується до особливостей аудиторії.

Лідерство:

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- створює атмосферу високої продуктивності;
- створює та підтримує ефективність відношень;
- є мотиватором та ментором для інших членів команди;
- використовує здібність впливати на оточуючих, коли це потрібно.

Управління:

- будує та розвиває команду;
- планує та контролює досягнення результатів на системній основі;
- вирішує конфлікти із залученням членів команди або заінтересованих сторін.

Пізнання:

- дивиться на ситуацію в цілому;
- ефективно визначає джерела проблем та вирішують їх;
- використовує потрібні методи та інструменти управління територією;
- шукає можливості для покращення результатів.

Результативність:

- вирішує проблеми проекту;
- підтримує атмосферу долученості та мотивують учасників проекту;
- визначає своєчасність змін;
- наполягає, якщо це необхідно.

Правила командної роботи:

- суворо дотримуватися рівного статусу в команді;
- слухати (не перебивати) и чути (намагатися зрозуміти);
- не має бути легких і швидких угод;
- боятися одномудства: від різних поглядів – до спільної мети;
- не використовувати голосування – більшість на завжди права;
- критикуючи – пропонувати – конструктивна критика;
- організувати роботу, розподілити ролі в команді;
- створити і підтримувати належний психологічний комфорт: ніякої агресії: людина і ідея розглядаються окремо (не нашкودити!); не конкурувати, «не висовуватися» (перемагає лише команда у цілому); не ображатися, бути «вище цього», бути великодушним.

Все починається з налагодження ефективної комунікації старости.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту



Староста – голова громади, виконком і персонал:

– роз'яснення виконкому і персоналу пріоритетів розвитку території;

– зворотній зв'язок.

Староста – громада, бізнес:

- вирішення наявних проблем території;
- участь у розробці стратегії розвитку громади;
- залучення мешканців громади до розвитку території;
- створення умов для розвитку бізнесу на території;
- звернення громадян;
- участь мешканців у розробці та прийнятті рішень.

Староста – місцеві депутати:

– підготовка питань на розгляд сесії;

– обговорення ключових питань життєзабезпечення громади та участь у підготовці плану соціально-економічного розвитку території;

– підготовка та розгляд бюджетних питань щодо розвитку території;

– прийняття рішень.

Староста – територіальні управління ЦОВ та комунальні служби:

- погодження інвестиційних та інфраструктурних проектів;
- охорона громадського порядку;
- життєзабезпечення мешканців та безпека;
- надання послуг населенню.

Староста – ЗМІ:

- інформування про діяльність, звітування;
- оголошення про масові заходи, початок і результати конкурсів

та

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- проєктів;
- діалог з громадою з питань життєзабезпечення, пріоритетів розвитку;
- популяризація території.

Старості завжди треба пам'ятати про канали та засоби комунікації: формальні – неформальні, усні – письмові, вербальні – невербальні. Староста повинен знати переваги та недоліки кожної, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б її зміст.

Сучасний староста в об'єднаній територіальній громаді здійснює соціальні комунікації з громадою за допомогою нових медіа. Завдяки комунікації через нові медіа діяльність стає набагато відкритішою. «Просунутий» в контексті застосування глобальної мережі староста назбирає собі набагато більше плюсів, проникаючи у сітку комунікації Інтернет-спільноти.

Нові медіа у роботі старости:

- офіційні представницькі веб-сайти органів місцевого самоврядування;
- персональні веб-сайти;
- блоги;
- соціальні мережі;
- інформаційні веб-сайти (новинарні інтернет-видання);
- спільноти практики/практиків;
- краудсорсингові проєкти.

Староста – це лідер, який ефективно здійснює керівництво селом чи селищем, це особистість, яка, поставивши перед собою ціль, знаходить засоби і створює колектив, який здатний її досягти. Це особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання.

Лідерство – це взаємини між старостою-лідером і членами громади, що впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Лідерство неможливо без впливу, що виникає між людьми, які прагнуть до змін, що відображає загальні цілі лідера і групи. Важливий аспект лідерства – вплив на людей, що змушує їх об'єднатися навколо спільної ідеї, мети, концепції. Лідерство передбачає вплив на оточуючих, внаслідок якого люди прагнуть до змін, спрямованих на досягнення бажаних результатів в майбутньому.

Лідерська компетентність передбачає наявність у старости управлінських, ораторських та інтегративних здібностей; уміння активізувати та організувати роботу щодо розвитку територіальної спільноти; навиків вирішення конфліктів тощо. Лідерство є серцевиною

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення спроможності громади та її управлінських органів.



Лідерство – це:

- здатність впливати на людей, запалити їх ідеями для розробки та реалізації інноваційних проєктів;
- міжособистісна взаємодія, яка проявляється в певній ситуації за допомогою комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети;
- історично сформована соціальна потреба людей в організації процесу групового прийняття рішення;
- тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Старосту-лідера повинні уявляти як стратега, який має ідеї, вміння запалити ними інших, розробити та реалізувати інноваційний проєкт.

Вплив лідера:

- особистий авторитет (члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті);
- харизматичні властивості (людяність, ввічливість, моральність)

Саме староста повинен ініціювати процес стратегічного розвитку, засвідчивши у такий спосіб не тільки своє формальне, а й функціональне лідерство.

Сутність (завдання) лідерства старости:

- створення образу майбутнього і розробка стратегії;
- концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності;
- формування загальної культури;
- стимулювання професійного зростання підлеглих;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- усунення кордонів;
- концентрація уваги на людях: наснага і мотивація членів громади;
- використання особистого впливу;
- виконання ролі наставника, помічника емоційні зв'язки (порядність);
- відкритість (широкий кругозір);
- уміння слухати співрозмовника (спілкування);
- нонконформізм (сміливість);
- адекватна оцінка власних якостей (характер) ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність.

Територія без **старости** як корабель без капітану чи оркестр без диригента. Лідерство старости під час розробки та реалізації програми стратегічного розвитку громади виступає ключовою умовою, без якої конструктивні перетворення та якісні результати неможливі. Лідерство тут не замінити ні контролем, ні покараннями, ні заохоченнями.

Лідерство **старости** забезпечує покращення міжособистісних відносин, прояв здібностей працівників, розвиток активності, формування відповідальності та самостійності членів колективу, перетворення незрозумілих ідей на чіткі цілі.

Ключові групи лідерських компетенцій старости.

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності старости, успішного впровадження реформ на території та забезпечення надання дієвих послуг населенню.

Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності людини та усвідомлення відповідальності за розвиток села/селища на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку.

Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій, дотримання визначених стратегій розвитку, розроблення поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Ефективна комунікація з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби людей, це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Реалізація стратегії громади з позиції лідерства старости забезпечує інноваційні зміни, відображає унікальність місцевого розвитку, вимальовує перспективу села чи селища, спонукає та надихає людей.

Ефективне лідерство старости – це один з основних інструментів ефективного управління стратегічним розвитком громади.

Щоб сформувати справжню команду старости необхідно дати відповіді на питання:

- «Чи чую Я громаду?»),
- «Чи знаю Я громаду?»),
- «Чи відчуваю Я громаду?»),
- «Чи розумію Я громаду?»)

Правило розподілу відповідальності за спільний простір:

- межі відповідальності між старостою та громадою за виконання рішення та контроль;
- спільна відповідальність зменшує вірогідність прорахунків;
- мережа пунктів активної комунікації (громадські слухання, обговорення, збори мешканців та ін.) та в умовах пасивності громади (магазин, церква, лікарня, зупинки громадського транспорту).

**Правило створення спільної реальності:
НАСТРОЇ = ПРОБЛЕМИ**

Інструменти пошуку точок дотичності та зближення з громадою:

- інформування через залучення;
- соціальні конкурси;
- співпраця з громадськими організаціями та політичними партіями, релігійними та етнічними об'єднаннями.

Переваги колегіального формату роботи старости.

До переваг колегіальної роботи старости можна зарахувати формування ним команди однодумців та появу конструктивної опозиції. Староста не може самостійно володіти всією інформацією, а за допомогою командної роботи значно підвищиться якість роботи.

Інноваційною рисою партисипативного управління є те, що воно змушує старосту і людей обговорювати між собою та спільно вирішувати найважливіші проблеми розвитку села чи селища.

Синергія – це вигода, яку отримують в результаті сполучення двох або більше елементів таким чином, що продуктивність результуючої комбінації вище ніж у суми елементів окремо.

ФОРМУЛА СИНЕРГІЇ

$$1*1*1= 111$$

2.12. Створити унікальність території. Брендунання

Маркетинг територій – інструмент розвитку, який направлений на залучення жителів, туристів, інвестицій, бізнесу тощо.

Маркетинг територій – це просування її інтересів через планомірне конструювання хорошої репутації території та її рекламу серед цільових аудиторій – інвесторів, потенційних жителів, туристів і інших «споживачів» місця.

Бренд – важливий – він створює відносини з цільовою аудиторією, формує емоційну прихильність і лояльність.

Маркетинг територій – вид практичної діяльності, спрямований на

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

перетворення середовища в цілому і окремих елементів, основною метою якого є підвищення якості життя та ефективність діяльності всіх взаємодіючих на території суб'єктів.

Маркетинг територій – вид діяльності, спрямований на формування іміджу територій.

У сучасних умовах об'єктами конкуренції територій стають:

- населення, особливо працездатне та висококваліфіковане, молодь;
- інвестиції в розвиток діючих або створення нових підприємств;
- підприємства, особливо наукомісткі, і підприємства високих стадій переробки;
- малий бізнес;
- торгівля;
- туристи;
- транспортні потоки (вантажні і пасажирські);
- культурні, політичні, наукові, спортивні та інші заходи;
- культурні та історичні цінності, які роблять територію більш привабливим і для мешканців, і для приїжджих;
- адміністративні, громадські або культурні установи місцевого, регіонального, державного або світового значення.

Суб'єктами, що здійснюють просування («продаж території»), виступають: територіальні органи влади і управління, місцеві економічні агентства розвитку, туристичні оператори та агентства, торгові доми, спортивні комітети і федерації, інші структури, локалізовані на території і проявляють активність з метою залучення уваги до цієї території можливих споживачів і утримання на ній вже присутніх.

Успішний маркетинг повинен бути в першу чергу цілеспрямованим, тобто орієнтований на певні цільові групи. Групи споживачів, з якими може працювати територія, різні для кожної території. Тому основою для всіх наступних дій з маркетингу території є правильно сформоване уявлення про потенційного кола цільових груп і їх чітке ранжування в порядку пріоритетності.

Діяльність з маркетингу території можна умовно розділити на два етапи:

1. **Позиціонування території:** розробка документів стратегічного планування, включаючи формування маркетингової стратегії; маркетинг іміджу міста.
2. **Просування території:** робота з цільовими групами, маркетингова комунікація.

Розробка бренду території – складова частина територіального маркетингу.

Бренд:

- служить формуванню уявлення про призначення території та її специфіки;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

– в концентрованій формі відображає місію території та стратегічне бачення.

Брендинг регіону/міста/села/селища – цілеспрямована діяльність по створенню та розвитку бренду.

Територіальний брендинг – діяльність, спрямована на формування, а в подальшому підтримку позитивних асоціацій про територію, про продукти, що випускаються на ній, споживачам.

Бренд – інструмент стратегічної конкурентоспроможності за рахунок максимального використання конкурентних переваг і адаптації до очікуванням і потребам.

Ефективний бренд повинен відповідати наступним універсальним вимогам:

- відповідність ідентичності;
- правдоподібність;
- простота сприйняття;
- привабливість;
- оригінальність;
- складність копіювання.

Основою для формування бренду міста, селища, села чи регіону є стратегія соціально-економічного розвитку. У цьому випадку бренд території стає точкою концентрації стратегічних цілей та бачення максимально стислим втіленням стратегії.

Необхідно уникати банальностей і кліше і підкреслити стратегію (концепцію) розвитку території, яку аудиторії визнаватимуть як реалістичну і надихаючу.

Набір необхідних інструментів формування бренду:

- стратегія розвитку;
- місія;
- слоган;
- логотип;
- ключові (візуальні) символи.

Якісний слоган формує платформу для посилення іміджу території. Варіантом використання всеосяжного слогана є формулювання теми, яка стане підставою спеціальних маркетингових програм, орієнтованих на конкретні цільові групи. Наприклад, Амстердам – столиця натхнення, Ганновер – місто міжнародних ярмарків, Баранівка – органічний простір.

Візуальні символи – значна складова бренду.

Основні вимоги до візуальних символів:

- глибоко вкорінені у свідомості людей;
- постійно зображені на офіційних документах міста, брошурах, рекламних щитах, відеоматеріалах та ін.

Щоб бути успішним, візуальний символ повинен підсилювати звучання центральної ідеї бренду. Бренд території повинен бути

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

сфокусований в привабливому і простому логотипі, і для цього герб (села, селища, міста, регіону) не завжди годиться.

Робота над територіальним брендом має на меті покращення іміджу регіону, міста, селища, села або країни і створення потрібних і правильних позитивних асоціацій і образів.

Бренд для території так само важливий, як і бренд для компанії, так як він створює відносини з цільовою аудиторією, формує емоційну прихильність і лояльність.

Імідж території – складова бренду. Імідж – сукупність переконань, уявлень і вражень людей щодо конкретної території; формується і закріплюється в масовій свідомості, набуваючи характеру стереотипу.

П'ять іміджевих позицій території:

- надто привабливий імідж – висока затребуваність території з боку її адресних груп, що тягне за собою супутні проблеми;
- позитивний імідж – привабливий імідж території для життя, ведення бізнесу та відпочинку; адекватне позитивне сприйняття території її цільовими групами;
- слабкий імідж – може бути наслідком або недостатності потенціалу території, або недостатньої освітленості її переваг в інформаційному просторі. Подібні території можуть мати привабливі характеристики, але не здатні трансформувати їх у конкурентні переваги;
- суперечливий імідж – діаметрально протилежні масові уявлення про територію, які роблять значущий вплив на її імідж у цілому;
- негативний імідж – приписується територіям, які явно непривабливі для туристів, бізнесу і навіть самих жителів.

У кожний певний період часу територія може опинитися в одній з п'яти іміджевих позицій.

Активність щодо розробки бренду обумовлена наступною групою факторів:

- криза ідентичності територій – криза довіри цільових груп;
- загострення конкуренції між територіями за людські, матеріальні та інформаційні ресурси для розвитку;
- руйнування багатовікових стійких соціально-економічних і культурних зв'язків між територіями внаслідок проривного розвитку телекомунікацій і транспортної інфраструктури;
- стратегії розвитку територій часто не працюють, перетворюючись на формальні звітні документи, підготовлені за шаблоном;
- сильний бренд місця є потужним дієвим інструментом у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку території.

При розробці бренду треба враховувати такі складові:

- економічна ситуація на території;
- соціальна ситуація на території;
- політична ситуація на території;

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

- ресурсна база;
- екологія території;
- рівень розвитку інфраструктури
- законодавча база (можливості для ведення бізнесу, захищеність, гарантії);
- культурно-історична спадщина, менталітет жителів території.



Процес розробки бренду території включає в себе наступні етапи.

1. Розробка концепції бренду: відбувається оцінка передумов.
2. Аналіз потенціалу бренду і цільового ринку.
3. Розробка основи для диференціації бренду.
4. Візуалізація бренду.
5. Розробка програми просування бренду.

Інструменти брендування території:

- стратегічні інструменти: встановлення пріоритетних напрямів розвитку, визначення місії, формулювання слогана;
- символічні інструменти: єдиний стиль атрибутів території, сувенірна продукція, офіційний портал, який представляє територію;
- рекламні інструменти: реклама у пресі та в мережі Інтернет, рекламні ролики на ТБ;
- PR-інструменти: просування бренду, міжрегіональні заходи і проекти.

Не кожна територія має свої унікальні характеристики, які могли б стати фундаментом для бренду.

Не кожна територія може продемонструвати свої природні об'єкти, пам'ятники культури, музейні експозиції або унікальні природні умови. Бренд не створюється природним шляхом, це продукт свідомого і керованого осмислення, продукт штучно організованою громадською рефлексією і проектуванням.

Розділ 2. План дій старости: 12 кроків успішного старту

Штучність бренду передбачає управління його створенням і просуванням, наявність замовника, наявність кваліфікованої групи розробників, наявність інформаційних і фінансових ресурсів, чітко сформульоване технічне завдання, програму створення і просування бренду, моніторинг ефективності бренду, механізм підтримки і розвитку.

Створення якогось позитивного інвестиційно-привабливого образу – завдання, перш за все, стратегічне.

Оцінка якості бренду повинна проводитися не рідше ніж один раз на півроку, включає в себе ряд заходів:

- Диференціацію, яка дозволить виділити бренд з ряду аналогічних і чітко визначити його позицію.

- Усвідомлення суті бренду забезпечить налагодження комунікації з цільовою аудиторією.

- Формування впізнаваності бренду, яка визначить його індивідуальність і його переваги.

- Відповідність очікуванням споживачів.

Конструювання ефективного і правильного бренду важливе ще й тому, що **бренд допомагає забезпечити соціальну стабільність**. Він підвищує рівень самооцінки місцевих жителів, роблячи їх проживання комфортнішим.

Створити бренд означає усвідомити всі переваги і всю унікальність села, селища, міста чи регіону.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

3.1. Соціальний захист населення

Завдання реформування галузі – якісна соціальна підтримка населення регіону.

Проблеми, які вирішусь регіональна стратегія – поліпшення становища соціально вразливих верств населення.

Кінцева мета галузевої реформи – кожен мешканець громади, який потребує соціальної допомоги, має її отримати.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Забезпечення реалізації в громадах області державної політики у сфері зайнятості населення:

- забезпечити участь громад у реалізації місцевих програм зайнятості населення;
- визначити види та організацію проведення громадських робіт, що відповідають потребам кожної громади або задовольняють спільні їхні суспільні потреби;
- створити у разі необхідності спеціальні робочі місця для працевлаштування інвалідів та людей з обмеженими можливостями.

Ціль № 2. Забезпечення реалізації в громадах державної політики у наданні соціальних і реабілітаційних послуг, поліпшення становища соціально вразливих верств населення:

- визначити потребу та організувати надання в громадах соціальних та реабілітаційних послуг за місцем проживання/ перебування в стаціонарних умовах для осіб з інвалідністю та інших окремих категорій населення, які опинились у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги;
- поширити інформацію про організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів;
- організувати роботу, пов'язану з наданням гуманітарної допомоги (забезпечення гуманітарними автомобілями) особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю, яких визначено законодавством;
- забезпечити створення в громадах безперешкодного середовища для маломобільних категорій населення;
- створити у разі потреби заклади та установи з надання соціальних послуг вразливим верствам населення.

Ціль № 3. Розроблення та організація виконання в громадах комплексних програм і заходів щодо поліпшення становища соціально вразливих верств населення, осіб, сімей, які опинились у складних життєвих обставинах, та всебічне сприяння в отриманні ними соціальних виплат і послуг за місцем проживання, перебування:

- організувати в громадах соціальну роботу з максимальною зручністю та доступністю для жителів з урахуванням їх чисельності та віддаленості проживання від адміністративних центрів;

- організувати в громадах проведення прийому громадян, які звертаються за соціальною підтримкою, за принципом «єдиного вікна».

Ціль № 4. Реалізація в громадах місцевих програм підтримки сім'ї; забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків:

- створити на території громад регіону соціальні та економічні умови для належного функціонування та розвитку сім'ї як основи суспільства;

- забезпечити виявлення сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують соціальної підтримки і надання соціальних послуг та визначення їхніх потреб;

- визначити індивідуальні потреби сімей (осіб) у соціальних послугах та соціальній підтримці;

- здійснити соціальний супровід сімей (осіб), які потрапили у складні життєві обставини, надати їм допомогу в оформленні документів для призначення усіх видів соціальної підтримки та послуг у сфері соціального захисту населення;

- організувати надання соціальних та реабілітаційних послуг особам, які постраждали від торгівлі людьми;

- забезпечити рівні права та можливості жінок і чоловіків.

Ціль № 5. Забезпечення реалізації в громадах державної політики у сфері оздоровлення та відпочинку дітей шляхом розроблення та організації виконання відповідних регіональних і місцевих програм:

- сформувані в громадах базу даних дітей, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки для подальшої організації оздоровлення і відпочинку;

- організувати якісне дозвілля та профорієнтаційну трудову роботу з дітьми;

- забезпечити в громадах співпрацю шкільних та позашкільних закладів щодо організації літнього відпочинку дітей;

- здійснити контроль за діяльністю дитячих закладів оздоровлення та відпочинку незалежно від форми власності та підпорядкування, розташованих на території громади.

Очікувані результати:

- створення нових робочих місць у громадах;

- повернення безробітних до продуктивної зайнятості;

- зменшення рівня безробіття;

- отримання якісних соціальних та реабілітаційних послуг з максимальною зручністю та мінімальними затратами;

- надання додаткових соціальних і реабілітаційних послуг та підтримки соціально вразливим верствам населення з урахуванням особливостей громади;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- покращення поінформованості населення про наявні послуги та умови їх надання для створення рівних прав та можливостей;
- функціонування розгалуженої мережі закладів та установ, що надають соціальні послуги згідно з державними стандартами;
- наближення соціальних послуг до отримувачів;
- підвищення статусу інституту сім'ї, престижу сімейного способу життя;
- зменшення сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах та проявів у них фактів насильства;
- збільшення сімей, які користуються соціальними послугами;
- підвищення духовної та моральної єдності мешканців громади;
- формування серед мешканців громади обізнаності з питань гендерної рівності;
- створення оптимальних умов для народження та повноцінного виховання дітей у сім'ї;
- збільшення кількості охоплених оздоровленням та відпочинком дітей, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки.

Сприяючі фактори:

- активна участь громад у формуванні та реалізації державної політики зайнятості населення в межах своїх повноважень;
- розширення повноважень громад щодо здійснення контролю за дотриманням законодавства про зайнятість населення;
- виділення коштів на соціальний захист та соціальне забезпечення здійснюється з урахуванням особливостей підготовки місцевих бюджетів, визначених бюджетним законодавством та з урахуванням конкретних категорій населення громади, що потребує соціальної підтримки;
- існування в області широкої мережі державних закладів та установ, котрі надають соціальні та реабілітаційні послуги, в тому числі за місцем проживання чи перебування, а саме: територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та районні центри соціальних служб для сім'ї, дітей і молоді;
- можливість створення на території кожної громади наметових містечок для організації дозвілля або профорієнтаційної трудової діяльності дітей;
- наявність законодавчої бази щодо реалізації ОТГ повноважень у галузі соціального захисту;
- участь ОТГ у розробці та реалізації обласних і місцевих програм з соціального захисту, зайнятості населення, оздоровлення дітей.

Загрози та перешкоди:

- загальне старіння та відтік економічно активного населення, особливо молоді;
- залежність можливостей соціальної підтримки населення

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

громади від доходної частини бюджету громади;

- низький рівень кваліфікації фахівців територіальних громад, які відповідають за надання соціальних та реабілітаційних послуг, що приводить до необґрунтованих відмов у наданні соціальних та реабілітаційних послуг.

Шляхи їх вирішення:

- сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, самозайнятості населення;

- розвиток інфраструктури населених пунктів ОТГ, особливо старостинських округів; передбачення в місцевому бюджеті видатків на соціальний захист населення;

- організації навчання для фахівців територіальних громад на рівні району, області, Мінсоцполітики України.

3.2. Освіта

Завдання реформування галузі – забезпечення модернізації галузі, її інтеграція до європейського освітнього простору та переорієнтація на якісну реалізацію всього комплексу освітніх потреб населення в громадах області є пріоритетом роботи Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Громада розпочинається з дитини. Майбутнє кожної громади залежить від дітей та їх бажання залишитися жити і працювати в громаді, поки вони досягнуть повноліття.

Досягти високої якості надання освітніх послуг населенню можна через модернізацію освітньої галузі громад з урахуванням сучасних тенденцій розвитку, комплексної інформатизації освіти та створення інформаційно-навчального середовища й запровадження новітніх освітніх технологій у навчальний процес, забезпечення наукового підходу до виховання та соціалізації підростаючого покоління, запровадження моніторингу системи освіти і модернізації матеріально-технічної бази.

Досягнення зазначеної мети потребує скоординованих дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія – створення умов для розвитку особистості, адаптації кожного громадянина до сучасних умов європейського розвитку суспільства, побудованого на знаннях та активній участі у сферах соціального й економічного життя області та держави.

Кінцева мета галузевої реформи – формування доступної та якісної системи регіональної освіти і виховання, що відповідає вимогам суспільства та динамічно розвивається, її інтеграції в європейський і світовий освітній простір.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Забезпечення гарантій для реалізації права на освіту, незалежно від місця проживання і форм її отримання:

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- розвиток освітнього простору кожної громади на основі нових технологій;
- забезпечення доступності та безперервності освіти протягом життя.

Ціль № 2. Розвиток дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійно-технічної освіти профільність навчання:

- запровадження освітніх інновацій, інформаційних педагогічних технологій;
- створення сприятливих умов для підтримки та розвитку обдарованих дітей і молоді;
- функціонування різноманітних форм позашкільної освіти та дозвілля;
- підтримка дітей і молоді з особливими потребами;
- формування в учнівської та студентської молоді прагнень до здорового способу життя, розвиток дитячого та юнацького спорту і туризму.

Ціль № 3. Побудова ефективної системи національного та патріотичного виховання на засадах загальнолюдських громадянських цінностей, забезпечення фізичного, морально-духовного, культурного розвитку підростаючого покоління модернізація структури, змісту й організації освіти на j засадах компетентного підходу, переорієнтації змісту освіти на цілі сталого розвитку; створення й забезпечення можливостей для реалізації різноманітних моделей, навчальних закладів різних типів і форм власності.

Ціль № 4. Створення в громадах єдиного освітньо-культурно-спортивного простору громади надання якісних послуг в усіх галузях, реалізація освітнього, туристичного, спортивного, культурного потенціалу громади, виховання справжнього громадянина, патріота свого краю:

- створення єдиного освітньо-культурно-спортивного простору як абсолютно нової моделі системи формування гармонійно розвиненої, духовно збагаченої, морально сформованої особистості.

Ціль № 5. Запровадження батьківського всеобучу «Мистецтво жити в громаді» як фактора консолідації об'єднаних територіальних громад:

- надання можливості через навчання та безпосередню практику набути досвід соціальної активності, яка приводить до демократичних змін у житті місцевої громади;
- формування у мешканців громади навичок громадянської компетентності та правової культури;
- розвиток навичок соціальної активності, бажання брати участь у перетвореннях життя в громаді, стимулювання прагнення до активних громадянських дій.

Очікувані результати: реалізація цілей та завдань регіональної стратегії реформування якості освітньої галузі забезпечить її сталий

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

розвиток та перехід на новий рівень освітньої діяльності в громадах, наблизений до європейського рівня та стандартів.

Сприятливі фактори. У результаті виконання Регіональної стратегії очікується:

- забезпечення умов для розвитку доступної та якісної системи освіти в громадах Дніпропетровської області відповідно до вимог суспільства, запитів особистості та потреб держави;
- оптимізація мережі закладів освіти до потреб області та створення опорних навчальних закладів, забезпечення їх відповідним навчальним обладнанням та устаткуванням, доступності до якісної освіти – ремонт доріг та підвезення дітей;
- створення умов для особистісного розвитку і творчої самореалізації учасників педагогічного процесу, зміцнення їхнього здоров'я;
- підготовка та виховання педагогічних кадрів, здатних працювати в умовах інноваційних змін;
- наближення регіональної системи освіти до європейських вимірів і стандартів;
- підвищення конкурентоздатності випускників шкіл громад та сприяння залученню випускників шкіл громад після відповідного навчання підвищувати спроможність громад; поліпшення якості освіти на всіх рівнях освітньої системи.

У Дніпропетровській області продовжується процес об'єднання територіальних громад, здійснюються заходи з удосконалення мережі навчальних закладів, створення опорних шкіл та їх філій, упровадження прогресивних форм навчання, відкриття закладів нового типу.

Одним із значних управлінських повноважень, які отримали органи місцевого самоврядування ОТГ, є право на формування власної й ефективної системи забезпечення освітніми послугами населення своєї громади. Органами місцевого самоврядування створюються структурні підрозділи з питань освіти (місцеві органи управління освітою).

Заходи щодо створення підрозділу з питань управління освітою.

1. Проведення моніторингу сфери освіти ОТГ з метою визначення функцій новоствореного органу управління освітою.

2. Визначення структурної форми і назви органу управління освітою: управління, департамент, відділ, сектор тощо.

3. Розроблення і затвердження Положення про орган управління освітою ОТГ, штатного розпису, посадових інструкцій керівника органу управління освітою та працівників. (Із урахуванням того, що місцеві органи управління освітою у здійсненні своїх повноважень підпорядковані органам місцевого самоврядування та відповідним державним органам управління освітою.

Діяльність місцевих органів управління освітою спрямовується на виконання законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту» та інших підзаконних актів).

4. Реєстрація органу управління освітою, який є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в казначействі, печатку.

5. Відкриття рахунків в органах Державної казначейської служби України.

6. Інформування департаменту освіти ОДА про створення органу управління освітою ОТГ.

Новостворений орган управління освітою реалізує державну політику в галузі освіти і в межах компетенції:

- створення умов для здобуття громадянами дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної) освіти;

- прогнозування розвитку дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та позашкільної освіти, мережі навчальних закладів відповідно до освітніх потреб осіб;

- організація навчально-методичного забезпечення навчальних закладів, удосконалення професійної кваліфікації педагогічних працівників, їх перепідготовку та атестацію у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти;

- забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав педагогічних працівників, психологів, бібліотекарів, інших спеціалістів, які беруть участь у навчально-виховному процесі, учнів (вихованців) навчальних закладів;

- контроль за дотриманням порядку видачі випускникам документів про освіту державного зразка та інші повноваження, визначені законодавством з питань освіти.

Паралельно зі створенням органу управління освітою проводиться процедура конкурсного відбору та призначення на посаду керівника органу управління освітою та працівників в ОТГ.

3.3. Охорона здоров'я

Завдання реформування галузі – з урахуванням стану розвитку медичної галузі Дніпропетровської області, необхідності її модернізації та керуючись Законом України «Про місцеві державні адміністрації», відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 року № 932 «Про затвердження Порядку створення госпітальних округів» і розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 березня 2017 року № 203-р «Про затвердження переліку та складу госпітальних округів Дніпропетровської області», наказу Міністерства охорони здоров'я України від 20 лютого 2017 року № 165 «Про затвердження Примірного положення про госпітальний округ», якими передбачено створення

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

госпітальних округів з трансформуванням лікувально-профілактичних закладів, що надають вторинну медичну допомогу в лікарні інтенсивного лікування, планового лікування, реабілітаційного лікування, хоспіси.

Госпітальні округи створюються з метою організації мережі закладів охорони здоров'я у спосіб, який дозволить забезпечити:

- гарантований своєчасний доступ населенню до послуг вторинної медичної допомоги належної якості;
- ефективне використання бюджетних коштів, що спрямовуються на забезпечення фінансування вторинної медичної допомоги;
- створення умов для підготовки закладів охорони здоров'я, що надають вторинну медичну допомогу, до функціонування в умовах управлінської та фінансової автономії та наданням медичної допомоги в межах договорів про надання медичної допомоги головним розпорядником бюджетних коштів.

Госпітальний округ визначений незалежною адміністративно-територіальною одиницею таким чином, щоб мешканці, які проживають у їх межах, мали доступ до вторинної медичної допомоги у межах свого госпітального округу.

Для визначення проблемних питань, координації дій, розробки пропозицій та рекомендацій щодо реалізації на рівні госпітального округу державної політики у сфері охорони здоров'я, а також щодо організації та функціонування медичної допомоги в госпітальному окрузі створюється Госпітальна рада.

За ініціативою Дніпропетровської обласної державної адміністрації створюються госпітальні ради з представників міст обласного значення, районів та ОТГ пропорційно до кількості їх населення. Саме госпітальні ради будуть складати перспективні плани розвитку лікувальних закладів області на найближчі 5 років.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія:

- вирішити, скільки і яких медичних закладів буде в госпітальному окрузі;
- вирішити, які медичні заклади будуть додатково оснащені та посилені медичними кадрами, а які перепрофільовані;
- прорахувати інвестиційні потреби для втілення багаторічного плану – скільки для цього потрібно коштів.

Кінцева мета галузевої реформи

Підвищити результативність діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема:

- збільшити середню тривалість життя при народженні на 1 0,7-1 рік;
- зменшити рівень відвотної смертності населення працездатного віку на 20 %;
- зменшити рівень смертності малюків на 17 %;
- зменшити рівень материнської смертності на 12 %;
- зменшити показники госпітальної летальності від основних

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

причин – від ГІМ на 25 %, інсультів – на 40 %, травм – на 35 %.

Підвищити ефективність використання ресурсів галузі, в тому числі:

- збільшити частку витрат на первинну медичну допомогу 30% – 40 % від загальних обсягів фінансування галузі охорони здоров'я з паралельним зменшенням частки витрат на стаціонарну допомогу до 70 % – 60 %;

- зменшити рівень госпіталізації на 20 %;

- скоротити середню тривалість перебування у стаціонарі до 8,3 днів;

- довести рівень забезпечення ліжками для інтенсивного лікування у закладах охорони здоров'я вторинної медичної допомоги та третинної медичної допомоги (лікарні інтенсивного лікування) до рівня країн Центральної та Східної Європи (46 на 10 тис. населення);

- зменшити частоту викликів екстреної (швидкої) медичної допомоги на 30 %.

Реалізація вищезазначених заходів забезпечить:

для пацієнтів та суспільства:

- збільшення якості та доступності медичних послуг;

- зміну спрямованості правового регулювання в охороні здоров'я від подолання наслідків порушень прав пацієнтів до їх запобігання;

- зростання рівня задоволення населення послугами з ОЗ;

для медичних працівників:

- забезпечення участі представників медичної громадськості та пацієнтів у реалізації заходів з побудови Національної служби охорони здоров'я;

- забезпечення безперервної освіти та професійної підтримки, як чинника професійного зростання та підвищення рівня економічного добробуту;

- підвищення соціального престижу та поваги до професії медичного працівника, рівня заробітної плати в охороні здоров'я;

- забезпечення ефективної економічної мотивації до продуктивної і якісної праці медичних та фармацевтичних працівників;

- удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики медичних працівників, підстав та процедури притягнення до відповідальності за її порушення.

для держави:

- досягнення балансу між потребами населення у послугах з охорони здоров'я, пріоритетами суспільства у сфері охорони здоров'я і обсягами фінансових ресурсів, які скеровуються на ці цілі;

- зміцнення трудових ресурсів потенціалу за рахунок підвищення якості медичної допомоги, збільшення обсягів профілактики захворювань та ефективної діяльності громадської охорони здоров'я.

Головна зміна на рівні закладів охорони здоров'я та місцевого самоврядування – перехід на контрактні відносини та розширення можливостей.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 березня 2017 року № 203-р «Про затвердження переліку та складу госпітальних округів Дніпропетровської області» формування складу кожного госпітального округу.

Ціль № 2. Створення госпітальних рад госпітальних округів з представників міст обласного значення, районів та ОТГ пропорційно до чисельності населення.

Ціль № 3. Госпітальна рада формує план розвитку округу на 5 років. Спільний план мають схвалити всі члени округу: кожна районна, міська рада та ради ОТГ.

Очікувані результати: планується закінчити до 2020 року. Забезпечення доступності та якості медичних послуг.

Медичні послуги повинні надаватися відповідно до державних стандартів якості медичної допомоги з урахуванням необхідності забезпечення:

- територіальної доступності, що передбачає надання медичних послуг на території громади, де проживає особа; належної матеріально-технічної бази лікувальних закладів для надання всіх видів медичних послуг (повинні мати у своєму розпорядженні відповідні приміщення та інфраструктуру медичних закладів);
- відкритості інформації про медичні послуги, порядок та умови їх надання;
- професійності надання медичних послуг.

Доступність та належна якість медичних послуг забезпечується шляхом оптимального розподілу їх між медичними закладами кожного госпітального округу: лікарня інтенсивного лікування, планового лікування, реабілітаційного лікування, хоспіси.

Сприятливі фактори:

- сформована мережа закладів охорони здоров'я, які надають первинну медичну допомогу та продовжується розширення мережі підрозділів закладів первинної медичної допомоги;
- сформована мережа закладів екстреної медичної допомоги;
- відпрацьовано та продовжується формування маршруту пацієнтів до лікувальних закладів згідно зі станом хворого;
- заклади охорони здоров'я вторинної медичної допомоги вважають за необхідне проведення перепрофілювання відповідно до потреб населення у медичній допомозі. Досвід впровадження реформування системи охорони здоров'я у Дніпропетровській області, як пілотному регіоні відповідно до Закону України від 07.07.2011 р. № 3612-VI «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» і проекту Світового банку субпроекту «Підтримка реформування системи охорони здоров'я Дніпропетровської області».

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Загрози та перешкоди:

- відсутність нової законодавчої бази для покрокової реалізації стратегії та необхідність своєчасного внесення змін до існуючої нормативної галузевої бази;
- повільне впровадження електронної бази даних та електронного документообігу.

3.4. Ефективний економічний розвиток

Завдання реформування галузі – соціально-економічний аналіз розвитку регіону показує, що, незважаючи на економічне лідерство області в порівнянні з більшістю регіонів України, за окремими показниками соціальної та екологічної сфери, які суттєво впливають на якість життя громадян, ситуація в області потребує покращення. Відтак, оскільки головним об'єктом спрямування стратегічних зусиль регіонального розвитку є людина й якість її життя, було ухвалене рішення сформуванню нову стратегічну місію та бачення розвитку області.

Стратегічна місія – примножити економічне багатство області та конвертувати його в комфортні та безпечні умови проживання її мешканців.

Стратегічне бачення – Дніпропетровська область – провідний регіон України, де економічне зростання є інструментом перетворення області на край, де людям комфортно та безпечно жити і працювати, де для жителів міських та сільських територій створено умови для самореалізації, а збереження довкілля є природною потребою людини.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Диверсифікація економіки.

Більшість міст області є монопрофільними. Найбільші міста Дніпропетровської області – Дніпропетровськ, Кривий Ріг та Нікополь – у стратегічних планах власного розвитку закріпили поглиблення диверсифікації економіки та мають внутрішній ресурс для подальшого розвитку в цьому напрямі.

Зниження рівня монопрофільності міст – процес соціально пов'язаний із стабілізацією чисельності постійного населення, забезпеченням сталості розвитку території. Підприємництво становить усього 10 % від загальної кількості економічно активного населення. Водночас лише 10 % від загальної чисельності економічно активного населення регіону задіяно в підприємницькій діяльності. Доцільним буде створення умов для розвитку інноваційних форм підприємництва, через підтримку малого та середнього бізнесу, виробництв, де переважають робочі місця з високим рівнем інтелектуальної місткості, у тому числі для жінок, з метою зростання зайнятості населення в інших (поза домінуючої) галузях економіки та забезпечення контролю над станом довкілля.

Досягнення поставленої мети буде реалізовано через розвиток інфраструктури підтримуючої бізнес, подальше вдосконалення

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

дозвільної системи шляхом упровадження ІТ-технологій, розробку та впровадження Положення про інвестування у Дніпропетровській області, яке передбачатиме застосування критеріїв екологічності до нових виробництв. Ареал впливу інфраструктури – малі монопрофільні міста Дніпропетровської області, а також Нікополь, Павлоград, Вільногірськ, Марганець, Жовті Води, Зеленодольськ. За умов співпраці обласної державної адміністрації, органів місцевої влади перелічених адміністративно-територіальних утворень планується підтримати процеси створення бізнес-інкубаторів у малих монопрофільних містах, розвивати рух щодо створення та стабілізації агенцій місцевого розвитку, при цьому необхідно передбачити цільове виділення території (земельні площі) для створення робочих місць у секторах економіки, через реалізацію цільових державних програм, Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року – підтримати створення індустріальних парків.

Очікувані результати:

- зменшення впливу коливань зовнішньоторговельної кон'юнктури на економіку окремих міст області; відповідно забезпечення стабільної зайнятості населення з рівнем безробіття не більше 4 %;
- скорочення техногенного навантаження на навколишнє середовище через підвищення інноваційності виробничої сфери області;
- створення привабливіших та різноманітніших робочих місць;
- забезпечення стабільних доходів до місцевих бюджетів.

Індикатори:

- кількість створених та діючих інноваційних бізнес-інституцій;
- кількість користувачів послугами визначеного кола інституцій підтримки бізнесу;
- відсоток робочих місць поза межами гірничо-металургійної галузі;
- частка продукції легкої промисловості, машинобудування, переробної промисловості, сфери послуг у загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг);
- кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення;
- частка податкових надходжень від малого та середнього бізнесу в загальному обсязі податкових надходжень;
- навантаження на одне вільне робоче місце;
- рівень безробіття.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Завдання	Сфери реалізації проєктів
1.1. Забезпечення розвитку інфраструктури підтримки МСБ	<p>Створення бізнес-інкубаторів.</p> <p>Створення центрів підтримки бізнесу, у тому числі для жінок-підприємців.</p> <p>Створення та підтримка діяльності бізнес-асоціацій.</p> <p>Проведення навчань, консультування МСБ.</p> <p>Галузеві дослідження у сфері МСБ.</p> <p>Використання механізмів корпоративно-соціального партнерства для стимулювання розвитку бізнес-середовища та інфраструктури підтримки бізнесу.</p> <p>Створення дієвої системи консультаційної та юридичної підтримки підприємств малого та середнього бізнесу.</p> <p>Розробка єдиного інформаційного простору для стимулювання розвитку бізнесу в регіоні</p>
1.2. Сприяння залученню інвестицій в інші (поза домінуючої) галузі економіки	<p>Підтримка розвитку підприємств легкої та переробної (не гірничо-металургійного напрямку) промисловості в монопрофільних містах.</p> <p>Стимулювання створення підприємств із робочими місцями для жінок.</p> <p>Стимулювання розвитку галузі будівництва та виробництва будівельних матеріалів.</p> <p>Розробка та впровадження маркетингових заходів з залучення інвестицій, у тому числі до екологічно-дружніх галузей виробництва.</p> <p>Розробка схеми розміщення індустріальних парків у регіоні.</p> <p>Створення індустріальних парків, у тому числі на територіях старих промислових зон.</p> <p>Розробка інвестиційних проєктів для проведення реконструкції виробництва із збагачення уранової сировини, рекультивациі хвостосховищ і гірничошахтних відходів.</p> <p>Представлення області на регіональних, національних та</p>
1.3. Поліпшення бізнес-клімату та спрощення дозвільних процедур	<p>Спрощення дозвільних та інших процедур для ведення бізнесу.</p> <p>Забезпечення прозорості та підзвітності регуляторних органів.</p> <p>Сприяння створенню центрів надання адміністративних послуг.</p> <p>Сприяння реалізації на всій території області проєкту «Віртуальний офіс» для спрощення дозвільних процедур.</p> <p>Запровадження фінансової підтримки розвитку МСБ (у тому числі через мікрокредитний фонд для МСБ, за умови залучення коштів у якості заставної гарантії для мінімізації банківського ризику і зменшення кредитної ставки)</p>

Ціль № 2. Розвиток периферійних районів.

Нерівномірність розвитку території Дніпропетровської області характеризується значною диференціацією рівня доходів місцевих бюджетів. Так, рівень доходів бюджету м. Дніпропетровська у 19 разів вищий, ніж рівень доходів усіх районів області разом. Збереження такої ситуації спричинятиме подальший відтік населення з периферійних районів, переважно молоді, погіршення стану інфраструктури та ще більше зниження привабливості цих територій.

Також проблемою периферійних районів часто є відсутність робочої сили потрібної кваліфікації. Планується розробити та реалізувати заходи

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

як з підвищення загальної інвестиційної привабливості територій, так і заходи, що сприятимуть стабілізації чисельності населення. Розвиток периферійних районів – Апостолівського, Васильківського, Верхньодніпровського, Межівського, Петропавлівського, Покровського, П'ятихатського, Томаківського, Царичанського, Широківського, Юріївського, Криничанського, Магдалинівського, Петриківського та Солонянського – сприятиме вирівнюванню економічного та соціального розвитку території Дніпропетровської області в цілому. Для досягнення поставленої операційної цілі буде завершено впорядкування земельпорядної документації з метою підвищення доходів місцевих бюджетів та пришвидшення реалізації інвестиційних проєктів. Необхідно забезпечити постійну підтримку інвестиційних пропозицій із периферійних районів, упровадити системи онлайн-навчання для мешканців, створити умови для забезпечення інформаційної підтримки управлінських процесів.

Очікувані результати:

- забезпечення стабілізації соціальних процесів районів через реалізацію інвестиційних проєктів;
- створення умов для самозайнятості населення периферійних районів у сфері ІТ-технологій;
- створення умов для адекватного оцінювання земельних ресурсів та їх використання;
- поліпшення інфраструктурного забезпечення районів.

Індикатори:

- обсяг залучених інвестицій поетапно: до 2016, 2020 років;
- темп зростання / зменшення населення в районах області;
- кількість робочих місць в інноваційній сфері;
- кількість одиниць оформленої містобудівної документації;
- кількість реалізованих інвестиційних проєктів.

Завдання	Сфери реалізації проєктів
2.1. Створення умов для економічного розвитку периферійних районів	Розробка та активна промоція інвестиційних пропозицій периферійних районів. Розробка містобудівної документації для населених пунктів периферійних районів. Юридичний та інший супровід іноземних інвесторів на початковому етапі інвестування. Підтримка інституцій, що сприяють економічному розвитку в периферійних районах.
2.2. Створення умов для закріплення молоді у периферійних районах	Проведення курсів професійної комп'ютерної освіти для мешканців периферійних районів. Проведення навчань з розвитку комунікативних навичок молоді периферійних районів. Підтримка створення спортивної інфраструктури в периферійних районах. Підтримка створення інфраструктури відпочинку та дозвілля в периферійних районах.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

2.3. Розвиток інфраструктури периферійних районів	Розробка та впровадження комплексної програми розвитку соціальної та інженерної інфраструктури районів області відповідно до індексу щільності населення. Розвиток дорожньої мережі периферійних районів. Розвиток інженерної інфраструктури периферійних районів. Розвиток соціальної інфраструктури периферійних районів. Розвиток житлово-комунальної сфери периферійних районів. Розвиток технологічної інфраструктури мережі Інтернет
---	---

Ціль № 3. Інноваційний розвиток.

У сучасних умовах до економіки знань у найширшому сенсі відносять три основні сфери: науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, інновації, освіту й навчання, що сприяють формуванню людського капіталу, а також інформаційно-комунікаційні технології. Саме такий напрям є найбільш перспективним та доступним для Дніпропетровщини в силу накопиченого наукового потенціалу, кадрових можливостей. Розвиток та збереження інноваційного потенціалу пропонується в цьому сценарії реалізувати через створення сучасного освітнього середовища та його інтеграцію в Європейський освітній простір, підтримку науково-дослідного напрямку, створення умов для збереження та залучення висококваліфікованих працівників, розвиток інновацій у ключових галузях економіки. Важливим елементом інноваційного розвитку має стати впровадження об'єктів альтернативної енергетики. Просування за операційною ціллю здійснюватиметься в наукових, освітніх центрах Дніпропетровської області, прилеглих до м. Дніпропетровська районах протягом усього терміну реалізації Стратегії, а також місцях можливого розташування об'єктів альтернативної енергетики.

Очікувані результати:

- розвиток структури підтримки інноваційних процесів;
- традиційні наукові школи Дніпропетровщини широко відомі;
- створення умов для просування розробок науковців через «Біржу наукових пропозицій»;
- створення мережі IT-містечок та умов для залучення на територію області фахівців IT-сфери;
- забезпечення умов для розвитку наукоємного виробництва.

Індикатори:

- кількість промислових підприємств, що впроваджують інновації;
- відсоток переоснащених виробничих площ до наявних;
- відсоток робочих місць, що потребують вищої освіти, у загальній кількості робочих місць;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- відсоток обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції;
- кількість договорів щодо впровадження нових технологій, укладених підприємствами з науково-дослідними установами Дніпропетровської області;
- потужність побудованих об'єктів альтернативної енергетики.

Завдання	Сфери реалізації проектів
3.1. Створення умов для комерціалізації інновацій	Розвиток освітньої інфраструктури. Створення інноваційних наукових лабораторій для молоді. Розробка та впровадження регіональної програми участі в міжнародних наукових конференціях та підтримка програм обмінів. Упровадження системи стимулювання наукових досліджень. Матеріальне стимулювання наукових досліджень, підтримка програм обмінів. Створення Центру комерціалізації інновацій для забезпечення інформаційно-консультативного супроводу інноваторів, заінтересованих у комерціалізації своїх розробок.
3.2. Поліпшення умов для розвитку ІТ-сфери	Створення ІТ-містечок навколо міста Дніпропетровська. Створення ІТ-бізнес-інкубаторів. Розширення можливостей навчальних закладів у сфері підготовки ІТ-спеціалістів. Поліпшення підготовки ІТ-фахівців. Проведення форумів, конференцій, міжнародних програм обміну. Забезпечення умов для розвитку наукоємного виробництва.
3.3. Поліпшення умов для розвитку наукоємного машинобудування	Створення умов для розвитку інноваційного наукоємного приладобудування. Створення умов для підготовки та реалізації інвестиційних проектів точного приладобудування. Підтримка проектів машинобудування у співпраці зі світовими лідерами галузі. Створення умов для входження в економіку області світових лідерів машинобудівної галузі. Підтримка розвитку інженерних розробок у сфері екологічно безпечних технологій. Проведення конкурсів на кращий проект гірничих машин.

Ціль № 4. Розвиток зарубіжного та внутрішнього туризму.

Сьогодні в усьому світі спостерігаються низькі темпи економічного зростання. Однак галузь міжнародного туризму успішно розвивається.

Курортно-туристична інфраструктура регіону вміщує в себе понад 90 закладів оздоровлення та відпочинку, понад 130 засобів розміщення, а також широкий спектр культурно-дозвільних закладів. У ряді районів області функціонують 14 садиб сільського «зеленого» туризму. В області під охороною держави перебуває понад 6 тисяч пам'яток історії та культури, серед яких 23 – національного значення, працює 131 музей різних форм власності.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Разом з тим існують проблеми, пов'язані з розвитком туризму, які неможливо розв'язати засобами лише територіального чи галузевого управління, для цього необхідні регіональна програмна підтримка та комплексний підхід, координація діяльності з іншими галузевими управліннями місцевих органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та міжгалузева координація.

Досягнення операційної цілі буде забезпечено через формування виняткового та різноманітних туристичних продуктів регіону, просування їх на внутрішньому та міжнародному ринках шляхом рекламно-інформаційних кампаній, створення туристичної інфраструктури, яка б відповідала сучасним стандартам.

Очікувані результати:

- підвищення іміджу області серед мешканців України та іноземних громадян;
- створення умов для активного промоутингу області серед гостей;
- створення бази даних об'єктів туризму, формування попиту на туристичні послуги;
- створення багатофункціонального виставкового центру (м. Дніпропетровськ);
- забезпечення постійного маркетингу області;
- підвищення обізнаності потенційних відвідувачів області.

Індикатори:

- кількість відвідувачів області з метою туризму;
- кількість позитивних відгуків туристів;
- середньорічні інвестиції в галузь;
- середні витрати туриста під час перебування в області.

Завдання	Сфери реалізації проєктів
4.1. Створення сприятливих умов для розвитку туристичної індустрії	Створення та розвиток мережі туристично-інформаційних центрів. Заснування представницьких центрів петриківського розпису Створення Кварталу мистецтв у місті Дніпро. Реконструкція паркових зон. Модернізація об'єктів аерокосмічного напрямку. Розвиток території міжнародного аеропорту «Дніпро». Модернізація спортивних комплексів у місті Дніпро. Взаємодія з міжнародними туристичними асоціаціями. Створення фан-зон області в аеропортах. Створення музею під відкритим небом на території Богородицької фортеці у селищі Шевченко (Самарський район міста Дніпра). Створення музейно-туристичного комплексу «Кодацька фортеця».
4.2. Розвиток подієвого та	Організація масових заходів міжнародного рівня (щомісячно).

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

<p>тематичного туризму</p>	<p>Сприяння проведенню щотижневих акцій, святкувань, ярмарків, виставок тощо. Проведення галузевих форумів і фестивалів. Розвиток навколокосмічного туризму. Розвиток водного туризму. Розвиток етнокультурного туризму. Розвиток міського туризму Розвиток промислового туризму.</p>
<p>4.3. Забезпечення маркетингового просування Дніпропетровської області</p>	<p>Активне використання повного медійного комплексу для просування туристичного бренда Дніпропетровщини. Використання ЗМІ для популяризації бренда області. Здійснення прямого та інтерактивного маркетингу. Створення «мобільних» кіосків у потенційних місцях скупчення туристів. Просування в соціальних мережах іміджу області. Розвиток інтерактивного телебачення. Стимулювання продажу туристичних послуг через Інтернет-засоби. Розробка та видання туристичного путівника по Дніпропетровській області. Підготовка та друкування інформаційно-довідкових матеріалів про Дніпропетровську область (українською та іноземними мовами). Створення інтерактивного диска про Дніпропетровську область</p>

3.5. Місцеві фінанси

Завдання реформування галузі – на сучасному етапі Україна неухильно спрямовує свої зусилля на реалізацію Євроінтеграційного курсу, виконання міжнародно-правових зобов'язань, у тому числі з питань розвитку місцевої і регіональної демократії. Подальша демократизація суспільства, децентралізація влади на засадах субсидіарності були і залишаються пріоритетами України.

Першочерговим кроком на шляху реформи місцевого самоврядування стало завдання щодо фінансової децентралізації, яка розпочалася шляхом прийняття змін до Бюджетного і Податкового кодексів України, зокрема передачі органам місцевого самоврядування додаткових бюджетних повноважень і стабільних джерел доходів для їх реалізації; стимулювання територіальних громад до об'єднання та переходу на прями міжбюджетні відносини з державним бюджетом з відповідним ресурсним забезпеченням на рівні міст обласного значення тощо.

Зокрема, з державного бюджету передані до місцевих бюджетів: 100 % плати за надання адміністративних послуг, 100 % державного мита. Запроваджено новий вид податку – акцизний податок з кінцевих продаж, розширено базу оподаткування податком на нерухомість. Бюджети

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

об'єднаних територіальних громад отримали 60 % податку на доходи фізичних осіб.

Також запроваджено новий механізм бюджетного регулювання – систему збалансування усіх місцевих бюджетів замінено системою горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій залежно від рівня надходжень на одного жителя. При цьому для бюджетів місцевого самоврядування вирівнювання здійснюється лише по одному податку – податку на доходи фізичних осіб, решта платежів залишилися в повному розпорядженні місцевих органів влади. Для здійснення видатків на делеговані державою повноваження в галузях освіти і охорони здоров'я запроваджено нові субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам – освітню та медичну. Водночас змінами до Податкового кодексу України підвищено фіскальну незалежність органів місцевого самоврядування щодо місцевих податків та зборів, зокрема шляхом надання права самостійного визначення ставок податків та встановлення пільг з їх сплати.

Кінцева мета галузевої реформи – подальше запровадження політики децентралізації має стати дієвим фактором стабілізації соціально-економічної ситуації, виходу з фінансової кризи, подолання суперечностей між різними рівнями влади, організації відносин між центром, регіонами та територіальними громадами на принципах розподілу сфер відповідальності й компетенції, а також партнерства у сфері забезпечення громадян України державними та місцевими благами, сприяти підвищенню ефективності використання бюджетних коштів на всіх рівнях управління. Реалізація бюджетної децентралізації має спиратися на адміністративно-територіальну реформу в Україні та нову ідеологію державного управління, яка визначає основний зміст діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, як діяльність щодо надання ефективних послуг.

На сьогодні найголовнішим питанням є забезпечення спроможності громад концентрувати фінанси і спрямовувати їх на проекти регіонального розвитку. Фінансова децентралізація має стати каталізатором здійснення освітньої та медичної реформ, житлово-комунальної, підвищення енергоефективності тощо.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Підвищення фінансової спроможності громад шляхом збільшення власних ресурсів місцевих бюджетів громад області:

- розвиток податкових ресурсів громад;
- збільшення надходжень з плати за землю;
- збільшення надходжень орендної плати за користування майном, що перебуває у власності громад;
- підвищення ефективності місцевих податків і зборів, у тому числі шляхом посилення контролю за їх сплатою;
- створення повноцінних муніципальних фіскальних реєстрів платників податків.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Ціль № 2. Покращення бюджетного планування з метою забезпечення належного фінансування делегованих повноважень та підвищення ефективності використання бюджетних коштів:

- впровадження парсипативних бюджетів;
- координація бюджетування освітньої, медичної субвенцій громадами;
- підвищення гнучкості використання бюджетних коштів;
- навчання ефективному бюджетуванню;
- впровадження середньострокового планування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів.

Ціль № 3. Посилення роз'яснювальної роботи з розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів і запобігання порушень, що призводять до втрат фінансових ресурсів і майна, та встановлення контролю за ефективним, результативним, цільовим і економним використанням бюджетних коштів:

- забезпечити дотримання суворої фінансово-бюджетної дисципліни;
- забезпечити публічне обговорення проектних показників місцевих бюджетів;
- забезпечити своєчасність затвердження, внесення змін до паспортів бюджетних програм, достовірність, повноту інформації та досягнення результативних показників при їх виконанні;
- здійснювати постійний моніторинг та оцінку ефективності виконання бюджетних програм. Застосовувати раціональний підхід у витрачанні бюджетних коштів;
- здійснювати закупівлі товарів, робіт та послуг з обов'язковим використанням системи електронних закупівель ProZorro.

Ціль № 4. Підвищення професійного потенціалу посадових осіб ОТГ у галузі планування, фінансового управління та контролю на всіх стадіях бюджетного процесу:

- розвиток електронних сервісів для платників;
- стимулювання ділової активності та інвестиційної діяльності на території відповідної ОТГ;
- проведення та перегляд нормативної грошової оцінки землі, поновлення договорів оренди землі, термін дії яких завершено, та інша робота відповідно до вимог земельного законодавства України;
- передача майна, що перебуває у власності територіальних громад, в оренду на конкурсних засадах і за ринковими ставками та посилення контролю за своєчасним перерахуванням орендної плати до місцевих бюджетів.

Очікувані результати:

- підвищення спроможності ОТГ задовольняти інтереси жителів громад у першочергових потребах;
- здатність ОМС самостійно вирішувати питання соціально-економічного розвитку територій громад;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- зміцнення фінансової спроможності громад;
- підвищення ефективності податків і зборів;
- зменшення дотаційності місцевих бюджетів;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів громадами;
- передбачуваність бюджетної політики громад;
- підвищення інвестиційної привабливості територій;
- зростання задоволення громадян.

Сприятливі фактори:

- позитивна тенденція формування та наповнення місцевих бюджетів;
- активна участь громадськості у формуванні та виконанні місцевих бюджетів;
- застосування програмно-цільового методу бюджетного процесу.

Загрози та перешкоди:

- «тінізація» місцевої економіки – необхідне максимальне оподаткування підприємницької діяльності, створення сприятливого мікроклімату в громадах для розвитку підприємництва;
- недостатній кадровий потенціал фінансових служб громад – потребує проведення постійного навчання персоналу фінансових служб громад, створення регіональної системи методичної підтримки фінансового розвитку громад;
- недостатній досвід громад щодо застосування програмно-цільового методу планування бюджетів – необхідне проведення широкого навчання персоналу громад;
- залежність місцевих бюджетів від нестабільних надходжень (напр. – податок на прибуток комунальних підприємств) – необхідне постійне проведення роботи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства та інших об'єктів, що належать до комунальної власності територіальних громад, з метою збільшення надходжень до відповідних місцевих бюджетів податку на прибуток.

–

3.6. Здоровий спосіб життя в громадах

Завдання реформування галузі – на сьогодні актуальними проблемами залишаються: погіршення стану здоров'я населення, зловживання алкоголем, тютюновими виробами, вживання наркотичних засобів. Як наслідок – зменшується тривалість життя, загострюється криміногенна ситуація, особливо – у молодіжному середовищі.

Статистичні дані свідчать про те, що у Дніпропетровській області тільки 68 % учнівської молоді мають основну медичну групу, 1,4 % школярів зовсім звільнено від занять фізичною культурою, до спеціальної медичної групи за станом здоров'я належать 6,1 % учнів загальноосвітніх

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

навчальних закладів, 3,6 % учнів професійно-технічних навчальних закладів.

Світовий досвід показує, що рухова активність людини протягом усього життя запобігає захворюванням та поліпшує стан здоров'я.

До основних причин, що негативно впливають на спосіб життя, стан здоров'я населення та розвиток сфери фізичної культури і спорту, належать:

- неформованість сталих традицій та мотивацій щодо ведення здорового способу життя та фізкультурно-спортивної реабілітації інвалідів засобами фізичної культури і спорту як важливих чинників фізичного та соціального благополуччя, поліпшення стану здоров'я і подовження тривалості життя;

- загальне погіршення стану здоров'я населення, що призводить до зменшення кількості осіб, які можуть бути залучені до дитячо-юнацького спорту та спорту вищих досягнень, спроможних витримувати значні фізичні навантаження та досягати високих спортивних результатів; невідповідність вимогам сучасності та значне відставання від світових стандартів ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту, а саме: кадрового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного.

Розвиток фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області може бути забезпечений за такими варіантами:

- перший варіант передбачає збереження традиційної системи розвитку фізичної культури і спорту, відсутність системного підходу щодо розв'язання нагальних проблем організації дозвілля населення і підготовки членів збірних команд України;

- другий варіант передбачає здійснення організаційно-практичних заходів щодо створення автономної системи управління сферою фізичної культури і спорту, в якій буде відсутня координуюча функція з боку держави, а керівництво здійснюватиметься органами, відповідальними за забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, із залученням фінансових ресурсів приватного сектора, що скоротить фінансові ресурси місцевих бюджетів для забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту.

У зв'язку з відсутністю належного інвестиційного клімату в країні та низьким рівнем залучення приватного сектора даний варіант не дасть можливості вирішити проблемні питання у сфері фізичної культури і спорту;

- третій, оптимальний варіант передбачає поєднання зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства для проведення реформи у сфері фізичної культури і спорту з метою приведення її у відповідність з європейськими вимогами і стандартами шляхом визначення як основи європейської моделі реформування та побудови взаємовідносин між органами

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

державної влади та громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, підвищення рівня публічності та автономності спортивних федерацій.

З метою розв'язання проблеми передбачається здійснити комплекс заходів, спрямованих на створення умов для:

- фізичного виховання і спорту в усіх типах навчальних закладів, за місцем роботи, проживання та місцях масового відпочинку населення, у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, у правоохоронних органах, рятувальних, пенітенціарних та інших службах;
- підтримки дитячого, дитячо-юнацького, резервного спорту, спорту вищих досягнень, спорту інвалідів та ветеранів; забезпечення розвитку олімпійських, неолімпійських видів спорту, видів спорту інвалідів з ураженнями опорно-рухового апарату, вадами зору, слуху, розумового та фізичного розвитку;
- поліпшення кадрового, матеріально-технічного, фінансового, медичного, інформаційного забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія. Основні причини виникнення проблеми характеризуються такими чинниками:

- обмежена рухова активність, нераціональне та незбалансоване харчування, фактори асоціальної поведінки в суспільстві;
- недостатня кількість висококваліфікованих працівників у сфері фізичної культури та спорту при щорічному випуску з профільних вищих навчальних закладів достатньої кількості фахівців;
- низький рівень розвитку спортивної інфраструктури, здатної задовольнити потреби населення у щоденній руховій активності відповідно до фізіологічних потреб, у тому числі – осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- невідповідність послуг, що надаються засобами фізичної культури і спорту за місцем проживання та роботи громадян, у місцях масового відпочинку населення, у тому числі – в сільській місцевості, потребам населення та людям з обмеженими фізичними можливостями; низький рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту; відсутність економічної заінтересованості суб'єктів господарської діяльності у сприянні реалізації заходів щодо зниження професійної захворюваності та зміцнення здоров'я працівників;
- низький рівень пропаганди у засобах масової інформації та освічення населення щодо усвідомлення цінності здоров'я, відповідального ставлення батьків до виховання своїх дітей та неформованість ефективної системи стимулювання населення до збереження свого здоров'я; низький рівень медичного та медико-біологічного забезпечення осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, медико-біологічного забезпечення підготовки спортсменів високого класу;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

– недостатність бюджетного фінансування, неефективність залучення коштів з інших джерел, незначний обсяг інвестицій. Ці проблеми потребують вирішення із застосуванням програмного методу на основі розроблення та реалізації відповідних програм із залученням фінансових ресурсів, чіткої координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування відповідно до сучасних потреб економічного й соціального розвитку регіону.

Кінцева мета галузевої реформи – відведення провідної ролі фізичній культурі і спорту в області як важливому фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві.

З метою виконання заходів стратегії пропонується створити умови для поліпшення здоров'я населення шляхом: залучення широких верств населення до систематичних занять фізичною культурою та масовим спортом; популяризації здорового способу життя та фізичної реабілітації; максимальної реалізації здібностей обдарованої молоді, у тому числі й молоді з обмеженими фізичними можливостями, у дитячо-юнацькому, резервному спорті, спорті вищих досягнень та виховання її у дусі олімпізму; проведення місцевих спортивно-масових змагань поліпшення розвитку спортивної інфраструктури території.

Цілі та завдання.

Основними пріоритетними цілями та завданнями стратегії є:

- створення умов у громадах для забезпечення оптимальної рухової активності різних груп населення для зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, здібностей та індивідуальних особливостей кожного;
- створення умов для підвищення ефективності фізичної підготовки для служби у Збройних Силах, інших військових формуваннях, утворених відповідно до законодавства, та правоохоронних органах;
- популяризація в громадах здорового способу життя та подолання суспільної байдужості до здоров'я населення;
- забезпечення функціонування та вдосконалення мережі закладів фізичної культури і спорту;
- забезпечення відбору осіб, які мають високий рівень підготовленості та здатні під час спортивних заходів витримувати значні фізичні та психологічні навантаження, для подальшого залучення їх до резервного спорту;
- підтримка та розвиток олімпійського, неолімпійського,

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

параолімпійського та дефлімпійського руху;

- розбудова в громадах спортивної інфраструктури, у тому числі будівництво та модернізація спортивних споруд, із залученням коштів інвесторів;

- надання якісних фізкультурно-спортивних послуг.

Головні завдання стратегії:

- збільшення кількості населення, яке займається всіма видами фізкультурно-оздоровчої та спортивної направленості;

- забезпечення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл;

- покращення спортивної інфраструктури, які спроможні надавати якісні спортивно-оздоровчі послуги;

- фінансова підтримка місцевих осередків фізкультурно-спортивного товариства «Колос»;

- збільшення рухової активності всіх верств населення;

- популяризація здорового способу життя.

Очікувані результати:

- підвищення рівня охоплення населення руховою активністю на 1 відсоток щороку;

- створення умов для соціальної адаптації та реабілітації інвалідів і осіб з обмеженими фізичними можливостями; підвищення рівня готовності молоді до служби у Збройних Силах та інших військових формуваннях, утворених відповідно до законів, правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних службах з метою захисту суверенітету та незалежності держави; підвищення рівня заінтересованості дітей та молоді до соціальних, профілактичних акцій, спрямованих на мотивацію свідомого ставлення до власного здоров'я; підвищення рівня поінформованості та обізнаності різних груп населення щодо формування здорового способу життя та профілактики негативних явищ серед дітей та молоді;

- надання якісних фізкультурно-спортивних послуг спортивними клубами та фізкультурно-оздоровчими закладами, які функціонуватимуть відповідно до встановлених стандартів;

- залучення додатково 1,5 відсотка дітей та молоді віком від 6 до 18 років до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах створить умови для розвитку резервного спорту та ефективного поповнення складу національних збірних команд;

- створення розгалуженої мережі спортивних споруд (спортивні зали, плавальні басейни, спортивні майданчики тощо), які відповідають стандартам, зокрема із залученням коштів інвесторів;

- забезпечення щорічного проведення понад 40 змагань місцевого рівня.

3.7. Професійний розвиток кадрів у процесі децентралізації

Завдання реформування галузі – розвиток незалежності України зумовив еволюцію місцевої влади, основним завданням якої на нинішньому етапі децентралізації є якісне надання адміністративних та публічних послуг населенню. Децентралізація сучасної системи державного управління, а також реформування місцевого самоврядування значно актуалізують проблему кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад, яка може бути вирішена при розробці науково-методологічних засад формування і функціонування трудового потенціалу громад. Вирішення цього завдання можливе лише при активізації якісного наукового та педагогічного супроводу професійного розвитку кадрів та формування кадрового ресурсу децентралізації, адже професійний рівень управлінського персоналу громад та розвиток людського ресурсу є одним з вирішальних чинників успішного розвитку країни та її регіонів.

Завдання децентралізації вимагають від службовців місцевого рівня бути здатними вирішувати назрілі політичні, економічні, соціальні й культурні проблеми суспільства, володіти сучасним інструментарієм планування, організації, контролю, інформаційного забезпечення, мотивації персоналу, комунікативними здібностями в процесі залучення громадян до управління місцевим розвитком.

Сучасний стан кадрового забезпечення формування та розвитку самодостатніх громад потребує принципових змін до планування та організації роботи як з посадовими особами місцевого самоврядування, так і з депутатами місцевих рад, адже практична реалізація стратегій, планів, проектів, програм потребує наявності консенсусу між представницькою та виконавчою владою як парадигми діяльності місцевих органів влади, яку диктує сучасна суспільна, політична та економічна динаміка розвитку українського суспільства. Керівники і фахівці органів місцевої влади і управління повинні опанувати нові методи роботи, орієнтовані на перспективу проектного розвитку територій та стратегічне управління.

Відтак, першочерговим завданням держави у цій сфері є вироблення управлінської стратегії на місцевому рівні, формування єдиної ідеології роботи з кадрами у сфері державного управління та місцевого самоврядування, побудованої на передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих та перевірених практикою знань, умінь та навичок.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія:

- невизначена та неструктурована територіальна основа більшості об'єднаних громад, що впливає на спроможність місцевої влади;
- недостатній професійний рівень багатьох службовців місцевої влади, відсутність мотивації до професійного розвитку та ефективної системи їх навчання і підвищення кваліфікації;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- неефективна система організації праці посадових осіб місцевого самоврядування, невикористання можливостей електронного врядування;
- недостатня конкурентність праці в органах місцевого самоврядування на ринку праці, плінність кадрів;
- латентна загроза корупції в середовищі посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів;
- недостатня відкритість для громадян, обмежені можливості для участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, низька активність молоді у справах місцевого самоврядування;
- надмірний вплив органів державної влади на більшість органів місцевого самоврядування;
- відсутність якісного оперативного державного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування.

Кінцева мета галузевої реформи:

- сформовані на оптимальній територіальній основі спроможні територіальні громади мають бути: територіально структуровані; ресурсно забезпечені;
- мати науково структуровані органи місцевого самоврядування;
- бути спроможними до запровадження інноваційних підходів щодо надання якісних адміністративних та управлінських послуг населенню;
- консолідовані на розв'язання проблем місцевого значення, власних та делегованих повноважень; мати природний професійний спротив проявам корупції; бути позитивно налаштованими до змін та вміти управляти ними.

Цілі та завдання

Ціль № 1. Завершити формування спроможних територіальних громад та системи їх органів місцевого самоврядування:

- посилити інформаційно-просвітницьку роботу щодо впровадження Перспективного плану формування спроможних територій громад Дніпропетровської області;
- забезпечити науково-методологічний супровід процесу формування спроможних громад та впровадження перспективного плану;
- створити кластери секторальних практик децентралізації на рівні громад для поширення кращого досвіду роботи;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо формування типової системи управління територіальною громадою.

Ціль № 2. Забезпечити впровадження в громад системи роботи з кадрами з метою формування якісного професійного штату посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, залучення молоді до управління місцевим розвитком:

- сформувати регіональну систему підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування,

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

депутатів місцевих рад, резерву майбутніх депутатів, лідерів, старост громад;

- розробити програми навчальних курсів, тренінгів, які сприяють формуванню в населення мистецтва жити в громаді, залучення молоді до управління місцевим розвитком;
- запровадити навчальні програми розвитку кадрового потенціалу громад, у тому числі й щодо створення нових робочих місць;
- створити он-лайн платформу інноваційних практик кадрового забезпечення децентралізації та формування самодостатніх громад.

Ціль № 3. Запровадити в професійну діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування ефективні сучасні технології управління місцевим розвитком:

- впровадження принципів доброго врядування в роботу громад;
- навчання та впровадження електронного врядування в роботу органів місцевого самоврядування;
- впровадження технологій стратегічного менеджменту в практику діяльності органів місцевого самоврядування;
- навчання основам методології управління проектами та підготовка портфелів проектів розвитку громад;
- вивчення та впровадження кращого європейського досвіду муніципального розвитку;
- залучення молоді до управління місцевим розвитком, створення молодіжних рад, проведення муніципальних молодіжних форумів з питань перспектив місцевого розвитку.

Ціль № 4. Створити систему запобігання проявам корупції в органах місцевого самоврядування:

- формування та впровадження освітніх програм щодо забезпечення профілактики та запобігання корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- створення шляхом реалізації освітньо-просвітницьких заходів серед населення середовища відторгнення корупції як суспільного явища;
- створення системи активізації громадян на боротьбу з проявами корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- запровадити систему самостійного навчання персоналу ОТГ у сфері запобігання і протидії корупції, а також електронного декларування.

Ціль № 5. Формування та розвиток системи міжнародних стандартів управління якістю шляхом створення центрів надання адміністративних послуг в об'єднаних громадах:

- науково-методичне забезпечення створення центрів надання адміністративних послуг;
- підготовка персоналу центрів надання адміністративних послуг з використанням сучасних ІТ-технологій;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- просвітницька діяльність серед населення громад щодо переваг та можливостей впровадження сучасних технологій у систему надання адміністративних послуг;

- розробити навчальну програму моніторингу громадськістю якості адміністративних послуг та єдину методiku для оцінки якості їх надання;

- поліпшити інформування громадян з питань інформаційно-просвітницьких заходів щодо надання адміністративних послуг; проводити регулярний аналіз зауважень і пропозицій суб'єктів звернень щодо якості надання адміністративних послуг.

Очікувані результати:

- підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування;

- досягнення європейського рівня надання публічних послуг жителям громад області;

- відповідність організації роботи та професійного розвитку персоналу громад регіону Європейській хартії місцевого самоврядування.

Сприятливі фактори:

- європейські зобов'язання України;

- консолідована позиція регіональної влади щодо впровадження процесу децентралізації;

- фінансова децентралізація, що зумовила підвищення надходжень до місцевих бюджетів;

- активність громадянського суспільства в процесах децентралізації;

- підтримка міжнародної спільноти процесів децентралізації;

- підтримка більшості депутатів обласної влади впровадження перспективного плану формування спроможних територіальних громад.

Загрози та перешкоди:

- політизація процесу децентралізації;

- нестабільність фінансової політики щодо наповнень місцевих бюджетів;

- небажання частини посадових осіб місцевого самоврядування підвищувати власну кваліфікацію;

- небажання частини голів громад співпрацювати з громадськістю;

- недовіра частини мешканців до впроваджуваних реформ.

3.8. Електронне урядування та публічні послуги

Завдання реформування галузі – створення умов для інноваційного розвитку економіки, соціального прогресу, задоволення інформаційних потреб у реалізації прав громадян, їх об'єднань,

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

підприємств та організацій, місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі формування і використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій. Попередження потенційних та розв'язання існуючих проблем у розрізі зазначеного напрямку публічної політики може бути здійснене завдяки розробці та реалізації регіональних та місцевих програм інформатизації.

У зв'язку з процесами децентралізації, які відбуваються в області, виникає потреба створення єдиного комплексного інструменту впровадження інформаційних технологій та електронного урядування на території області, у тому числі із безпосередньою участю новостворених об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ).

Проектному підходу у побудові регіону із залученням інформаційних технологій та технологій електронного урядування передував стратегічний підхід, що розпочався з прийняттям Стратегії розвитку регіону, Регіональної програми інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» (далі – РПІ).

РПІ є головним інструментом щодо розв'язання найважливіших проблем розвитку області, зокрема у сфері е-урядування та публічних послуг шляхом консолідації ресурсів та коштів обласного і місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством України, і є складовою щорічної програми соціально-економічного та культурного розвитку області.

У зв'язку з процесами децентралізації, які відбуваються в області, виникає потреба впровадження єдиних стандартів у сфері інформаційних технологій та електронного урядування на території області, у тому числі у новостворених ОТГ. Регіональна програма інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2017-2019 роки затверджена рішенням сесії обласної ради від 02.12.2016 р. № 125-7/VII.

РПІ розроблено за участю експертів швейцарсько-українського проекту EGAP, Національної академії державного управління при Президенті України. За підтримки Фонду Східна Європа із залученням громадськості проведено Стратегічну сесію з громадського обговорення напрямів розвитку інформаційних технологій та електронного урядування у Дніпропетровській області у 2017-2019 рр. Регіональна програма інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2017-2019 роки визначає основні засади реалізації регіональної політики у сфері інформатизації. Відповідно до чинного законодавства Програма розроблена як складова Національної програми інформатизації України з урахуванням її завдань та визначає комплекс пріоритетних завдань щодо інформаційного, організаційно-технічного, нормативно-правового забезпечення діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування області, її соціально-економічного розвитку шляхом «упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) в усі сфери життєдіяльності регіону.

Програма також спрямована на подальший розвиток електронного

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

урядування (далі – е-урядування) та електронної демократії (далі – е-демократія). Запровадження технологій е-урядування та е-демократії має на меті стимулювати політичну активність особистості та сприяти її політичній соціалізації. З іншого боку, на якісно новий рівень виходять відносини між органами влади і громадянами та бізнесом. Для координації своїх дій держава отримує максимально повні дані про позицію громадян, а останні мають відкритий доступ до офіційної інформації, можливість висловлювати свої побажання та стежити за їх виконанням, підтримувати реальний діалог з представниками влади в он-лайн-режимі, лобювати прийняття важливих законів чи рішень.

Пріоритети РПІ:

- впровадження технологій е-урядування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування області та формування системи регіональних електронних інформаційних ресурсів;
- розвиток телекомунікаційного середовища регіону та організація захисту інформації;
- впровадження пілотних проектів, спрямованих на спрощення механізмів надання адміністративних послуг місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, в тому числі новоствореними ОТГ, з використанням інструментів е-урядування; розширення та подальший розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг області (далі – ЦНАП) як невід’ємної складової єдиного програмно-технічного комплексу облдержадміністрації «Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області».

Крім цього, відповідно до доручення голови облдержадміністрації від 20.01.2017 р. № 07-101/0/35-16 «Про організацію виконання завдань регіональної програми інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2017-2019 роки, затвердженої рішенням Дніпропетровської обласної ради від 02.12.2016 р. № 125-7/VH, у 2017 році», керівникам територій області, у тому числі керівникам ОТГ, поставлені конкретні завдання щодо розвитку інформаційних технологій, електронного урядування та публічних послуг безпосередньо на своїх територіях.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія.

Аналіз стану інформатизації Дніпропетровської області здійснювався на основі вивчення статистичних показників у цій галузі, результатів реалізації відповідних проектів і програм як в області в цілому, так і у розрізі окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Науковцями Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – ДРІДУ НАДУ) розроблена Методика моніторингу стану інформатизації та оцінювання електронної готовності адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Оцінювання рівня інформатизації міст, районів та об'єднаних територіальних громад області здійснювалося за 27 позиціями у п'яти групах показників: організаційні заходи, електронне суспільство, місцеве самоврядування, медицина та освіта. За результатами оцінювання було складено таблиці і виведено інтегровані показники у кожній групі.

Інформатизація в окремих адміністративно-територіальних одиницях області відзначається різними показниками: динамікою розвитку, масштабом охоплення громадян, організацій, галузей і сфер, ступенем досягнення визначених попередніми програмами цілей.

У всіх виконавчих органах місцевого самоврядування міст виявлено низький рівень організаційного забезпечення впровадження ІКТ. Так, у більшості виконавчих органів відсутні структурні підрозділи з питань упровадження ІКТ, не затверджені міські програми інформатизації тощо.

Найвищий рівень показників упровадження ІКТ спостерігається в медичній та освітній галузях. Для розвитку елементів е-демократії та е-урядування у містах достатньо ресурсів, є значна кількість провайдерів Інтернет, широкосмуговий доступ та велика кількість абонентів Інтернет.

Завдяки активному впровадженню мобільними операторами стандарту 3G найближчим часом актуальним є впровадження мобільних форм е-демократії та е-урядування.

Щодо рівня електронної готовності районів – переважна більшість з них мають районні програми інформатизації, але організаційну підтримку розвитку ІКТ здебільшого забезпечують шляхом закріплення відповідальних за цей напрям спеціалістів різних структурних підрозділів.

На відміну від місту, у районах слабо розвинута інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура. Виконавчі органи в більшості не мають широкосмугового доступу до Інтернету, хоча можливості в районах є та й кількість абонентів з широкосмуговим доступом у деяких районах на високому рівні (Васильківський, Верхньодніпровський, Дніпровський, Межівський, Синельниківський та Широківський райони). Готовність районних органів влади до впровадження сервісів е-урядування та е-демократії на достатньо високому рівні є водночас і стосовно матеріальних ресурсів. Разом з тим, низькі оцінки багатьох районів, отримані у процесі дослідження, зумовлені наявністю проблем з організаційного забезпечення та стану впровадження елементів е-урядування у свою діяльність.

Готовність ОТГ до впровадження елементів е-урядування та е-демократії подібна до ситуації в районах області: слабка організаційна підтримка, достатня матеріальна база, задовільний стан на сучасному етапі в галузях медицини та освіти. Зокрема, саме через організаційні проблеми (у багатьох ОТГ апарат управління знаходиться у стадії формування) було досліджено стан інформатизації лише у 50% новоутворених ОТГ області.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Актуальним як для районних, так і міських органів влади залишається питання підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань упровадження та ефективного застосування ІКТ у діяльності органів публічного управління.

Аналіз сучасного стану інформатизації області дозволяє визначити такі основні проблеми, що потребують вирішення:

- недостатній рівень стандартизації діяльності, пов'язаної з використанням ІКТ, автоматизованих інформаційних систем, соціальних мереж у публічному управлінні;

- недостатньо розвинута інфраструктура інформатизації окремих територій області, відсутність мотивації ІТ-бізнесу для створення зазначеної інфраструктури у сільській місцевості;

- недосконала система захисту персональних даних у документах, які супроводжують процедури надання послуг в електронному вигляді; недостатній рівень забезпечення інформаційної безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем, що використовуються органами публічного управління області;

- велика кількість морально та фізично застарілої комп'ютерної техніки в облдержадміністрації, її структурних підрозділах, райдержадміністраціях, районних радах;

- низький рівень використання відкритого програмного забезпечення; недостатня компетентність державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадських об'єднань, а також і громадян щодо використання технологій е-урядування та е-демократії; повільні темпи розробки та впровадження новітніх конкурентоспроможних ІКТ у всі сфери, у тому числі в діяльність органів влади області, зокрема з використанням відкритого коду;

- помітна «цифрова нерівність» у використанні ІКТ між сільськими та міськими територіями;

- низький рівень залучення ОТГ області до участі у процесах формування інформаційного суспільства, впровадження технологій е-демократії, у тому числі із залученням ресурсів міжнародних організацій; низький рівень залучення міжнародних інвестицій у сферу ІКТ; необізнаність мешканців та суб'єктів господарювання області щодо послуг, які надаються за допомогою ІКТ;

- низькі показники якості доступу до мережі Інтернет у розрізі окремих міст і районів області;

- недостатня кількість мобільних програмних сервісів е-урядування та е-демократії у зв'язку зі стрімким зростанням чисельності користувачів 3G;

- низький рівень інтеграції між собою електронних інформаційних ресурсів, зокрема різноманітних державних реєстрів, з

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

якими пов'язано надання найбільш затребуваних адміністративних послуг населенню.

Проведений аналіз стану інформатизації адміністративно-територіальних одиниць області виявив слабкі та сильні сторони, дозволив максимально об'єктивно визначити проблемні аспекти у сфері інформатизації, які потребують системного вирішення, що може бути досягнуто лише шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів та проєктів, спрямованих на реалізацію пріоритетних напрямів даної стратегії, узгоджених із міжнародними, національними та регіональними пріоритетами розвитку ІКТ.

Кінцева мета галузевої реформи – забезпечення доступу громадян до процесів формування інформаційного суспільства через упровадження інноваційних підходів, інструментів та технологій електронного урядування, електронної демократії, інших сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій шляхом модернізації системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіону, розвитку інфраструктури відкритих даних, телекомунікаційного середовища та забезпечення рівності громадян незалежно від місця їх проживання в дотриманні їхніх конституційних прав.

Цілі та завдання.

Цілями стратегії є:

- прискорення процесу розробки та впровадження сучасних ІКТ у сферах: публічного управління, освіти, науки, охорони здоров'я, культури тощо;
- подальший розвиток системи надання адміністративних послуг, максимальне наближення сервісу держави до кожного мешканця регіону І через запровадження сучасних електронних сервісів;
- відпрацювання ефективних механізмів надання якісних адміністративних послуг громадянам та суб'єктам господарювання шляхом втілення інноваційних підходів у роботу ЦНАП, запровадження єдиних стандартів їх роботи на території області;
- розширення доступу до інформації про діяльність місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування області та надання можливості безпосередньої участі як інститутів громадянського суспільства, так і громадян у процесах прийняття управлінських рішень; забезпечення комп'ютерної та інформаційної грамотності публічних службовців і громадян, у тому числі шляхом створення системи освіти, орієнтованої на використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та безперервності навчання;
- сприяння міжнародній співпраці у галузі інформатизації, е-урядування та е-демократії;
- поліпшення організаційної спроможності районних державних адміністрацій, виконавчих органів місцевих рад щодо використання ІКТ в їх діяльності, впровадження і застосування технологій е-урядування та е-демократії;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

– підтримка розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад через використання сучасних ІКТ та впровадження типових рішень; удосконалення стану інформаційної безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем органів публічного управління області; сприяння в організації ширококутового доступу для користувачів і підвищення показників якості доступу до мережі Інтернет; технічна підтримка та модернізація існуючих автоматизованих інформаційно-комунікаційних систем, що використовуються органами публічного управління області.

Головними завданнями стратегії є:

- організаційне та методичне забезпечення Програми;
- упровадження технологій е-урядування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування області та формування системи регіональних електронних інформаційних ресурсів, у тому числі автоматизація сфери надання адміністративних послуг;
 - розвиток телекомунікаційного середовища регіону та організація захисту інформації;
 - підтримка працездатності та забезпечення функціонування існуючих систем.

Очікувані результати:

- отримання громадянами рівного якісного доступу до послуг у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо; розширення мережі ЦНАП шляхом утворення таких центрів у кожній спроможній територіальній громаді, нових територіальних підрозділів, віддалених робочих місць у містах обласного значення та ОТГ, започаткування і активного впровадження практики візних мобільних офісів для якісного обслуговування мешканців регіону;
- створення потужних інформаційних ресурсів для надання електронних адміністративних послуг та інших сервісів через ЦНАП області; переведення максимальної кількості адміністративних послуг в електронний формат з використанням технологій BankID та ЕЦП на порталі: e-services.dp.gov.ua та інші інформаційні системи; підвищення ступеня інтегрованості у світовий інформаційний простір; побудова сучасної регіональної системи публічного управління з питань розвитку області.

Сприятливі фактори. В області створена потужна технологічна інфраструктура інформатизації регіону. Ядром є регіональний ДАТА-ЦЕНТР на базі комунального підприємства «Головний інформаційно-комунікаційний і науково-виробничий центр Дніпропетровської обласної ради». Створено комплексну систему захисту інформації інформаційно-аналітичної системи забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування Дніпропетровської облдержадміністрації (далі – КСЗІ). Це було підтверджено висновком експертної ради Держспецв'язку, яким визначено, що КСЗІ забезпечує захист інформації

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

відповідно до вимог нормативних документів системи технічного захисту інформації в Україні (атестат відповідності від 12 серпня 2016 року № 14209). ДАТА-ЦЕНТР області – це:

- понад 40 кваліфікованих фахівців (адміністратори баз даних, системні адміністратори, адміністратори безпеки тощо);
- більше 30 окремих серверів і їх кластерів;
- центр надає інформаційні ресурси і обчислювальні потужності більш ніж 2000 користувачам системи, а це – працівники облдержадміністрації, обласної ради, райдержадміністрацій, місцевих органів самоврядування;
- персонал центру забезпечує цілодобову технічну підтримку роботи всіх регіональних систем;
- завдяки ресурсам центру на регіональному та місцевому рівнях працює система документообігу, а це понад 700 користувачів і містить майже 2 млн. документів електронної системи «ДокПроф».

З метою розвитку сучасних форм взаємодії органів публічного управління області з громадянами впроваджено:

- регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області (e-services.dp.gov.ua), що є програмно-технічним комплексом електронної інформаційної взаємодії ЦНАП, суб'єктів надання таких послуг і суб'єктів звернення. Його реалізовано як систему веб-порталів: внутрішнього – для працівників органів державної влади, зовнішнього – для заявників. На цей час у системі активно працюють: 53 офіси ЦНАП, 306 адміністраторів, 475 суб'єктів надання адміністративних послуг, у ній оформлено понад 676 тис. справ, заведено більш ніж 3,7 тис. регламентів, направлено понад 233 тис. SMS-повідомлень з початку 2017 року;
- проект «Адміністративні послуги: спрощений доступ через пошту»; єдину систему електронних звернень громадян через веб-портал контакт-центру голови Дніпропетровської облдержадміністрації (e-contact.dp.gov.ua) та мобільний додаток «E-contact»;
- портал колективних електронних звернень Дніпропетровської обласної державної адміністрації (e-petition.dp.gov.ua);
- систему моніторингу державних закупівель на базі системи автоматизації управління бюджетною установою «Гарус – Бюджет», яку інтегровано з системою державних закупівель ProZorro;
- портал публічних закупівель Дніпропетровської обласної державної адміністрації (zakupivli.gov.ua);
- започатковано створення регіонального сайту відкритих даних (opendata.dp.gov.ua) тощо;
- суб'єктами надання адміністративних послуг (227 послуг онлайн на території регіону, найбільш популярні – оформлення субсидій, державна реєстрація бізнесу, електронна черга щодо оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон тощо);
- впровадження в діяльність ОТГ роботи інтегрованих ЦНАП.

3.9. Цивільний захист населення та безпека життя

Завдання реформування галузі – розбудова ефективної системи цивільного захисту в об'єднаних територіальних громадах області; реалізація пілотного проекту з питань організації заходів цивільного захисту спроможних територіальних громад; формування культури безпеки життєдіяльності населення, його обізнаності щодо прав і обов'язків у сфері цивільного захисту.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія:

– суттєво поліпшує процес надання членам територіальних громад гарантованих державою послуг у сфері безпеки життєдіяльності, пожежної і екологічної безпеки та протидії надзвичайним ситуаціям;

– знижує ризики виникнення надзвичайних ситуацій (подій), пожеж, загроз та пов'язаних з ними небезпечних для життя і здоров'я громадян факторів;

– створює сприятливі соціальні умови життєдіяльності населення і зменшує вплив негативних явищ на навколишнє природне середовище.

Кінцева мета галузевої реформи – гарантування безпеки населення на відповідній адміністративній території від негативного впливу надзвичайних ситуацій природного, техногенного та воєнного характеру; належної протипожежної безпеки населених пунктів громади; забезпечення належного рівня надання послуг їх мешканцям по збереженню життя та здоров'я; зменшення можливих матеріальних збитків.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Побудова якісно нової, ефективної та орієнтованої на європейські стандарти системи цивільного захисту на територіях:

– формування постійно діючих структурних підрозділів цивільного захисту та пожежної безпеки в складі виконавчих органів спроможних громад на підставі визначених загроз та техногенного навантаження територій, надання їм допомоги щодо планування заходів цивільного захисту;

– впровадження на території спроможних громад комплексу заходів цивільного захисту, а саме: створення систем оповіщення населення, організації укриття населення у захисних спорудах цивільного захисту та його евакуації на випадок виникнення надзвичайних ситуацій у мирний час та в особливий період, організація хімічного захисту населення і територій від аварій та аварійних ситуацій;

– формування культури безпеки життєдіяльності населення, його обізнаності щодо прав і обов'язків у сфері цивільного захисту та готовності до свідомих практичних дій в умовах надзвичайних ситуацій.

Ціль № 2. Забезпечення належної протипожежної безпеки населених пунктів громад, збереження життя та здоров'я людей; мінімізація можливих матеріальних збитків:

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- створення нових та реформування існуючих місцевих і добровільних пожежно-рятувальних підрозділів (пожежних частин) в об'єднаних територіальних громадах;
- спорудження на території об'єднаної територіальної громади будівлі «Центру безпеки громадян» модульного типу, який би дав змогу розмістити сили та засоби місцевих пожежно-рятувальних підрозділів;
- проведення професійної підготовки особового складу (працівників) місцевого пожежно-рятувального підрозділу;
- формування добровільної пожежної охорони та волонтерського руху; підготовка добровільних формувань, волонтерів та їх включення до розрахунку сил реагування на надзвичайні ситуації та пожежі.

Очікувані результати:

- забезпечення належного рівня безпеки життєдіяльності населення, захисту суб'єктів господарювання і територій від загрози виникнення надзвичайних ситуацій;
- створення ефективної сучасної системи запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та профілактика пожеж;
- зменшення збитків національної економіки та населення у разі виникнення пожеж, надзвичайних ситуацій, небезпечних гідрометеорологічних явищ;
- створення оптимальної системи управління територіальною підсистемою єдиної державної системи цивільного захисту та підвищення ефективності її функціонування.

Сприятливі фактори:

- підписано Меморандум про співпрацю між Дніпропетровською обласною державною адміністрацією та Державною службою України з надзвичайних ситуацій щодо розбудови ефективної системи цивільного захисту в регіоні;
- реалізація в області Плану основних заходів пілотного проекту щодо організації заходів цивільного захисту населення спроможних територіальних громад, що створюються відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» на території Дніпропетровської області;
- наявність навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Дніпропетровської області, який надає освітні послуги з надання спеціальних знань та вмінь, необхідних керівним кадрам для виконання певних функцій щодо запобігання і реагування на надзвичайні ситуації та здійснення ефективного управління у сфері цивільного захисту.

Загрози та перешкоди:

- недостатня професійна компетентність управлінських кадрів у сфері цивільного захисту;
- відсутність окремих підрозділів або фахівців цивільного захисту в структурах виконавчої влади громад;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- неповне фінансування заходів цивільного захисту громади для забезпечення захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, гарантування пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту;
- повільне вдосконалення законодавства щодо виконання основних завдань (функцій) у сфері цивільного захисту органами місцевого самоврядування.

3.10. Культура. Творча громада

Завдання реформування галузі – реформи, пов'язані з децентралізацією, є певним викликом для багатьох закладів культури в ОТГ, які мають знайти своє місце, окреслити шляхи подальшого існування та визначити нові напрями і форми надання населенню культурно-мистецьких, інформаційних і дозвіллевих послуг. Головними напрямками роботи закладів культури на місцях є клубна, бібліотечна та музейна діяльність і школи естетичного виховання.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія. Наразі у всіх новостворених ОТГ серйозною проблемою є відсутність кваліфікованих кадрів – високопрофесійних управлінців, менеджерів у сфері культури, технологічне оснащення закладів культури та естетичне оновлення основних фондів.

Кінцева мета галузевої реформи – підвищення якості надання послуг у сфері культури, безпосереднє залучення до формування креативного культурного середовища та діяльності всіх мешканців громади.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Робота сільських закладів культури та адаптація їх до роботи в умовах децентралізації потребує першочергових організаційних та практичних заходів. Громада має виявити намір культурного розвитку території замість «виживання закладів культури в скрутних економічних умовах»:

- визначення переліку культурно-духовних цінностей та принципів діяльності закладів культури притаманних конкретній громаді;
- визначити культурний та ресурсний потенціал кожної окремої території.

Ціль № 2. Громади мають брати участь у загальнолюдському русі збереження культурного надбання з урахуванням їх інноваційної актуалізації:

- забезпечення заходів з охорони культурної спадщини з метою її збереження, використання об'єктів культурної спадщини в суспільному житті, захисту традиційного характеру середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь;
- збереження та розвиток нематеріальної культурної спадщини, реалізації конвенції ЮНЕСКО про нематеріальну культурну спадщину.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Ціль № 3. Удосконалення форм функціонування закладів культури з урахуванням розширення напрямів діяльності та надання платних послуг. Визначення форм подальшого функціонування закладів культури. Найбільш прийнятною формою діяльності закладів культури є культурно-дозвільні центри:

- культурно-естетично-виховний центр;
- культурний та центр дозвілля;
- інші форми об'єднання культурних технологій, що історично, географічно та кадрово склалися на певних територіях.

Важливою складовою інфраструктури ОТГ є бібліотеки, які поступово перейдуть від роботи у форматі «книгосховища» до формату «інформаційно-культурного центру». Значним індикатором роботи бібліотек стане насичення їх інформаційними технологіями.

Ціль № 4. Формування ресурсної бази розвитку культури в першу чергу передбачає оновлення професійних навичок, принципів діяльності та оновлення кадрів у сфері культури громад:

- підготовка молодих кадрів для роботи в громадах. На регіональному рівні – опрацювання з закладами вищої освіти умов кадрової підтримки молодими фахівцями;
- підготовка робочих місць у громадах;
- безперервне навчання фахівців у сфері культури – за кошти грантів та безпосередньо громад.

Очікувані результати:

- зменшення індексу злочинності у територіальних громадах;
- підвищення відсотка дітей, які постійно відвідують заклади культури;
- питома вага власних надходжень закладів культури від загального обсягу фінансування на утримання закладів культури;
- кількість створених нових робочих місць у креативному секторі галузі культури;
- відродження і популяризація культурної спадщини та об'єднання громади навколо культурних цінностей.

Сприятливі фактори:

- самостійне визначення пріоритетів розвитку громади з концентрацією ресурсів на розвиток людини – пересічних громадян;
- спрямування на розвиток технологій у сфері культури не менше 3 % доходів громади;
- наявність народних промислів, носіїв певної нематеріальної спадщини є перспективою концентрації кола креативних культурних технологій із задіянням усіх видів ресурсів громади: людського капіталу, фінансів тощо.

Загрози та перешкоди:

- недостатня освіченість кадрів громад в управлінських технологіях у сфері культури та відсутність ініціативного кадрового

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

потенціалу: на регіональному рівні – опрацювання з закладами вищої освіти умов кадрової підтримки молодими фахівцями; на рівні громад – створення умов роботи для молодих спеціалістів.

- спрацьовані основні фонди, естетично непривабливі: інвентаризація основних фондів, складання проектів з їх переоснащення;
- запровадження місцевих грантів у сфері культури для реалізації громадських ініціатив, спрямування на ці цілі не менше 5 % доходів громади.

3.11. Соціальний захист дітей

Завдання реформування галузі. Питання захисту прав та законних інтересів дітей є і залишається одним із першочергових завдань у діяльності органів місцевої виконавчої влади.

Здійснення соціального захисту дітей в Україні покладається в межах компетенції на службу у справах дітей.

У громадах Дніпропетровщини повинні бути створені належні умови, щоб діти виховувались в сім'ях, росли здоровими, здобували якісну освіту, всебічно й гармонійно розвивалися та були впевнені у своєму майбутньому. Особливо це стосується дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Проблеми, які вирішує регіональна стратегія.

У Дніпропетровській області на обліку в службах у справах дітей перебуває 3481 дитина, що знаходиться у складних життєвих обставинах, та 8562 дитини-сироти і діти, позбавлені батьківського піклування. Інформація про кожну таку дитину заноситься до Єдиної інформаційно-аналітичної системи (ЄІАС) «Діти», що дає змогу проводити моніторинг з питань соціального захисту дітей. 1,5 % дитячого населення в області – це діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування.

Кожна дитина-сирота чи дитина, позбавлена батьківського піклування, повинна виховуватись у сімейному оточенні. Зокрема, родинними формами виховання (опіка, прийомна сім'я, дитячий будинок сімейного типу) охоплено 7906 дітей (92,3 %), з них: під опікою і піклуванням – 6149 (71,8 %); у прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу – 1757 (20,5 %). Функціонують 152 дитячих будинків сімейного типу і 390 прийомних сімей.

Кінцева мета галузевої реформи – утворення відповідного структурного підрозділу або покладення повноважень на відповідальних працівників виконавчого органу – спеціалістів з питань захисту дітей. Статтею 4 Закону України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» встановлена норма штатної чисельності працівників служб у справах дітей виконавчих органів сільських, селищних рад відповідних територіальних громад, а саме: один працівник служби не більше ніж на одну тисячу дітей, але не менше одного працівника на об'єднану територіальну громаду.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Тому, під час децентралізації, передачі повноважень у сфері соціального захисту дітей на рівні району об'єднаним територіальним громадам повинна бути налагоджена конструктивна взаємодія відповідальних підрозділів (посадових осіб) виконавчих комітетів селищних, сільських, міських об'єднаних територіальних громад зі службами у справах дітей райдержадміністрацій та мають бути відпрацьовані такі складові:

- забезпечення поінформованості населення територіальної громади щодо державної політики у сфері забезпечення та захисту прав дітей;
- залучення ресурсів родини та громади для вирішення проблем у сфері захисту прав дитини; вчасне повідомлення з питань захисту прав дітей; підготовка необхідних документів; здійснення контролю за умовами виховання, утримання і розвитку дитини в сім'ях, які опинились у складних життєвих обставинах, опікунів, піклувальників, прийомних сім'ях, дитячих будинках сімейного типу.

Кінцева мета реформування сфери соціального захисту дітей під час децентралізації – це кожна дитина, яка проживає у громаді, дитина, яка осиротіла в громаді, повинна залишатися там, де її коріння, а рівень її життя повинен зростати.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Запобігання в громадах дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень:

- виявлення дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- виявлення в громадах дітей, які залишилися без батьківського піклування;
- здійснення захисту дітей в ОТГ у разі виникнення безпосередньої загрози їх життю або здоров'ю;

Заходи, яких необхідно вжити громадам:

- проведення профілактичних рейдів «Діти вулиці»;
- проведення рейдів щодо профілактики негативних проявів у дитячому середовищі;
- проведення роботи з дітьми, батьками, найближчим оточенням щодо попередження виходу дітей із сім'ї;
- здійснення перевірок дотримання в ігрових залах, комп'ютерних клубах, відеотеках, дискотеках, інших розважальних закладах і громадських місцях правопорядку та етичних норм стосовно дітей;
- забезпечення захисту від усіх форм фізичного та психічного насильства, образи, недбалого та жорстокого поведіння, експлуатації, включаючи сексуальні зловживання, у тому числі з боку батьків або осіб, які їх замінюють;
- профілактика втягнення в злочинну діяльність, залучення до вживання алкоголю, наркотичних засобів, психотропних речовин;

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

- попередження щодо залучення дітей до екстремістських релігійних психокультових угруповань і течій, створення та розповсюдження порнографічних матеріалів, примушування до проституції, жебрацтва, бродяжництва, втягнення до азартних ігор тощо;
- надання дитині та особам, які піклуються про неї, необхідної допомоги у запобіганні та виявленні випадків жорстокого поводження з дитиною, передача інформації про такі випадки для розгляду відповідним уповноваженим законом органів для розслідування та вжиття заходів щодо припинення насильства;
 - залучення дітей до навчання;
 - ведення обліку дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, залишилися без піклування батьків;
 - обстеження умов проживання дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
 - тимчасове влаштування дітей, які залишилися без піклування батьків, дітей-біженців і дітей, які потребують додаткового або тимчасового захисту, розлучених із сім'єю;
 - забезпечення підготовки рішення органу опіки та піклування про негайне відібрання дитини (у разі виникнення загрози її життю та здоров'ю, виконання його та встановлення статусу дитини-сироти чи дитини, позбавленої батьківського піклування);
 - підготовка документів для звернення органу опіки та піклування до суду про позбавлення батьків чи одного з них батьківських прав або відібрання дитини у матері, батька без позбавлення їх батьківських прав;
 - вивчення питання щодо можливості повернення дитини в сім'ю;
 - підготовка пропозицій до Індивідуального плану соціального захисту дитини, яка опинилась у складних життєвих обставинах, дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, з урахуванням проблем дитини;
 - спільне, зокрема з уповноваженими підрозділами органів Національної поліції, працівниками охорони здоров'я, вжиття заходів щодо встановлення місця проживання дитини, яка залишилась без батьківського піклування, стану її здоров'я та з'ясування обставин, за яких вона залишилась без батьківського піклування;
 - у разі підтвердження факту залишення дитини без батьківського піклування, забезпечення тимчасового влаштування дитини у сім'ю громадян, центр соціально-психологічної реабілітації дітей, медичний, навчальний, виховний заклад, інший заклад або установу, в яких проживають діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування (крім дитячого будинку та загальноосвітньої школи-інтернату для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування);
 - забезпечення представництва інтересів дітей у суді;
 - сприяння у взятті внутрішньопереміщених дітей, які прибули без супроводу батьків або інших законних представників, на облік у структурних підрозділах з питань соціального захисту населення.

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

Ціль № 2. Соціальний захист у громадах дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування:

- реалізація права дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, на виховання в сімейному оточенні;
- захист майнових і житлових прав дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Заходи:

- ведення обліку дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- при необхідності тимчасове влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- вжиття заходів щодо влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, до сімейних форм виховання (опіка, піклування, дитячий будинок сімейного типу, прийомна сім'я);
- сприяння усиновленню дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, ведення обліку кандидатів в усиновлювачі;
- підготовка пропозицій до Індивідуального плану соціального захисту дитини, яка опинилась у складних життєвих обставинах, дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, з урахуванням проблем дитини;
- здійснення систематичного контролю за умовами виховання, утримання і розвитку дитини, над якою встановлено опіку, піклування, яка влаштована у прийомну сім'ю, дитячий будинок сімейного типу, до дитячого закладу;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення територіальної громади щодо популяризації сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- у разі наявності житла і майна у дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, підготовка пакета документів для встановлення опіки над житлом та майном;
- забезпечення взяття дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, після досягнення нею 16-річного віку, на облік громадян, які потребують поліпшення житлових умов, у разі коли у дитини відсутнє житло, яке належить їй на праві власності (користування), або якщо повернення до нього неможливе;
- сприяння забезпеченню дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та осіб з їх числа соціальним житлом.

Очікувані результати:

- забезпечення функціонування цілісної системи захисту прав дітей в області;
- забезпечення збільшення усиовлення дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, громадянами України;
- забезпечення влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, до сімейних форм виховання (опіка,

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

піклування, прийомна сім'я, дитячий будинок сімейного типу);

- зменшення кількості дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, у державних закладах шляхом їх влаштування у сім'ї громадян;

- забезпечення надання комплексної допомоги дітям, які перебувають у складних життєвих обставинах, для запобігання соціального сирітства, дітям-сиротам та дітям, позбавлених батьківського піклування; здійснення раннього виявлення кризи в сім'ї, що може обумовити в подальшому безпритульність та бездоглядність дитини.

Загрози та перешкоди. Непередбачення посади у штатному розпису виконавчого органу об'єднаної територіальної громади з питань захисту дітей, відсутність кадрового потенціалу, спеціальної фахової освіти у спеціалістів, порушення питання захисту прав дітей керівництвом об'єднаної територіальної громади у другорядний план, відсутність програм захисту прав дітей та розвитку сімейних форм виховання з відповідним фінансуванням у громадах, небажання спеціалістів навчатись стосовно реалізації чинного законодавства у сфері соціального захисту дітей.

З метою належного виконання повноважень об'єднаної територіальної громади у сфері захисту прав дітей рекомендується:

- передбачати посади спеціалістів з питань захисту дітей у штатному розпису виконавчого органу об'єднаної територіальної громади або утворити відповідний структурний підрозділ;

- забезпечити співпрацю райдержадміністрацій та, зокрема, служб у справах дітей з виконавчими комітетами об'єднаних територіальних громад у процесі забезпечення та захисту прав дітей;

- організувати законодавче забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад щодо захисту прав дітей; розробити та передбачити фінансування місцевих програм з питань соціального захисту дітей, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

3.12. Формування спроможних територіальних громад. просторовий розвиток

Завдання реформування галузі – сформувати і впровадити ефективну модель спроможних територій громад Дніпропетровської області.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Врахувати в планах соціально-економічного розвитку та стратегіях розвитку громад заходи щодо стабілізації демографічної ситуації територій вплив первинної медицини на профілактику здоров'я населення (особливо репродуктивного віку):

- запровадження місцевих програм громад щодо підтримки молодих сімей шляхом виділення їм земельних ділянок для будівництва

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

житла, створення нових робочих місць, кредитування першого робочого місця, організації дозвілля та інфраструктури, що сприяє збільшенню кількості молодих сімей громади;

- формування нової якості муніципальних послуг населенню через впровадження сучасних технологій (громадської зони вай-фай у місцях громадського обслуговування, сприяння поширенню в організаціях та приватному секторі громади інтернет-обслуговування населення, організація роботи ЦНАПів громад з філіалами у кожному великому населеному пункті об'єднаної території);

- створення позитивного суспільного іміджу сімей, які проживають у громадах, їх традицій, виховання та якісної освіти дітей;

- широке інформування населення про плани розвитку громади, реалізацію інфраструктурних проєктів, які покращують привабливість територій;

- залучення населення громад до реалізації спільних проєктів розвитку територій та формування у кожного жителя громади почуття причетності до її сьогодення і майбутнього.

Ціль № 2. Посилення функціональної спроможності об'єднаних територіальних громад проведення функціонального обстеження роботи виконавчих комітетів рад ОТГ, підготовка рекомендацій (у разі потреби) щодо внесення необхідних змін до їх структури:

- проведення тематичних навчань для персоналу виконавчих комітетів рад громад щодо виконання ними функціональних завдань;

- вивчення та поширення кращих секторальних практик децентралізації в громадах;

- формування системи удосконалення професійного розвитку персоналу виконавчих комітетів рад громад та мотиваційних чинників самоосвіти;

- проведення навчальних заходів за актуальними темами для персоналу виконавчих комітетів рад громад, депутатського корпусу, старост.

Ціль № 3. Секторальне просування реформи – в освіті, медицині, системі надання адмінпослуг, земельних відносинах, дорожній інфраструктурі, сфері планування територій наповнення місцевих бюджетів, ефективне їх використання, в тому числі в частині освоєння виділених субвенцій для розвитку інфраструктури ОТГ і коштів Державного фонду регіонального розвитку:

- координація зусиль вертикалі влади, районних адміністрацій, місцевого самоврядування, а також – голів ОТГ у питаннях впровадження секторальних реформ;

- розробка та впровадження типових моделей єдиного освітнього, культурного, фізкультурно-спортивного та соціального простору у громадах.

Ціль № 4. Запровадження стратегічного планування та підвищення якості проєктного менеджменту в ОТГ, що безпосередньо пов'язано з

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

розробкою та реалізацією інфраструктурних проєктів, а також кооперацією можливостей ОТГ у вирішенні спільних питань створення ефективної системи планування регіонального розвитку через встановлення відповідних критеріїв та вимог до проєктів:

- поліпшення якості послуг, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності громад;
- формування «проєктних портфелів» розвитку громад, спрямованих на залучення додаткових інвестицій;
- розбудова інфраструктури громад, підвищення якості надання послуг, а також реформування сектора ЖКГ, дорожньої інфраструктури.

Ціль № 5. Максимальне завершення впровадження Перспективного плану формування спроможних територій громад Дніпропетровської області та перехід до нової моделі регіонального розвитку:

- формування регіональної системи розвитку людських ресурсів громад;
- запровадження місцевих стимулів підвищення розвитку людського потенціалу громад та формування точок економічного і соціального зростання в кожному населеному пункті громади;
- методологічний супровід кадрового забезпечення роботи рад та виконавчих комітетів рад громад;
- формування єдиної регіональної системи взаємодії обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій з виконавчими комітетами рад громад та органами місцевого самоврядування районного та обласного рівнів, спрямованої на підвищення якості життя населення в громадах;
- розвиток економічного потенціалу кожної громади, підвищення економічного потенціалу регіону.

Очікувані результати. В результаті впровадження Перспективного плану формування спроможних територій громад створюється ефективна модель соціально-економічного розвитку та формується ефективна місцева влада, наділена фінансовими повноваженнями щодо вирішення всіх питань місцевого розвитку і забезпечується:

- підвищення інвестиційної привабливості регіону, підвищення якості життя людей,
- підвищення інвестиційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Сприятливі фактори:

- фінансова підтримка громад з обласного та державного бюджетів. Активна грантова політика громад;
- зацікавленість уряду та міжнародної спільноти у просуванні успіхів децентралізації в регіоні;
- створення Дніпропетровського центру розвитку місцевого самоврядування як регіональної платформи децентралізації.

Загрози та перешкоди:

- відсутність політичної більшості в парламенті щодо впровадження реформ;
- політизація процесів децентралізації;
- небажання окремих державних органів влади передавати повноваження громадам;
- пасивність органів місцевого самоврядування в питаннях набуття повноважень;
- спротив керівництва районної ланки місцевого управління посиленню ролі громад;
- недосвідченість частини депутатського корпусу громад у здійсненні своїх повноважень.

Просторовий розвиток – це сукупність дій органів місцевого самоврядування та виконавчої влади щодо визначення територій для розселення, місць застосування праці, відпочинку та оздоровлення, інженерно-транспортної інфраструктури, інших об'єктів шляхом розроблення, затвердження документації з просторового планування та дотримання її рішень.

Цей термін вже вживається в європейському законодавстві і цілком доцільно його затвердити в українському.

Реформування містобудівної галузі повинно створити умови для розвитку територій, чіткого розмежування функцій органів місцевого самоврядування та державних органів в їх використанні та розпорядженні. На підставі чинної законодавчої бази України: Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про регулювання містобудівної документації», «Про землеустрій», Земельний кодекс України та інших, можливо створити дієвий інструмент для ефективного управління територіальними, природними, людськими та іншими ресурсами громади для економічного та соціально-культурного розвитку у вигляді містобудівної документації. До зазначеної документації можна віднести плани (схеми планування територіальної громади), генеральні плани населених пунктів (зі встановленням меж території громади та населених пунктів).

Ще одна важлива позиція – це земельні ресурси та містобудування. Адже чинне законодавство України передбачає розроблення землепорядної документації на підставі затвердженої містобудівної документації. Було б дуже доцільно організувати (передбачити) ефективну взаємодію органів містобудування та землеустрою в структурах органів місцевого самоврядування і на рівні державної влади. На обласному та районному рівнях регіональна стратегія повинна розв'язувати проблемні питання узгодження та затвердження меж територіальних громад та населених пунктів; спільного (часткового) фінансування розроблення містобудівної та землепорядної документації; забезпечення фахового рівня надання публічних послуг у сфері містобудування та архітектури на території громади шляхом

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

делегування повноважень (якщо територіальна громада не утворила у складі виконавчого органу спеціально уповноважений орган з питань містобудування та архітектури).

Кінцева мета галузевої реформи – ефективне та раціональне використання наявних ресурсів громади шляхом забезпечення територіальних громад відкоригованою та затвердженою містобудівною документацією.

Таким чином, на підставі розробленої та затвердженої містобудівної документації територіальній громаді мають перейти до її реалізації шляхом розроблення, затвердження і виконання відповідних програм і економічного і соціального розвитку громад.

Моніторинг виконання всіх економічних та соціальних програм внесений до містобудівного кадастру дасть можливість органам місцевого самоврядування та виконавчій владі робити аналіз і приймати відповідні рішення щодо оптимізації розвитку територій і напрямків подальшого руху.

Цілі та завдання.

Ціль № 1. Визначення потенційно можливих напрямків розвитку територіальної громади на підставі актуальної інформації щодо географічних, геологічних, культурних, історичних, трудових та інших ресурсів і розроблення концепції майбутнього розвитку. Формування технічного завдання (завдання на проектування) та вихідних даних на розробку містобудівної документації.

Ціль № 2. Визначення на тендерній основі виконавця (проектувальника) містобудівної документації. Розроблення містобудівної документації з урахуванням визначеної концепції розвитку територіальної громади. Розроблення містобудівної документації, розгляд її на містобудівній раді та громадське обговорення у тому числі і з суміжними територіальними громадами. Експертиза проектних матеріалів та їх затвердження відповідною радою.

Ціль № 3. Надання пропозицій потенційним інвесторам, підготовлених на підставі містобудівної документації, щодо земельних ділянок для реалізації відповідних бізнес-проектів, які підвищують економічний та соціальний рівень громади:

- підготовка та реалізація інноваційних проектів розвитку громади;
- залучення інвестицій в розвиток громади;
- розширення партнерів громади.

Очікувані результати:

- раціональне використання усіх складових (земля, водойми, надра, ландшафт, історична спадщина тощо) території громади дадуть можливість максимально наповнювати місцевий бюджет, створювати нові робочі місця та задовольняти потреби мешканців;
- визначення можливих місць розташування підприємств, їхній бажаний напрямок виробництва, потужностей, з урахуванням

Розділ 3. Стратегія децентралізації Дніпропетровщини

відповідних категорій безпечності, в межах та за межами населених пунктів;

- залучення інвестицій та поліпшення умов ведення підприємницької діяльності;
- уникнення потенційних межових, екологічних та соціальних конфліктів, пов'язаних з питаннями забудови на відповідній території.

Сприятливі фактори:

- наявність затвердженої Схеми планування Дніпропетровської області, де визначено можливі напрямки розвитку районів та органів місцевого самоврядування, до 2037 року та затверджених відповідних Схем планування районів області;
- сучасні технологічні можливості геоцифрових та ГІС (геоінформаційних) технологій стосовно розроблення містобудівної документації різного рівня та ведення відповідних містобудівних кадастрів.

Загрози та перешкоди:

- незначна кількість наявної містобудівної документації;
- велика кількість малих населених пунктів. Тільки 338 (23 %) населених пунктів мають кількість мешканців більше 500 осіб. У 20 населених пунктах мешканців взагалі не зареєстровано;
- несприйняття містобудівної документації на місцевому рівні як ефективного інструмента у вирішенні економічних, соціальних, культурних проблем;
- недостатність коштів у місцевих бюджетах на розробку містобудівної та землепорядної документації;
- застаріла база топографічних матеріалів;
- не стабільне та суперечливе законодавство, в тому числі практика контролю покарання за порушення рішень затвердженої містобудівної документації;
- неможливість отримати земельну ділянку в постійне користування під об'єкт капітального будівництва;
- недосконалий процес збору вихідних даних для розробки містобудівних проектів;
- недостатня кількість фахових спеціалістів з містобудування в органах місцевого самоврядування та невідповідні умови їх соціального забезпечення;
- на наш погляд, значна частина цих проблем може бути вирішена не тільки на законодавчому рівні, але й на рівні окремих громад.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПРОЕКТНОЇ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Громада, по якій заповнюється анкета

1. Скільки осіб вашого органу місцевого самоврядування (ОМС) пройшли короткотермінові навчальні курси (до 4-х тижнів) за тематикою управління проектами?

1

2

Більше 2-х

Таких осіб немає

2. Скільки фахівців з вищою освітою в галузі управління проектами (молодший бакалавр, бакалавр, спеціаліст, молодший спеціаліст, магістр, доктор філософії) працюють у вашому ОМС у сфері проектної діяльності?

1

2

Більше 2-х

Таких осіб немає

3. Скільки осіб вашого ОМС, що працюють у сфері проектної діяльності, мають професійні сертифікати (зокрема зарубіжні) з управління проектами?

1

2

Більше 2-х

Таких осіб немає

4. На якому рівні фахівці сфери проектної діяльності вашого ОМС володіють проектною термінологією?

Володіють поки що невпевнено

У цілому володіють базовими термінами

Свідомо й на достатньому рівні (системно) володіють основною проектною термінологією

Не маю можливості оцінити

5. Чи виникає непорозуміння при спільному обговоренні (у групі, команді) проектів розвитку громади унаслідок різного тлумачення функціональним та керівним персоналом основних термінів і категорій управління проектами?

Виникає практично завжди

Іноді виникає

Ні, такого практично не буває

6. Кількість проектів, підготовлених на обласні конкурси в рамках програм розвитку місцевого самоврядування (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Кількість проектів, підготовлених на гранти ДФРР (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Кількість проектів, підготовлених на гранти міжнародної технічної допомоги (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Кількість проектів, що стали переможцями й отримали грант на обласних конкурсах в рамках програм розвитку місцевого самоврядування (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Кількість проектів, що стали переможцями й отримали грант на фінансування на конкурсах ДФРР (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Кількість проектів, що стали переможцями й отримали грант на фінансування на конкурсах проектів міжнародної технічної допомоги (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Кількість проектів, за якими до ОТГ залучено реального зарубіжного або вітчизняного інвестора (за останні 3 роки на дату опитування)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Якою мірою відображено та закріплено функцію управління проектами у положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях персоналу вашого ОМС (наявність такої функції у переліку функцій виконавця, вимоги до працівника, обов'язки та відповідальність)?

Не відображено чи відображено чисто формально на рівні згадки
Функція управління проектами визначається, але її зміст та відповідальність за реалізацію розкрито слабко

Функцію управління проектами та відповідальність за її реалізацію розкрито достатньо повно

14. Чи користуєтесь ви у вашій проектній роботі якимись методичними рекомендаціями, що методологічно впорядковують та регламентують підготовку й виконання проектів? (можливо декілька відповідей)

Здебільшого діємо на власній розсуд

Використовуються, частіше за все, методичні матеріали ДФРР

Також користуємося виданими в Україні додатковими методичними матеріалами з управління проектами (рекомендаціями, порадиниками, інструкціями, настановами, нормативними документами тощо)

Користуємося Інтернетом – допомагає

15. Чи користуєтесь ви у вашій проектній роботі стандартами проектного менеджменту?

Користуємося вітчизняними стандартами

Використовуємо зарубіжні (міжнародні) стандарти

Не використовуємо стандартів

16. Якою мірою застосовується у проектній діяльності вашого ОМС командна робота?

Практично не використовується

Епізодично використовуються окремі елементи командної роботи

Використовується регулярно за потребою, але рівень командної роботи є досить низьким

Використовується регулярно за потребою з достатньо високим рівнем результатів

17. Якою мірою здійснюється в проектній діяльності вашого ОМС документування процесів, аналітична робота з якості та проблем управління проектами, з оцінювання отриманих результатів, чи відбувається архівація корисного досвіду?

Практично не здійснюється, ніде в регламентах це не прописано

Здійснюється епізодично, частково й формально

Здійснюється регулярно, але неповноцінно

Регулярно складаються та використовуються в проектній діяльності аналітичні звіти належної якості

18. Якою мірою у вашому ОМС реалізуються функції проектного офісу, який концентрує управління всіма проектами в ОМС?

У явному вигляді не реалізуються, відсутній відповідний структурний підрозділ (окрема особа, що концентрує функції управління проектами)

У межах виконкому ради створено проектний офіс або відповідний структурний підрозділ (окрема особа, що концентрує функції управління проектами)

Поза межами виконкому ради створено структуру, що виконує функції проектного офісу

Створено проектний офіс для декількох ОТГ, але його модель не забезпечує ефективної діяльності

Створено проектний офіс для декількох ОТГ з життєздатною моделлю діяльності

ДОДАТОК Б
Пілотне опитування та оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини

Опитування за моделлю проектної зрілості органів місцевого самоврядування здійснене уперше в Україні.

Опитування проведено у грудні 2017 р.- січні 2018 р. Станом на цей період були опитані представники п'ятдесяти органів місцевого самоврядування перших об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини за анкетною, наведеною у додатку А1, яка відповідає структурі та змісту індикаторів моделі проектної зрілості ОМС.

Опитування проводилось в он-лайн режимі по анкеті, яку було спроектовано аспірантом кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ Ушаковою А.С. на основі базового Google-шаблону з урахуванням умов опитування й особливостей запропонованої анкети. Анкету розміщено на Google-диску за адресним посиланням:
<https://docs.google.com/forms/d/1tHMbf6BCCeS97Xb3M3hAmZsPtqjKGaFKcTEZPNohlH4/edit#responses>.

Отримані результати опитування оброблені згідно з індикаторами й критеріями моделі проектної зрілості ОМС і наведені у табл. Б1 «Результати оцінювання об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини за рівнем проектної зрілості ОМС».

Розміщення ОТГ по рівнях моделі за результатами оцінювання рівня проектної зрілості відповідних ОМС

Усі громади-респонденти розмістилися на двох рівнях моделі проектної зрілості – на першому (26 ОТГ) й другому (24 ОТГ); на третій рівень не потрапила жодна ОТГ.

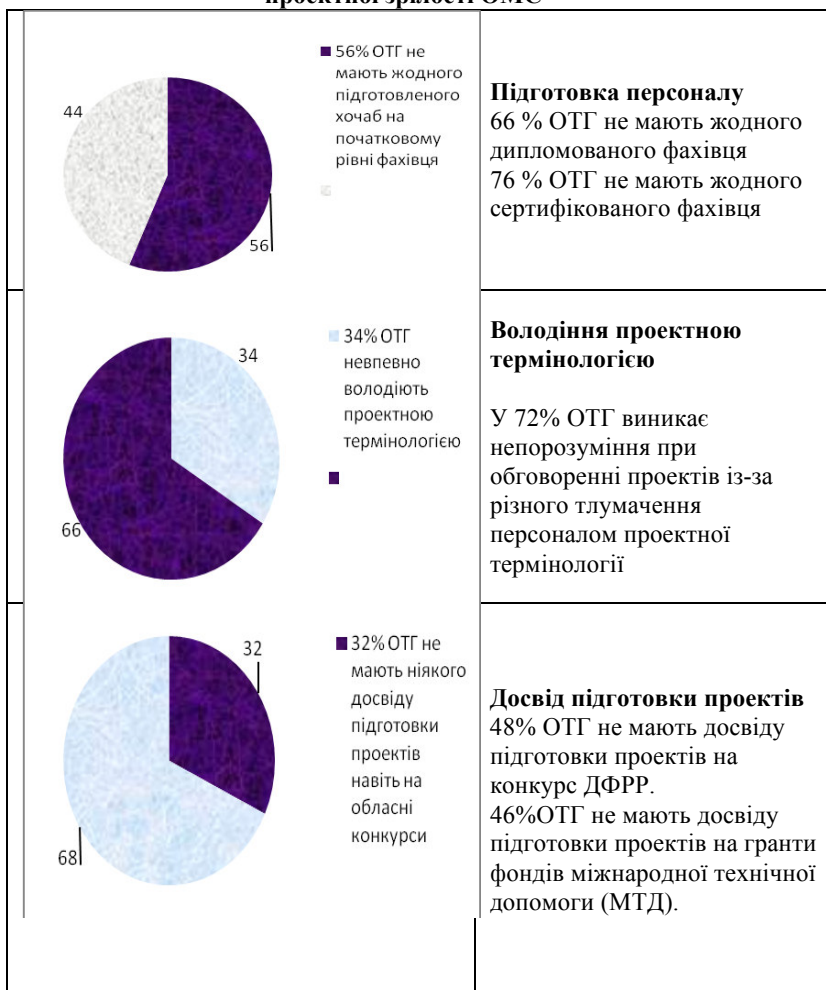


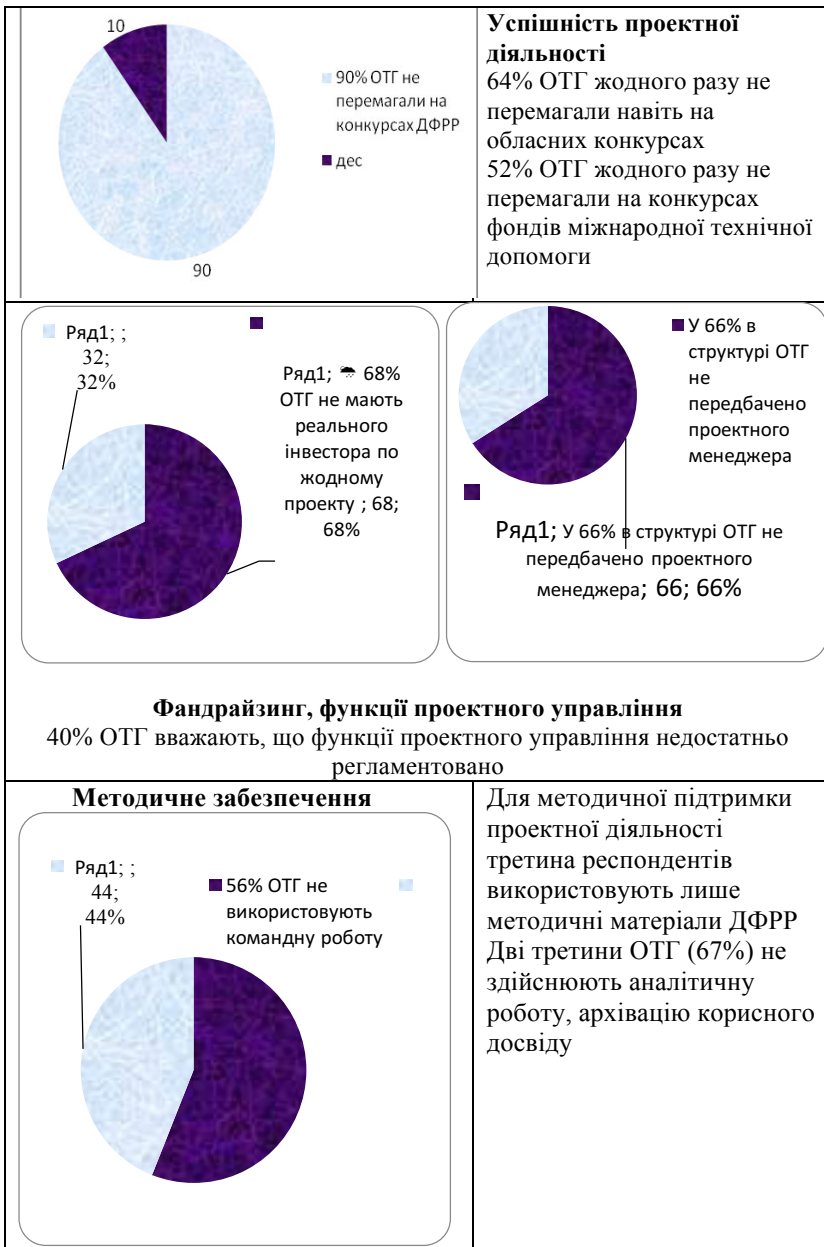
Результати оцінювання об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини
за рівнем проектної зрілості ОМС

ОТГ	% індикаторів 1 рівня	% індикаторів 2 рівня	% індикаторів 3 рівня	Сума % індикаторів (2+3) рівнів	Зважена сума балів для рейтингу	Критерії віднесення до рівня моделі	Рівні (субрівні) проектної зрілості	Характеристика рівня моделі проектної зрілості
Немає						Не менш 75% складають індикатори (2 – 3) рівнів за умов кількості індикаторів 3-го рівня не менш 50% та відсутності індикаторів 1-го рівня: I (2+3) ≥ 75%; I 3 ≥ 50%; I 1 = 0	3 0 ОТГ	Рівень керованої методології
1. Новоолександрівська	6	16	78	94	272	Кількість індикаторів (2+3) рівнів перевищує дві третини (67%), а індикаторів 1-го рівня складає не більше 30% I (2+3) > 67% I 1 ≤ 30%	2+ 9 ОТГ	Просунутий рівень базових стандартів
2. Червоногригорівська	22	22	56	78	234			
3. Раїська	28	28	44	72	216			
4. Вакулівська	22	44	34	78	212			
5. Чкалівська	22	50	28	78	206			
6. Богданівська	17	61	22	83	205			
7. Першотравневська	28	44	28	72	200			
8. Софіївська	28	44	28	72	200			
9. Томківська	28	50	22	72	184			
10. Покровська	33	33	34	67	201	Кількість індикаторів (2+3) рівнів знаходиться в інтервалі половина – дві третини їх загальної кількості 50% ≤ I (2+3) ≤ 67%	2 15 ОТГ	Рівень базових стандартів
11. Мирівська	33	39	28	67	195			
12. Могилівська	44	22	34	56	190			
13. Вишнівська	39	33	28	61	189			
14. Зеленодольська	33	50	17	67	184			
15. Васильківська	39	39	22	61	183			
16. Межівська	39	39	22	61	183			
17. Зайцевська	44	33	23	56	179			
18. Маломихайлівська	44	39	17	56	173			
19. Саксаганська	39	50	11	61	172			
20. Слобожанська	50	39	11	50	161			
21. Верхньодніпровська	50	44	6	50	156			

1. Царичанська	55	28	17	45	162	Кількість індикаторів (2+3) рівнів перевищує 25%, але є меншою, ніж 50% 25% < I (2+3) < 50%	1+	Просушений стартовий рівень
2. Вербівська	55	33	12	45	157			
3. Славгородська	55	33	12	45	157			
4. Варварівська	61	22	17	39	156			
5. Великомихайлівська	55	39	6	45	151			
6. Апостолівська	61	33	6	39	145			
7. Аулівська	55	45	0	45	145			
8. Петрівська	67	22	11	33	144			
9. Миколаївська П-П, р-н	72	17	11	28	139			
10. Сурьско-Литовська	67	28	5	33	138			
11. Юрївська	72	22	6	28	134			
12. Гречаноподільська	72	22	6	28	132			
13. Роздорська	72	22	6	28	132			
14. Лихівська	72	28	0	28	128			
15. Миколаївська Вє-р-н	72	28	0	28	128			
16. Лошкарівська	78	11	11	22	133	Сума індикаторів (2+3) рівнів може сягати 25% I (2+3) ≤ 25%	1	Початковий (стартовий) рівень
17. Межирицька	88	6	6	12	128			
18. Широківська	78	17	5	22	127			
19. Криничанська	83	11	6	17	123			
20. Новолатівська	78	22	-	22	122			
21. Ілларіонівська	83	17	0	17	117			
22. Новоокровська	83	11	6	17	117			
23. Божедарівська	94	0	6	6	112			
24. Солонянська	94	0	6	6	112			
25. Нивотрудівська	100	0	0	0	100			
26. Карпівська	100	0	0	0	100			

Основні зведені результати пілотного опитування за моделлю проектної зрілості ОМС





ДОДАТОК В
Перелік завдань і заходів Програми діяльності старости села (селища) _____ сільської ради
громади на _____ рік*

№	Назва напрямку діяльності (пріоритетні завдання)	Перелік заходів Програми	Строки виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування	Орієнтовні обсяги фінансових ресурсів, тис. грн., у тому числі за роками	Очікувані результати
1.	Підготовка документів, що подаються до органів місцевого самоврядування						
2.	Внесення пропозицій щодо бюджету територіальної громади в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села (селища);						
3.	Внесення пропозицій до виконавчого комітету сільської (селищної, міської) ради з питань діяльності на території відповідного села (селища) виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб						
4.	Погодження проектів рішень сільської (селищної, міської) ради об'єднаної територіальної громади, що стосуються майна громади, розташованого на її території						
5.	Моніторинг за станом довкілля, об'єктів інфраструктури, громадського правопорядку						
6.	Моніторинг за дотриманням прав і законних інтересів жителів села (селища) у сфері соціального захисту, культури, освіти, спорту, туризму, житлово-комунального господарства, реалізації права на працю, медичну допомогу;						
7.	Участь у пленарних засіданнях сільської (селищної, міської) ради об'єднаної територіальної громади, з правом дорадчого голосу, а також у засіданнях постійних комісій ради						
8.	Участь у засіданні сільської (селищної, міської) виконкому ради об'єднаної територіальної громади						
9.	Взаємодія з громадськими об'єднаннями, які діють на території територіальної громади, а також іншими суб'єктами та інституціями;						
10.	Інші напрями роботи, що виконуються за дорученням голови ради та її виконавчого комітету						

**Програма розробляється і затверджується щороку, враховує програму соціально-економічного розвитку та план Стратегічного розвитку громади.*

**Програма підлягає оприлюдненню у ЗМІ*

**Староста щороку звітує на виконкомі та перед громад кістю села, селища щодо виконання програ*

Виробничо-практичне видання

Авторський колектив:

СЕРЬОГІН С., ШАРОВ Ю., ТЕРТИШНА О., та ін.

**Практичний посібник з питань формування спроможних
територіальних громад**

За загальною редакцією С. М. Серьогіна

Використання матеріалів та інформації, що містяться у виданні,
допускається з обов'язковим посиланням на авторів.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної Академії державного управління при Президентові України
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК №1743 від 06.04.2004

Підписано до друку 07.12.2018. Формат 60х84 1/16.
Папір офсетний, друк різнограф. Ум. друк. арк. 9,53. Обл.-вид. арк. 8,54
Замовлення № 58/18. Тираж 115 пр.

Видавництво «Грані»
49000, м. Дніпро, вул. Старокозацька, 12-д, к. 8
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005
granidp@gmail.com +38 (050) 258-83-86