

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка
Проект «Реформа управління на сході України»,
що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Ресурсний центр міжмуніципального та транскордонного співробітництва

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МІЖМУНІЦИПАЛЬНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ

НАВЧАЛЬНО-ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано до друку рішенням науково-методичної ради
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*

Київ

2019

Видавництво «_____»

УДК 352:351]:005.8(075.8)

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (протокол № 4 від 28.03 2019 р.).

Авторський колектив:

В.В. Толкованов – доктор права (Франція), доктор наук з державного управління (Україна), професор, керівник авторського колективу

Т.В. Журавель – керівник проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

В.В. Гришко – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

М.І. Васильченко – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Д.Ю. Записний – кандидат наук з державного управління, Президент Міжнародного Благодійного Фонду «Єдина країна»

Н.М. Осипенко – директор Полтавського обласного центру підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій

М.М. Шкільняк – доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету

Н.В. Шербак – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету

Рецензенти:

В.П. Дубіщев – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії та економічної кібернетики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

В.В. Писаренко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Полтавської державної аграрної академії

Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник/За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В., Гришка В.В., Васильченко М.І. – Київ. 2019. 247 с.

ISBN

Навчально-практичний посібник «Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві» підготовлено у співпраці проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, з Полтавським національним технічним університетом ім. Ю. Кондратюка та ресурсним центром міжмуніципального та транскордонного співробітництва. Цей посібник містить теоретичні та практичні матеріали з питань управління проектами в умовах міжмуніципального співробітництва, а також методичні, інформаційні, навчальні матеріали з питань розвитку ММС. Для науковців, практиків та експертів, а також усіх тих, хто цікавиться питаннями управління проектами та розвитку міжмуніципального співробітництва.

ISBN

УДК 352:351]:005.8(075.8)

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Сучасні тенденції реалізації реформ місцевого самоврядування в Україні та інших європейських країнах	7
2. Міжмуніципальне співробітництво (ММС) як інноваційний інструмент місцевого розвитку	18
2.1. Нормативно-правове забезпечення ММС	24
2.2. Суб'єкти, сфери та етапи реалізації ММС	30
2.3. Основні форми співробітництва територіальних громад	37
2.4. Фінансове та ресурсне забезпечення ММС	46
2.5. Інформаційне забезпечення розвитку ММС	53
2.6. Інституційне забезпечення розвитку співробітництва територіальних громад	55
3. Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту	59
3.1. Поняття, сутність та основні характеристики проекту	59
3.2. Типологія проектів	61
3.3. Проект як система. Системний підхід до проектного менеджменту	63
4. Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості	66
4.1. Визначення поняття «процес». Порівняльний аналіз процесів проектного менеджменту і основних етапів життєвого циклу проекту	66
4.2. Характеристика основних груп процесів управління проектом (ініціація, планування, виконання, контроль і завершення проекту)	68
4.3. Функції, підсистеми і керовані параметри проекту	70
5. Підходи до підготовки успішного впровадження проекту	73
5.1. Визначення кола учасників та формування команди проекту	73
5.2. Підготовка та затвердження концепції проекту	77
5.3. Розробка техніко-економічного обґрунтування і бізнес-плану проекту	78
6. Управління ризиками у проектному менеджменті	82
6.1. Поняття ризику та невизначеності, класифікація ризиків проекту. Причини виникнення та наслідки ризиків у проекті	82
6.2. Управління проектним ризиком. Кількісний і якісний підхід до оцінки проектних ризиків. Аналіз чутливості і стійкості проектів	84

7.	Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту	88
7.1.	Зміст, характеристика, принципи і види проектного фінансування	88
7.2.	Планування витрат і оцінка вартості проекту	97
7.3.	Джерела ресурсного забезпечення проекту та особливості їх вибору	98
7.4.	Порядок розробки проектного бюджету	101
7.5.	Аналіз можливості реалізації проекту та оптимізація плану	101
8.	Експертиза проекту, контроль та оцінка ефективності його реалізації	105
8.1.	Експертиза проекту та порядок її проведення	105
8.2.	Оцінка ефективності проектів за допомогою показників комерційної, економічної і бюджетної ефективності	106
8.3.	Оцінка інтегральних показників соціальної та економічної ефективності реалізації проектів ММС за допомогою експертних методів	110
8.4.	Сутність процесу контролю реалізації проекту	114
8.5.	Моніторинг проекту	115
8.6.	Особливості етапу завершення проекту	115
9.	Кращі практики упровадження проектів міжмуніципального співробітництва	118
10.	Матеріали для організації навчання та підвищення кваліфікації з питань проектного менеджменту та розвитку міжмуніципального співробітництва	186
10.1.	Матеріали навчальної програми «Проектний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»	186
10.2.	Матеріали для реалізації спеціалізованої навчальної (тренінгової) програми з питань ММС	199
10.3.	Матеріали для реалізації професійної програми підвищення кваліфікації службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань розвитку ММС	203
10.4.	Програма тематичного короткострокового семінару «Проектний менеджмент – ефективний інструмент розвитку територій»	206
10.5.	Програма тематичного короткострокового семінару «Планування розвитку територій: теорія, методологія, практика»	212
11.	Додатки. Примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад	218
12.	Список рекомендованої літератури	241

ВСТУП

Подальша демократизація суспільства, децентралізація влади на основі субсидіарності були і залишаються пріоритетами України. Важливу роль у цих процесах відіграє реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

У 2014 році Урядом України розпочато реалізацію широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, яка, зокрема, передбачає передачу більших повноважень від центральної влади органам місцевого самоврядування, розширення їх ресурсної бази тощо. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333 затверджено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, основною метою якої є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

З урахуванням згаданої Концепції Урядом України підготовлено, а Верховною Радою України схвалено 17 червня 2014 року Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Таке співробітництво реалізується у таких формах:

- шляхом делегування виконання завдань;
- реалізації спільного проекту;
- спільного фінансування (утримання) інфраструктурного об'єкта;
- утворення спільного комунального підприємства;
- утворення спільного органу управління.

Окрім того, Верховною Радою України протягом 2014-2018 років прийнято також низку інших законодавчих актів з питань реалізації реформи децентралізації, зокрема закони України «Про співробітництво територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» тощо.

У зв'язку з цим особливого значення набувають питання підготовки нової генерації кадрів для реалізації комплексної реформи місцевого самоврядування в Україні, підвищення рівня професійної компетентності керівників органів місцевого самоврядування, формування широкого списку експертів та фахівців з питань децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва – ММС).

Одночасно керівники органів місцевого самоврядування потребують все більше знань з питань проектного менеджменту, що обумовлює особливу актуальність

цього навчально-практичного посібника. Він може служити практичним інструментом для підготовки та організації різних форм навчання з питань розвитку ММС як для службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, так і студентів вищих навчальних закладів, громадських активістів, інших категорій громадян, що цікавляться темами управління проектами, місцевого розвитку та співробітництва територіальних громад.

1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ІНШИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Сучасні системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіальний устрій більшості країн Європи сформувалися як результат розвитку національних держав за умов демократизації, урбанізації, переходу до правової системи стримувань і противаг та у відповідь на потреби сучасного суспільства, посилення руху за громадський контроль та спроб створити державу «загального добробуту». Тенденції конституціоналізму та громадського контролю при цьому узгоджувалися в Європі з принципами ліберальної ідеології, яка наголошувала на мінімальному втручанні уряду в діяльність органів місцевого самоврядування та чіткій відмежованості діяльності місцевих органів влади від інших сфер управління. Трансформації систем державного управління та місцевого самоврядування додатково були зумовлені процесами глобалізації і європейської інтеграції, особливо у зв'язку з утворенням та розвитком Європейського Союзу.

Одночасно зазначені зміни в системах управління країнами можна умовно поділити на такі типи: коригування кількості адміністративних одиниць, організаційні реформи, фінансові реформи, функціональні та процедурні реформи.

Під час першої хвилі реформ у європейських країнах відбувалось скорочення кількості адміністративних одиниць, зокрема муніципалітетів. При цьому дуже часто застосовували припущення, що ефективне та результативне надання послуг на місцях вимагає більших виборчих округів і адміністративних підрозділів.

Найбільшого поширення ця концепція набула в Скандинавських країнах та у Великій Британії. Дилема полягала в тому, що чим меншою є така одиниця, тим ближче перебувають послуги до кожного окремого громадянина, тим сильніший його вплив на прийняття відповідних рішень. І навпаки, чим більшою є адміністративна одиниця, тим менше важить голос окремого громадянина в прийнятті рішень.

Прикладами проведення такого типу реформ можуть слугувати Швеція, Данія та Фінляндія. У Швеції муніципалітети об'єдналися навколо сусідніх міст для реалізації спільних функцій, що було закріплено на законодавчому рівні. У Фінляндії було розпочато спроби «зверху» серйозно зменшити число муніципалітетів, як це було зроблено у Швеції й Данії. Однак, у результаті політичних дебатів стосовно територіальної реформи переміг принцип добровільності об'єднання. Паралельно було створено систему державних субсидій для виконання функцій держави (надання послуг у галузях шкільної освіти, соціального захисту дітей тощо). Держава заохочувала об'єднання муніципалітетів шляхом надання додаткових субсидій, тобто реформа проходила не адміністративним шляхом, а стимулювалася економічними інструментами.

Досвід укрупнення громад у різних європейських країнах був як позитивним, так і негативним одночасно (йдеється, насамперед, про Францію). Разом з тим, успіху досягали при об'єднанні муніципалітетів на добровільній основі, тому саме цей досвід реалізації територіальних реформ доцільно застосувати й в Україні.

Важливими напрямками реформ були також визначені розвиток регіональної демократії та становлення регіонального самоврядування в європейських країнах. Проміжний рівень врядування зміцнювався для вирішення проблем, пов'язаних з урбанізацією, що зростає, і необхідністю надання нових типів послуг. Він надавав змогу приймати рішення та здійснювати діяльність у масштабах, що перевищують розміри муніципалітету (громади), а також слугував ефективним інструментом для просторового територіального планування тощо.

Додатковим чинником, що сприяв утворенню проміжних рівнів врядування на регіональному рівні, був рух за децентралізацію/демократію в Іспанії, Італії, Норвегії, Данії, Німеччині, Франції та інших європейських країнах. Зрештою, зазначений процес призвів до виникнення трьох рівнів врядування: загальнодержавного (національного), проміжного (регіонального) і місцевого. Проміжні структури набули цілком нових форм регіональних виборних органів влади, що здійснюють виконавчі, а інколи й законодавчі повноваження (Бельгія, Німеччина, Іспанія, Португалія, Італія).

Інший тип реформ, які відбувалися в європейських країнах протягом останнього півріччя ХХ-го століття, деякі вчені та дослідники визначають як організаційні реформи. Вони здійснювались переважно під значним впливом центральної влади та передбачали зміну внутрішньої структури територіальних одиниць і включали такі елементи: посилення ролі мерів та виборних рад; надання процесові прийняття рішень більш відкритого, публічного й демократичного характеру; розширення участі громадськості в прийнятті рішень; запровадження обов'язкових «раціональних» методів планування; зміни в складі місцевого персоналу, зміни місцевих правил організації діяльності органів влади тощо. Багато в чому ці заходи мали сприяти більш активній участі органів місцевого самоврядування в суспільно-політичному житті відповідних країн і перетворенню їх на надійних провідників державної політики (Італія, Велика Британія тощо).

Фінансові реформи зазвичай передбачали збільшення обсягів ресурсів, що центральна влада надає органам місцевої влади, зокрема для розрахунків за соціальними програмами. Це забезпечило спроби зміцнити здатність органів місцевої влади збирати податки чи забезпечити себе альтернативними засобами фінансування, серед яких варто зазначити плату за послуги, створення місцевих підприємств або надання адміністративних послуг на ринкових засадах.

Разом з тим, майже усі реформи децентралізації, які було реалізовано останнім часом у європейських країнах, супроводжувались збільшенням ресурсної бази органів місцевого самоврядування. Функціональні та процедурні реформи включали в себе комплекс заходів, спрямованих на децентралізацію повноважень органів державної влади і їх передачу органам місцевого самоврядування. Наприклад, у Великій Британії надання соціальних послуг було децентралізовано, щоб наблизити їх до людей. В Італії відбулася аналогічна децентралізація багатьох державних функцій. У деяких країнах (Франції, Італії, Іспанії) контрольні функції префектів над діяльністю органів місцевого самоврядування було послаблено й навіть скасовано. Крім того, запроваджували системи планування діяльності та ефективності надання послуг (Німеччина, Франція, Данія тощо).

У більшості європейських країн найбільш важливими завданнями проведення реформ децентралізації можна визначити такі: надання більш якісних послуг громадянам, підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наближення послуг до споживачів (впровадження принципу субсидіарності), досягнення прозорості дій публічної адміністрації, більш активне залучення громадян до прийняття рішень, консолідація бюджетної політики, розвиток ресурсної бази органів місцевого самоврядування.

Сучасні тенденції організації публічної адміністрації країн Європейського Союзу базуються на демократичній децентралізації влади, що здійснюється шляхом передачі відповідних повноважень на найближчий до громадян рівень публічної влади.

У зв'язку із цим питання впровадження економічних, соціальних та політичних перетворень в Україні потрібно розглядати в контексті реалізації політики європейської інтеграції. Ефективність цього курсу вимагає від органів влади всіх рівнів таких узгоджених заходів: здійснення суттєвих інституційних змін; реформування принципів та методів роботи, у тому числі в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення фінансово-економічних можливостей стимулювання розвитку місцевого самоврядування тощо.

Зазначені дії мають бути реалізовані з урахуванням кращого європейського досвіду, інноваційних інструментів місцевого й регіонального розвитку, а також із широким залученням міжнародних програм технічної допомоги та кваліфікованих експертів. Такі підходи до реформування потребують узагальнення кращого досвіду, підштовхуючи до вироблення та вдосконалення концепції «доброго врядування» на міжнародному рівні.

Треба зазначити, що для системи місцевого самоврядування в перехідний період розвитку держави стан «нерівноваги» провокується, передусім, процесами, що відбуваються в зовнішньому середовищі (перехід до національної незалежності, ринкової економіки, розвиток демократії, становлення громадянського суспільства тощо). Кожна система, яка розвивається (у тому числі й система місцевого самоврядування), має відповідний час і простір, в яких відбувається функціонування та розвиток системи.

Разом з тим, окремі інноваційні інструменти розвитку системи місцевого самоврядування необхідно об'єднати в певну систему – систему «доброго врядування». Ця система повинна бути динамічною, такою, що розвивається разом із системою публічного управління. Такий підхід надасть змогу системі місцевого самоврядування розв'язувати існуючі суперечності й переходити на нові рівні функціонування. Будь-який орган місцевого самоврядування, незалежно від структури, розмірів, цілей і функцій, можна розглядати як соціальну систему, що може ефективно розвиватись на основі стандартів «доброго врядування».

У Європейському Союзі під час визначення основних принципів «доброго врядування» було враховано єдині для всіх держав-членів принципи європейського адміністративного простору. За своїм змістом більшість цих принципів збігається. Ідеться, насамперед, про такі принципи, як: надійність, передбачуваність, відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність і результативність [198].

Деякі дослідники стверджують, що концепція «доброго врядування» створює межі для побудови нового стилю керівництва, особливо акцентуючи увагу на елементах лідерства та комунікації; воно фактично є орієнтиром для просування ідеї самоврядування й демократії, залучення громадян до спільної діяльності щодо вирішення питань місцевого значення.

Відповідно до термінології Програми розвитку ООН, можна охарактеризувати основні складові, притаманні «доброму врядуванню»:

1. **Участь (*Participation*)**. Усі громадяни мають право голосу. Участь може бути як безпосередньою, так і опосередкованою, через легітимізовані посередницькі інституції та представників.
2. **Верховенство права (*Rule of law*)**. Правова система повинна бути справедливою й діяти однаково для всіх, особливо стосовно забезпечення прав людини.
3. **Прозорість (*Transparency*)**. Свобода інформації, її повнота й доступність для всіх, хто в ній зацікавлений.
4. **Відповідальність (*Responsiveness*)**. Діяльність органів державної влади має служити інтересам усіх членів суспільства.
5. **Орієнтація на консенсус (*Consensus orientation*)**. Дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу як з місцевих (локальних), так і загальнодержавних питань та процедур.
6. **Справедливість (*Equity*)**. Добробут суспільства залежить від урахування інтересів кожного члена суспільства.
7. **Ефективність та результативність (*Effectiveness and Efficiency*)**. Максимально ефективне використання ресурсів для задоволення потреб громадян.
8. **Підзвітність (*Accountability*)**. Органи державної влади на всіх рівнях та органи місцевого самоврядування мають бути підзвітні у своїй діяльності громадянам.

Варто також зазначити, що Центром експертизи з питань реформування системи місцевого самоврядування Ради Європи було розроблено Європейську стратегію інновацій та «доброго врядування» на місцевому рівні, яка була схвалена на 15-й Європейській конференції міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління (м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.) та була затверджена Комітетом Міністрів РЄ у 2008 р. [192].

Основна ідея згаданого документа полягає в тому, що «добре врядування» виступає як необхідний елемент модернізації системи державного управління. На місцевому рівні воно є життєво важливим, оскільки місцева влада є найближчою до громадян та надає їм основні послуги. Саме на цьому рівні громадяни можуть найшвидше відчути свою причетність до ухвалення й впровадження найбільш важливих рішень.

Ухвалення Європейської стратегії є надзвичайно важливим кроком у подальшому розвитку місцевої демократії, адже однією з основних передумов реформування сис-

теми місцевого самоврядування як в Україні, так і в інших європейських країнах, є спроможність місцевої влади ефективно реалізовувати дедалі більшу кількість повноважень, що передаються їй органами центральної влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Основне завдання Стратегії полягає в тому, щоб мобілізувати й стимулювати дії національних та місцевих органів влади, інших інституцій таким чином, щоб громадяни всіх європейських країн відчували користь від «доброго демократичного врядування» на місцевому рівні завдяки послідовному поліпшенню якості публічних послуг, залученню населення до вироблення політики, що відповідає їх законним очікуванням.

Одночасно слід наголосити, що добре врядування – це багатогранна концепція, яка ґрунтується на принципах, правилах та практиках, вироблених у всіх країнах. Стратегія враховує вже розроблені напрацювання у сфері «доброго врядування» Радою Європи та іншими міжнародними організаціями. Їх досвід і результати, а особливо власний доробок Ради Європи у сферах демократії, прав людини й верховенства права об'єднано у дванадцять принципів доброго «демократичного врядування», а саме:

1. Чесне проведення виборів, представництво та участь для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян у вирішенні питань місцевого значення.
2. Чутливість для забезпечення належного реагування органів місцевого самоврядування на законні очікування та потреби громадян.
3. Ефективність і результативність для забезпечення досягнення цілей і водночас найраціональнішого використання ресурсів.
4. Відкритість і прозорість для забезпечення публічного доступу до інформації та полегшення розуміння того, як ведуть суспільні справи.
5. Верховенство права для забезпечення справедливості й передбачуваності у вирішенні суспільних справ.
6. Етична поведінка для забезпечення переваги суспільних інтересів над приватними.
7. Компетентність і спроможність для забезпечення здатності представників та посадових осіб органів місцевого самоврядування ефективно виконувати свої обов'язки.
8. Інновації та відкритість до змін для забезпечення максимальної користі від нових рішень і кращих практик.
9. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати для врахування інтересів майбутніх поколінь.
10. Надійний фінансовий менеджмент для забезпечення ощадливого та продуктивного використання публічних коштів.
11. Права людини, культурне різноманіття та соціальне згуртування для забезпечення захищеності й поваги до всіх громадян, недопущення проявів дискримінації.
12. Підзвітність для забезпечення більшої відповідальності з боку службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Одночасно варто зазначити, що на сьогодні керівництво Української держави здійснює системні кроки щодо реформування вітчизняної системи місцевого самоврядування.

Так, 1 квітня 2014 р. Урядом України схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, метою якої є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення й підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян у всіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Необхідно зазначити, що для реформи місцевого самоврядування в Україні характерна комплексність завдань, вона вбирає в себе ознаки різних видів (типів) реформ децентралізації, що реалізувались у різних європейських країнах. Місцеве самоврядування сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу.

В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято ряд базових нормативно-правових актів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування. Разом з тим, як зазначено в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, система місцевого самоврядування на сьогодні не задовольняє потреб суспільства.

Функціонування органів місцевого самоврядування в більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг. Можна переконливо стверджувати, що без реформи місцевого самоврядування є неможливим подолання кризових явищ у соціально-економічному і політичному житті України.

Здійснення реформи місцевого самоврядування є неможливим без оновлення нормативно-правової бази. Сучасна система законодавства про місцеве самоврядування потребує вдосконалення на засадах зміцнення організаційної, правової, фінансової, матеріальної, адміністративної самостійності місцевого самоврядування, розбудови європейської моделі адміністративно-територіального устрою, а також принципів децентралізації, деконцентрації, повсюдності, субсидіарності, єдності системи публічної адміністрації тощо.

Проведення реформи місцевого самоврядування потребуватиме також належного кадрового забезпечення. Тому актуалізується проблема формування та реалізації дієвої кадрової політики на місцях, удосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації посадових осіб, службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, запровадження професійних програм підготовки для органів місцевого самоврядування тощо.

Провідні сучасні фахівці при аналізі місцевого самоврядування вже звертають увагу на його системний характер, наголошуючи, що «самоврядування (самокерування, самоуправління) є органічною властивістю, що притаманна суспільству як цілісній динамічній соціальній системі, де відбуваються процеси самоорганізації та саморегуляції».

Однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо або через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого самоврядування.

Відповідно до згаданої Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, модернізація системи місцевого самоврядування має бути проведена у два етапи. На першому підготовчому етапі її впровадження (2014 р.) передбачено такі заходи: у першочерговому порядку внести до Конституції України зміни щодо утворення виконавчих органів обласних і районних рад та розподілу повноважень між ними; розробити проекти та прийняти акти законодавства щодо запровадження механізму прямого народовладдя, удосконалення правового регулювання процедур проведення загальних зборів громадян за місцем їх проживання та встановлення додаткових гарантій діяльності органів самоорганізації населення; створити сприятливі правові умови для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування; створити законодавчу основу для реалізації права територіальних громад на добровільне об'єднання, передбачивши при цьому надання державної підтримки об'єднаним громадам протягом п'яти років після утворення для поліпшення інфраструктури надання послуг та транспортної доступності; створити законодавчу основу для реалізації права територіальних громад на співробітництво на засадах ресурсно-організаційної кооперації та отримання державної підтримки для реалізації проектів такого співробітництва; законодавчо врегулювати нову систему адміністративно-територіального устрою; здійснити моделювання адміністративно-територіальних одиниць у регіонах та розробити проекти нормативних актів, необхідних для завершення формування нової системи адміністративно-територіального устрою.

Також на цьому етапі визначено Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України головним центральним органом виконавчої влади з проведення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також розробити на рівні Кабінету Міністрів України механізм координації проведення зазначеної реформи місцевого самоврядування.

Передбачено проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи з питань реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також завершення формування законодавчої бази з питань діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на новій територіальній основі з визначенням їх повноважень і ресурсного забезпечення відповідно до вимог Концепції.

На другому етапі реалізації Концепції (2015-2017 рр.) передбачено уніфікувати та стандартизувати публічні послуги, що надаються населенню органами місцевого самоврядування й органами виконавчої влади з урахуванням принципів максимальної доступності послуг для споживачів і визначити на законодавчому рівні умови для

їх належного фінансування. Серед інших важливих кроків (заходів) реформи потрібно назвати такі: провести інституційну реорганізацію органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади на новій територіальній основі й місцеві вибори з урахуванням реформованої системи органів місцевого самоврядування; удосконалити систему планування території громад, вирішити питання забезпечення новостворених громад схемами планування території та генеральними планами.

Як основні очікувані результати реформи місцевого самоврядування в Україні визначено такі: формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць; запровадження стандартів (нормативів) якості публічних послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівнів, критеріїв оцінювання якості; створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень, а також розвитку форм прямого народовладдя тощо.

Одночасно, на нашу думку, кінцевим результатом реформування місцевого самоврядування в Україні має стати покращення рівня життя українських громадян, побудова сучасної, ефективної, конкурентоспроможної держави, забезпечення сталого розвитку її громад та регіонів.

Відзначимо, що децентралізація зміцнює ефективність діяльності публічної адміністрації й підвищує рівень участі громадян у прийнятті рішень. На відміну від централізованої системи саме децентралізація створює в нових суспільно-політичних реаліях більш міцні підвалини для сильної, ефективної держави, оскільки вона забезпечує такі завдання: звільняє центральну владу від необхідності вирішувати поточні локальні проблеми та дає їй можливість зосередити увагу на системних і стратегічних заходах на національному рівні; обмежує наслідки невдалих рішень влади лише локальними масштабами; захищає державу від ризику загальнодержавних та локальних конфліктів; спрощує й пришвидшує процеси прийняття рішень, пов'язаних із питаннями місцевого значення; запроваджує природні механізми конкуренції між локальними спільнотами, що сприяє процесам розвитку; ініціює громадську активність, сприяє залученню громадян до взаємодії з владою та участі в суспільно-політичному житті, зокрема на місцевому рівні; підвищує ефективність демократичного контролю, сприяє прозорості в діяльності органів влади; збільшує можливості для інновацій, оскільки сприяє впровадженню, тестуванню та вдосконаленню нових технологічних, організаційних і соціальних рішень.

Серед можливих інструментів подальшого розвитку системи місцевого самоврядування в Україні можна виділити такі: «розвиток згори», «розвиток зсередини», «дрейф в очікуванні подій, які вимагають реакції». «Розвиток згори» – це інструмент, який має витоки з тоталітарного минулого централізованої системи управління, у якій органи місцевої влади не мали майже ніякої автономії у своїх діях, але виконували інструкції (завдання), що надходили від центральних органів влади. Сьогодні деякі структурні реформи в окремих країнах здійснюються саме «згори», але в цьому випадку вони мають недостатню підтримку серед широких верст населення на місцевих органах влади.

Слід зазначити, що найбільш ефективним шляхом модернізації системи місцевого самоврядування в Україні є «розвиток зсередини», який спрямований на зміцнення інституційної спроможності місцевих влад для виконання їх основних повноважень, упровадження нових інноваційних інструментів менеджменту та управління людськими ресурсами. У цій ситуації також забезпечується оптимальна підтримка з боку як самих представників місцевих органів влади, так і громадян.

Аналізуючи досвід реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні, можна зробити такі висновки:

- По-перше, система місцевого самоврядування, як правило, торкається широких верств суспільства, тому її реформування не повинно бути різким і кардинальним. Оптимальним рішенням є вибір моделі щодо «реформування зсередини»;
- По-друге, саме при реформуванні системи організації місцевої влади потрібно більше уваги приділяти наявному позитивному досвіду, що має бути покладений в основу нової системи місцевого самоврядування;
- По-третє, для здійснення на практиці реформи місцевого самоврядування необхідно підготувати досить значну кількість кваліфікованих фахівців з комунального права, менеджменту й фінансів. Навіть значні фінансові ресурси не можуть компенсувати помилки управління на місцевому рівні.

Одночасно слід наголосити, що розвиток співробітництва територіальних громад є одним з пріоритетних завдань та напрямів реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні.

Автори енциклопедичного словнику з державного управління визначають територіальну громаду як спільноту жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднану загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Комунальне об'єднання територіальних громад означає соціально-політичне територіальне утворення, що одночасно виступає спільністю людей – суб'єктів місцевого самоврядування і низовою одиницею в системі адміністративно-територіального поділу.

Автори енциклопедії державного управління дають визначення територіальної громади як спільноти людей об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста.

Слід зазначити, що виникнення та існування громади обумовлено й тісно пов'язано з наявністю спільної для її членів території, яка відіграє інтеграційну, формуючу роль. Інтегративність виявляється в територіальному зосередженні елементів життєдіяльності людей, об'єднаних передусім спільним проживанням та діяльністю. Завдяки тому, що інтереси та потреби індивіда задовольняються, в ареалі його безпосередньої локалізації створюється своєрідний зв'язок людини з територією, що виступає передумовою включення індивіда в територіальну громаду. Територіальна громада також характеризується відносною відособленістю, що виявляється у більш

розвинених внутрішніх зв'язках у порівнянні з зовнішніми. Члени територіальної громади об'єднані численними формальними й неформальними зв'язками, які склалися внаслідок спільного проживання, праці та відпочинку, взаємодопомоги, сусідства, особистих контактів, дружніх, професійних, родинних відносин тощо. Завдяки зв'язкам забезпечується цілісність територіальної громади, взаємодія її членів.

Необхідно наголосити, що для членів територіальної громади характерна солідарність, єдність переконань, дій, взаємодопомога і взаємна підтримка. Особливий психологічний зв'язок між членами територіальної громади вчені розкривають, використовуючи такі поняття: «соціальна цілісність», «почуття спільноти», «почуття спільності», «дух громади» тощо. Почуття спільноти, яке охоплює почуття приналежності до територіальної громади, ідентифікацію особи з іншими її членами, можливість впливати на них, задовольняти колективні потреби, наявність спільних цінностей обумовлюють формування особливого статусу індивіда у спільноті, його членство в ній, призводить до виникнення територіальної громади як певної цілісності, є необхідною умовою об'єднання жителів для реалізації спільних інтересів та вирішення проблем місцевого значення.

Не зважаючи на гетерогенність територіальної громади, широке розмаїття інтересів і потреб її членів, у переважній більшості населення значна частина інтересів збігається. Це обумовлено спільними потребами мешканців у безпечних та комфортних умовах проживання, праці та відпочинку, наявності розвинутої мережі соціальних і культурних закладів, високому рівні благоустрою певного населеного пункту, належному функціонуванні єдиних для всієї територіальної громади комунальних систем теплопостачання, водовідведення, транспорту тощо.

Як суб'єкт місцевого самоврядування територіальна громада може виявляти свою активність у різних формах, основними з яких є форми її безпосереднього (прямого) виявлення, а саме: місцеві вибори, місцеві референдуми, загальні збори громадян за місцем проживання, конференції, місцеві ініціативи, громадські слухання, відкликання депутатів та виборних посадових осіб місцевого самоврядування, індивідуальні та колективні письмові звернення, опитування з питань місцевого самоврядування, громадські експертизи, громадські роботи, участь жителів у роботі органів місцевого самоврядування, громадські обговорення проектів актів органів місцевого самоврядування, мітинги, демонстрації, походи, пікети тощо.

У науковій літературі (вітчизняній та зарубіжній) разом з терміном «територіальна громада» як синоніми вживаються й інші терміни, а саме: «комуна», «община», «муніципалітет», «територіальна спільнота», «територіальна спільність», «територіальний колектив», «міське співтовариство», «ком'юніті» тощо.

Одночасно на сьогодні найбільш поширеними є такі підходи до розуміння територіальної громади: історичний (територіальна громада як історично утворена спільнота людей, що характеризується спільністю традицій, звичаїв, культури тощо); територіальний (територіальна громада як просторове утворення); екологічний (взаємовплив територіальної громади та навколишнього середовища); етнографічний (територіальна громада як певний спосіб життя, культурний спосіб); самоврядний (територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування); політичний (територіаль-

на громада як колективний виразник та захисник інтересів своїх членів); комунікативний (територіальна громада як середовище та результат спілкування); поведінковий (територіальна громада як суб'єкт поведінки); якісний (територіальна громада в контексті питань якості життя); психологічний (територіальна громада як психологічне середовище); економічний (територіальна громада як колективний виробник та споживач); діяльнісний (територіальна громада як взаємозв'язок індивідів, що являються самостійними суб'єктами соціальної дії) тощо.

Слід також зазначити, що співробітництво територіальних громад розглядається багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками як дієвий інструмент муніципальної консолідації та покращення якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування. Слід зазначити, що сьогодні в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні співробітництво територіальних громад має особливе значення для формування майбутніх громад, яким надане конституційне 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 громаду в первісному або зміненому складі.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Назвіть основні типи реформ місцевого самоврядування, що було реалізовано в європейських країнах.
2. Яке значення має концепція «доброго врядування» для реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку співробітництва територіальних громад?
3. Назвіть основні завдання та етапи реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні.
4. Дайте визначення територіальній громаді, зокрема на основі чинного законодавства.
5. Яке місце має співробітництво територіальних громад в реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні? Свою відповідь обґрунтуйте.

2. МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО (ММС) ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

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

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

ММС є відносно новою формою політики місцевого та регіонального розвитку. Її суть полягає в тому, що органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку. Кінцева мета такого співробітництва – підвищення якості життя громад. Міжмуніципальне співробітництво є характерним для децентралізованої територіальної адміністративної системи. Чим вищою є ступінь автономії муніципалітетів, тим більше вони потребують співпраці і тим більше вони можуть співпрацювати.

Станом на 01 січня 2015 року в Україні налічувалось понад 30 тисяч суб'єктів адміністративно-територіального устрою, з яких 29.324 – це сільські населені пункти та селища міського типу, в яких функціонують 11.550 представницьких органів місцевого самоврядування. Біля 50% територіальних громад мають населення менше 1.000 мешканців. Майже усі такі територіальні громади перебувають на дотації держави, оскільки не мають необхідних фінансових та економічних ресурсів для надання повноцінних громадських, державних, комунально-побутових і соціально культурних послуг. Обсяги таких дотацій не дають змоги надавати населенню послуги на рівні гарантованих державою соціальних стандартів.

Разом із тим, багато громад є занадто малими за розмірами, щоб викликати зацікавленість з боку приватних інвесторів. У зв'язку із зазначеним ММС є ефективним інструментом для покращення вже сьогодні якості комунальних послуг, удосконалення муніципального менеджменту, а також гнучкою формою підготовки до проведення комплексної адміністративно територіальної реформи.

Спільні дії між громадами (органами місцевого самоврядування) в принципі мають довгу історію. Якщо у минулих століттях частіше природні катастрофи спонукали громади до організації спільного захисту від небезпеки, у сучасному світі швидкий розвиток техніки, економіки, торгівлі та транспорту загострює необхідність співпраці між громадами в рамках чітких організаційних форм. Зважаючи на постійне змен-

шення бюджетів, міста та громади часто звертаються до співробітництва саме з економічних міркувань. Передусім у невеликих громадах виникають проблеми зі збереженням здатності самостійно надавати певні послуги через недостатні фінансові та кадрові ресурси.

Крім того, часто кооперація дозволяє знайти більш ефективний підхід щодо вирішення певних завдань через використання спільних знань та досвіду. Поява ММС пов'язана з тим, що місцеве самоврядування сьогодні має справу з проблемами, можливі варіанти розв'язання яких пропонує саме ММС. ММС має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих та малих) громад.

Основними завданнями ММС є підвищення якості послуг, що надаються громадянам, розвиток місцевої інфраструктури, а також покращення муніципального менеджменту та підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

Отже, органи місцевого самоврядування (ОМС), які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві, можуть очікувати конкретні переваги, серед яких слід виділити наступні:

- ОМС можуть об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм покращити ефективність своєї роботи. Разом ОМС можуть зробити те, чого вони ніколи не змогли б досягнути поодиночі; вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість послуг, які вже надаються ними громадянам. В окремих країнах навіть існують законодавчі вимоги щодо надання певних послуг (наприклад, утилізація відходів, водопостачання, транспорт та економічний розвиток) саме у форматі ММС.
- Більший за кількістю споживачів «ринок» сприяє зменшенню витрат; партнерські органи місцевого самоврядування можуть обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою.
- Покращується здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проектах публічно-приватного партнерства; стає можливим укладання більш вигідних контрактів з приватними компаніями.

Серед економічних переваг ММС можна виділити також наступні:

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

Досвід багатьох країн свідчить, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. У зв'язку з цим ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох ОМС. ММС є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій та ресурсів між ОМС, недосконалої організації територіальної влади, адже воно:

- зменшує виробничі витрати та забезпечує заощадження коштів завдяки обсягам діяльності (збільшення кількості одиниць «продукції» по відношенню до виробничих витрат);
- посилює переговорні позиції відповідних органів місцевого самоврядування, зокрема, у питаннях збільшення кількості користувачів/отримувачів послуг;
- зменшує кількість осіб, які отримують послуги «за ціною нижче собівартості» (завдяки розширенню сфери дії);
- збільшує «власні» інвестиційні ресурси громад-учасниць (через об'єднання їх (обмежених) фінансових ресурсів);
- підвищує рівень довіри серед кредиторів та здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів (завдяки покращенню співвідношення між витратами та вигодами проектів).

Відповідно до обраної організаційної моделі співробітництва ММС може мати наявні економічні, фінансові, соціальні ефекти (відсутність необхідності розширення інфраструктури, спільне використання коштів та муніципального майна, кращий ступінь використання техніки та обладнання, заощадження коштів через спільні закупки та їх більший обсяг, логістичні переваги через планування спільних транспортних маршрутів, залучення спеціалізованих кадрів для виконання певних робіт тощо).

Міжмуніципальне співробітництво можна визначити як відносини між двома або кількома органами місцевого самоврядування (громадами базового рівня місцевого самоврядування), які мають статус юридичних осіб та мають певну політичну, юридичну та фінансову автономію (відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування). 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 обоюдної 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.

Серед інших позитивних результатів ММС можна також виділити наступні:

- 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.

Як вже зазначалось, розвиток ММС має сприяти покращенню якості послуг, що надаються громадянам органами місцевого самоврядування. Згадане покращення якості послуг можна досягти завдяки ефекту масштабу. Чим більша кількість громадян користується певними послугами або чим більш масштабними є ці послуги, тим нижчими є витрати, пов'язані з їх наданням. Якщо певна послуга надається для двох або більше муніципалітетів, кількість користувачів зростає, завдяки чому знижуються виробничі та інші витрати. Серед інших позитивних результатів ММС можна виділити формування привабливого інвестиційного клімату, посилення спроможності відповідних громад-учасниць щодо співпраці з міжнародними (донорськими) організаціями, інвесторами щодо залучення необхідних ресурсів для ефективної реалізації програм та проектів місцевого розвитку.

Аналізуючи досвід розвитку міжмуніципального співробітництва в інших зарубіжних країнах (насамперед, у ФРН), слід відзначити 5 основних факторів, що сприяють такому розвитку:

- 1. Сприятливе законодавче середовище** (Баварія, Гессен, Нижня Саксонія, Північний Рейн-Вестфалія тощо), адже ухвалення рамкового законодавства, директив та рамкових угод значно полегшує реалізацію міжмуніципальної співпраці для всіх її учасників. Місцеві суб'єкти потребують певних рамкових норм навіть у разі добровільної співпраці за «ініціативою знизу». Серед законодавчих актів з питань ММС слід виділити наступні: Закон про муніципальну співпрацю, прийнятий федеральною землею Баварія у 1994 році, що формує рамкові умови співпраці; «Угода про майбутню співпрацю», укладена у федеральній землі Нижня Саксонія у 2009 році; Закон про комунальну співпрацю (GKG) землі Північний Рейн-Вестфалія, що регламентує різні форми спільного виконання завдань (робоча спілка, цільове об'єднання, спільні комунальні підприємства та публічно-правові об'єднання), але не надає прямої фінансової та персональної підтримки громадам.
- 2. Пряме співфінансування міжмуніципальних проектів** (Баварія, Гессен тощо). Прийнятий у Баварії у 1994 році Закон про муніципальну співпрацю було підсилено постановою щодо розвитку міжмуніципального співробітництва від 2004 року, що передбачає пряме співфінансування проектів ММС у розмірі до 30 тисяч євро. Окрім того, рішення Ради міністрів Земельного уряду Баварії від 2008 року передбачає запровадження посад проектних менеджерів з сприяння міжмуніципальній співпраці в усіх районних адміністраціях. Спочатку централізовану підтримку на утримання проектних менеджерів надавало Міністерство внутрішніх справ Баварії, а згодом цю функцію перебрали на себе районні адміністрації. Проектні менеджери надають інформаційну та консультаційну допомогу щодо міжмуніципальної співпраці та сприяють обміну відповідним досвідом між громадами.
- 3. Списання частини боргів громад.** З 2008 року земельний уряд Нижньої Саксонії здійснює реалізацію фінансових інструментів заохочення громад до ММС. У 2009 році укладено «Угоду про майбутню співпрацю», яка передбачала, головним чином, допомогу в ліквідації боргів громад, перенесення завдань землі на муніципальний рівень, сприяння структурному розвитку. Важливими положеннями угоди також було встановлення зв'язку між міжмуніципальною співпрацею та демографічною ситуацією, посилення фінансових засобів заохочення, поширення

співпраці на районний рівень. Об'єднання громад визначалось як можливий кінцевий етап співпраці. Також передбачалась можливість реалізації територіальної реформи «згори» у разі недостатньо активної співпраці громад на місцевому рівні.

4. **Створення центру компетенцій (ресурсного центру) з питань ММС.** У федеральній землі Гессен у 2004 році прийнята директива про сприяння міжмуниципальному співробітництву (Рамкова угода), де викладено цілі та процедури сприяння міжмуниципальній співпраці. У 2009 році у Міністерстві внутрішніх справ та спорту землі Гессен створено відділ з питань міжмуниципальної співпраці, а також Центр компетенцій з питань ММС, створений асоціацією міст та громад і Міністерством внутрішніх справ та спорту федеральної землі Гессен. До основних сфер відповідальності Центру компетенцій належать такі питання: стратегія та визначення змісту міжмуниципальної співпраці у Гессені, консультування громад, підготовка та проведення інформаційних заходів з метою залучення громадян та місцевих муніципальних органів, розробка відповідних методичних рекомендацій, брошур та публікацій, розробка та збір інформаційних матеріалів про можливості міжмуниципальної співпраці.
5. **Створення банку даних проектів ММС.** Міністерством внутрішніх справ Баварії створено банк даних про ММС, що містить основи (цілі, можливості для співпраці, правові підстави), контакти (контактні особи з питань міжмуниципальної співпраці у складі адміністрацій), практичні приклади співпраці у різних секторах, а також перелік муніципальних партнерств (між районами, округами та громадами у Баварії).

Слід також наголосити, що 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.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Дайте визначення терміну «співробітництво територіальних громад (міжмуниципальне співробітництво – ММС)».
2. Які є основні характеристики ММС?
3. Чому ММС є на сьогодні актуальним для розвитку місцевого самоврядування в Україні?
4. Які можна назвати переваги для органів місцевого самоврядування, що беруть участь у ММС?
5. У чому є досвід інших країн щодо розвитку ММС?
6. Назвіть основні фактори, що сприяють ММС.



2.1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ММС

Верховною Радою України схвалено 17 червня 2014 року Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який визначає організаційні, фінансові, бюджетні та інші форми відносин між територіальними громадами з метою їх добровільного об'єднання, встановлює форми державної підтримки такого об'єднання, гарантує незмінність статусу населених пунктів сільської чи міської місцевості тощо.

З метою забезпечення реалізації Закону України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року, Урядом України та профільним Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України як центральним органом виконавчої влади, уповноваженим на реалізацію державної політики у сфері місцевого самоврядування, затверджено низку важливих нормативно-правових актів, зокрема накази Мінрегіону від 27.08.2014 р. № 233 «Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад» та від 15.08.2014 р. № 225 «Про затвердження Порядку формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад» та ін. Одночасно експертами підготовлено відповідний коментар та методичні рекомендації з питань реалізації Закону України «Про співробітництво територіальних громад».

У преамбулі Закону України «Про співробітництво територіальних громад» зроблено акцент на меті прийняття самого Закону – це створення умов для реалізації наявними в Україні територіальними громадами конституційного права на об'єднання своїх ресурсів для вирішення питань місцевого значення. Зокрема частина 3 ст. 142 Конституції України встановлює, що *«Територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проектів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби»*. Це означає, що норми Закону містять не лише принципи та організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, але й конкретні механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» є основним нормативно-правовим актом, на підставі якого має здійснюватися співробітництво за відповідними формами та у передбачений ним спосіб. У цьому Законі терміни вживаються у такому значенні:

- 1. договір про співробітництво** – договір про умови співробітництва територіальних громад, що визначає форму співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін – суб'єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування;
- 2. співробітництво територіальних громад** (далі – співробітництво) – відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень;

- 3. спільний проект** – комплекс спільних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально-економічний, культурний розвиток територій.

Слід наголосити, що ключове значення для Закону має термін **«співробітництво територіальних громад»**. Його визначено як *«відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень»*.

Етимологічно термін *«співробітництво»* має таке саме значення, що й у приватних відносинах – спільна діяльність, співучасть, партнерство, взаємодія тощо. Метою запровадження у правовий обіг категорії *«співробітництво територіальних громад»* є адекватне розуміння її юридичного змісту при застосуванні положень Закону на практиці заінтересованими суб'єктами.

Із законодавчого визначення можна виділити ключові ознаки співробітництва територіальних громад:

1. Співробітництво передбачає відносини між двома або більше територіальними громадами. Це означає, що у відносини з приводу оформлення спільної діяльності можуть вступати дві або більше територіальних громад. Максимальна кількість територіальних громад як учасників відносин законодавчо не обмежується. Територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями. Територіальна громада села, селища, міста є також й первинним суб'єктом місцевого самоврядування.
2. Відносини здійснюються на договірних засадах у визначених Законом формах. Ця ознака зумовлює заінтересованих суб'єктів здійснювати відносини відповідно до укладеного між ними договору за формою, визначеною Законом. Оскільки Закон передбачає п'ять можливих форм співробітництва (див. статті 1014 Закону), то для юридичного закріплення кожної з них передбачається «особливий» предмет договору відповідно до обраної суб'єктами співробітництва форми співробітництва, передбаченої статтею 4 Закону. Поруч з цим до усіх договорів, що можуть укладатися заінтересованими суб'єктами для юридичного оформлення відносин пред'являються й загальні вимоги, визначені статтею 9 Закону.
3. Метою співробітництва є забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективне виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень. З огляду на цю ознаку, можна зробити висновок, що співробітництво як взаємовигідні відносини декількох зацікавлених суб'єктів мають свій логічно обґрунтований кінцевий сенс, тобто той підсумковий результат, задля якого територіальні громади вступали у відносини на

договірних засадах. Це означає, що передбачені Законом механізми об'єднання наявних у територіальних громадах ресурсів мають призвести до більш ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень, що своєю чергою повинно забезпечити соціально-економічний, культурний розвиток територій, підвищити якість надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей.

Стаття 1 Закону дає визначення поняття та ознак договору про співробітництво. У пункті першому статті договір про співробітництво визначається як договір про умови співробітництва територіальних громад, що визначає форму співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін – суб'єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування. Слід зазначити, що визначення поняття «договір» через тотожне поняття «*договір*» є дещо некоректним, оскільки містить тавтологію (від грец. *ταύτό* – те саме і *λόγος* – слово). Під тавтологією прийнято вважати стилістичну фігуру, що ґрунтується на однокореновому повторі попереднього слова. Було б більш коректно договір про співробітництво визначити як укладений у письмовій формі та затверджений відповідними місцевими радами документ про предмет, форму співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін-суб'єктів співробітництва, необхідні для нього ресурси та тривалість договірних відносин, умови співробітництва та підстави для можливого розірвання. Принаймні, таким було визначення договору у первісному варіанті законопроекту про співробітництво територіальних громад.

Договір є основною підставою виникнення зобов'язально-правових відносин (зобов'язань), який встановлює певні суб'єктивні права і суб'єктивні обов'язки для сторін, що його уклали. Предметом договору завжди є певна дія, але ця дія може бути тільки правомірною. Якщо предметом договору буде неправомірна дія, тобто незаконна, то такий договір визнається недійсним. Договір вважається дійсним за дотримання таких умов: законності дії; волевиявлення сторін; дотримання встановленої законом форми договору; право та дієздатності сторін. Головним елементом кожного договору є воля сторін, спрямована на досягнення певної мети, яка не суперечить закону. Змістом будь якого договору є права та обов'язки сторін, установлені ним. Зміст будь-якого договору характеризується його умовами. Прийнято розрізняти істотні, звичайні та випадкові умови договору.

Згідно зі ст. 153 Цивільного кодексу України договір вважається укладеним, коли між сторонами в потрібній у належних випадках формі досягнуто згоди з усіх істотних умов. Істотними є ті умови договору, що визнані такими за законом або необхідні для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою однією зі сторін повинно бути досягнуто згоди (наприклад, строк, на який укладається договір про співробітництво). Крім істотних умов, у договорі можуть бути умови звичайні й випадкові. До звичайних умов відносять ті, які самі по собі передбачаються, скажімо, місце виконання договору. Ці умови не обов'язково повинні бути включені до договору. Якщо їх не включено до договору, то діє загальна норма з врегулювання певних договірних відносин. Випадковими визнаються такі умови договору, які зазвичай у договорах такого виду не передбачаються, але можуть бути встановлені угодою сторін, та підлягають виконанню сторонами.

У пункті третьому статті 1 згаданого Закону спільний проект визначається як комплекс спільних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел і спрямовані на соціально економічний, культурний розвиток територій. Ключовою ознакою поняття «*спільний проект*» є комплекс заходів, під яким варто розуміти сукупність дій унаслідок об'єднання зусиль двох чи більше суб'єктів співробітництва з метою досягнення бажаного результату. Поруч з цим визначення «*спільний проект*» містить три інших складових, що своєю сукупністю вказують на зміст коментованого поняття. Ними є суб'єкти співробітництва (органи місцевого самоврядування), його джерела фінансування (кошти місцевих бюджетів та інших не заборонених законодавством джерел) та напрями (соціально-економічний, культурний розвиток територій).

Стаття 2 визначає основні принципи співробітництва, а саме: принципи законності; добровільності; взаємної вигоди; прозорості та відкритості; рівноправності учасників; взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати.

Під принципами в праві прийнято розуміти керівні засади, ідеї, які зумовлені об'єктивними закономірностями існування, рівнем розвитку суспільства і визначають зміст і спрямованість правового регулювання. Також під принципами права варто розуміти незаперечні вимоги, які пред'являються до учасників суспільних відносин із метою гармонічного поєднання індивідуальних, групових і громадських інтересів. Значення принципів в праві полягає у тому, що вони у стислому вигляді, концентровано відображають найсуттєвіші риси комплексу правових норм у визначеній сфері суспільних відносин.

Перераховані у згаданій статті Закону принципи за своїм поширенням на галузі національного права є міжгалузевими принципами і являють собою своєрідну систему координат, в рамках якої розвиваються кілька відповідних галузей права (законодавства), і одночасно вектор, що визначає напрямок розвитку цих галузей. Наприклад, принцип законності є притаманним усім без винятку галузям національного права (законодавства); принципи добровільності, взаємної вигоди та рівноправності учасників властиві не лише співробітництву в межах аналізованого Закону, але й таким галузям права як цивільне, господарське та міжнародне право. Прозорість та відкритість є принципами й виборчого та адміністративного права.

Деякі із зазначених у коментованій статті принципів, хоча і названі принципами співробітництва, проте належать до принципів права. Більшість з них давно відомі міжнародному та європейському праву, і їх було у свій час імплементовано в правову систему України (такі як, наприклад, принцип законності, принципи відкритості та прозорості тощо). Беззаперечною є та обставина, що коментовані принципи базуються на відповідних нормах Конституції та чинного українського законодавства (наприклад, стаття 7 Кодексу адміністративного судочинства України).

Вищевказані принципи спрямовані на створення оптимальних умов для започаткування співробітництва та забезпечення ефективних правовідносин між його учасниками, а саме:

- 1. Принцип законності.** Законність – це фундаментальна категорія всієї юридичної науки і практики, а її рівень і стан служать головними критеріями оцінки правового життя суспільства, його громадян. Законність є одним із основоположних принципів діяльності державних органів, роботи посадових осіб і поведінки громадян. Дотримання законності є найважливішим напрямом формування правової держави, реального здійснення народовладдя. 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. Тим самим у державі і суспільстві дотримуються встановлених законами та іншими нормативними актами правопорядку, державної і громадської дисципліни. Принцип законності визначено у статті 19 Конституції України, згідно із якою «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». Як видно, норма встановлює спеціальний дозвільний спосіб правового регулювання діяльності державного механізму. Аналогічні приписи містяться й у статті 120 Конституції. Принцип законності можна розглядати як складову принципу верховенства права, і як окремий принцип. Однак, найціннішим у ньому є саме вимога до рівня правового регулювання відносин, що виникають у зв'язку із організацією та реальним здійсненням співробітництва. Тобто таке регулювання має здійснюватися виключно законами. У згаданому Законі принцип законності найбільш чітко виражено у частині 2 статті 3 (Суб'єкти та сфери співробітництва), згідно із якою співробітництво здійснюється у сферах спільних інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом. Принцип законності є відправною незаперечною засадничою вимогою, що лежать в основі формування норм згаданого Закону і пред'являються до поведінки учасників правовідносин, пов'язаних із співробітництвом територіальних громад.
- 2. Принцип добровільності.** В основі цього принципу лежить категорія «свобода». Принцип добровільності 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. Іншими словами, співробітництво має бути актом свідомого вибору, актом доброї волі. Принцип добровільності передбачає виключне право потенційних учасників співробітництва вирішувати питання доцільності започаткування співробітництва, брати чи не брати у ньому участь, а якщо брати, то за якою формою, визначеною Законом та на яких договірних умовах. Що стосується добровільності укладення договору про співробітництво, то його основний зміст полягає у можливості вступу в договірні відносини їх потенційних суб'єктів як сторін договору, керуючись своїм внутрішнім волевиявленням. В основі такого волевиявлення повинна знаходитися юридично неушкоджена автономна воля сторони, яка полягає в її бажанні

настання правових наслідків, що можуть бути досягнуті шляхом вступу у відповідні договірні відносини. Варто знати, що в структурі автономної волі сторони первинним є саме бажання досягти певних позитивних наслідків (відповідно, правових і економічних результатів), а бажання укласти конкретний договір має вторинний характер, оскільки вступ у договірні відносини здійснюється не заради нього як такого, а є інструментом реалізації стороною своїх інтересів.

- 3. Принцип взаємної вигоди** – це один із загально визнаних принципів міжнародного права, яким найчастіше керуються у міжнародних економічних відносинах. Цей принцип тісно пов'язаний з таким принципом, як рівність учасників відносин. Адже лише в межах рівності можна врахувати взаємні інтереси, щоб досягти обопільної вигоди. Тому в Хартії економічних прав та обов'язків держав 1974 р. ці принципи розглядаються як такі, що взаємно доповнюють один одного. Недодержання цього принципу у будь-якому співробітництві спричиняє дискримінацію, нерівноправність і нееквівалентність обміну. Без будь-яких перебільшень розглядуваний принцип є актуальним майже до всіх сфер відносин, урегульованих національним правом, оскільки практично будь-який вид співпраці (навіть некомерційної) передбачає наявність певної вигоди, «задоволення» для партнерів. Вона може мати як матеріальну форму (акумуляція ресурсів, збільшення розміру фінансування, залучення додаткових ресурсів тощо), так і будь-яку іншу (підвищення рівня довіри мешканців громади, підтримка культурної спадщини тощо). У більшості випадків відсутність вигоди навряд чи змусить будь-яку територіальну громаду добровільно вступати у правовідносини з іншими суб'єктами.
- 4. Принцип прозорості та відкритості** відображено у нормах згаданого Закону, який 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. Реалізація розглядуваного принципу в конкретних нормах Закону сприяє не лише відкритості та прозорості процесу організації співробітництва, його здійснення та припинення, але й стимулює громадськість долучатися до демократичних процедур місцевого самоврядування.
- 5. 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. Принцип віднаходить своє вираження у концептах формальної рівності, заборони дискримінації, відсутності необґрунтованих, безпідставних переваг чи привілеїв для будь-кого із суб'єктів співробітництва. 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.
- 6. 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. Ці відносини знаходять своє відображення у договорі про співробітництво і виступають додатковим стимулом для його учасників.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ



1. Назвіть основні законодавчі та інші нормативно-правові акти, які прийнято в Україні з метою розвитку співробітництва територіальних громад (між-муніципального співробітництва – ММС).
2. У чому є важливість Закону України «Про співробітництво територіальних громад»?
3. Назвіть ключові ознаки співробітництва територіальних громад.
4. Дайте визначення поняття та ознак договору про співробітництво (відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад»).
5. Які Ви знаєте принципи співробітництва територіальних громад (між-муніципального співробітництва – ММС)?

2.2. СУБ'ЄКТИ, СФЕРИ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ММС

Стаття 3 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає, що суб'єктами співробітництва є територіальні громади сіл, селищ, міст, які здійснюють співробітництво через сільські, селищні та міські ради. Закон України «Про місцеве самоврядування» визначає територіальну громаду як жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр (абзац другий статті 1).

Перелік суб'єктів співробітництва є вичерпним і розширеному тлумаченню не підлягає. Це означає, що окрім територіальних громад сіл, селищ та міст будь-хто інший суб'єктами співробітництва не може бути. Під розширеним тлумаченням прийнято вважати такий спосіб тлумачення, відповідно до якого норми права надається більш широкий зміст, ніж це впливає із її словесного вираження.

З огляду на ту обставину, що територіальні громади сіл, селищ та міст не можуть здійснювати співробітництво безпосередньо, вони його здійснюють через відповідні представницькі органи – сільські, селищні та міські ради, які наділені правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення. Це означає, що у відносинах між територіальними громадами від імені таких громад беруть участь обрані їх мешканцями сільські, селищні та міські ради. Відповідно до частини 1 статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування» сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України.

Частина друга статті 3 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» закріпила припис, згідно із яким співробітництво здійснюється у сферах спіль-

них інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом. Як можна побачити, конструкція цієї норми побудована таким чином, що вона містить основну ознаку інтересів територіальних громад та обсяг повноважень, в межах яких має відбуватися співробітництво.

Основною ознакою здійснення співробітництва має бути наявність спільних інтересів суб'єктів співробітництва. Необхідність наявності спільності інтересів суб'єктів співробітництва є реалізацією таких принципів співробітництва як взаємна вигода та рівноправність його учасників. Поруч з цим спільні інтереси територіальних громад-суб'єктів співробітництва мають бути в межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, тобто сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів, якщо інше не передбачено законом. Це означає, що вид спільних інтересів територіальних громад не має виходити за межі повноважень, якими наділені відповідні органи місцевого самоврядування.

Повноваженнями в контексті місцевого самоврядування необхідно вважати сукупність нормативно обмежених прав використовувати правомочним суб'єктом наявні ресурси та можливості відповідної територіальної громади для вирішення питань місцевого значення. Здебільшого такі повноваження мають своїм призначенням виконання певних функцій. В теорії права такі повноваження прийнято вважати штабними, оскільки їх реалізація не створює ієрархію управлінських рівнів, а сприяє забезпеченню необхідного організаційно-правового впливу на суспільні відносини в межах конкретної територіальної громади.

Перелік повноважень органів місцевого самоврядування міститься у Законі України «Про місцеве самоврядування» (стаття 27. Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку; стаття 28. Повноваження в галузі бюджету, фінансів і цін; стаття 29. Повноваження щодо управління комунальною власністю; стаття 30. Повноваження в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку; стаття 31. Повноваження у галузі будівництва; стаття 32. Повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту; стаття 33. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища; стаття 34. Повноваження у сфері соціального захисту населення тощо).

Проведений аналіз вищевказаних правових норм дозволяє сформулювати перелік сфер спільних інтересів, а саме: соціально-економічний і культурний розвиток, планування та облік; бюджет, фінанси і ціни; управління комунальною власністю; житлово-комунальне господарство, побутове, торгівельне обслуговування, громадське харчування, транспорт та зв'язок; будівництво; освіта, охорона здоров'я, культура, фізкультура і спорт; регулювання земельних відносин та охорона навколишнього природного середовища; соціальний захист населення; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо.

Одночасно слід зазначити, що за наявності спільних інтересів зацікавлених суб'єктів співробітництва у сфері, яка перебуває поза межами повноважень відповідних органів

місцевого самоврядування, організоване співробітництво буде незаконним та може потягти за собою негативні правові наслідки для посадових осіб, які таке співробітництво організували.

Як зазначають деякі науковці та дослідники, кожний проект ММС можна охарактеризувати його чотирма наступними життєвими етапами (або фазами): ініціювання, стратегія, реалізація, оцінка.



- 1. Ініціювання** ММС передбачає власне позиціонування до ММС та знаходження відповідей на наступні питання: визначення рамкових умов (політичних, фінансових, просторових тощо), визначення форми співпраці, з'ясування основних цілей співпраці (заощадження, підвищення якості, збереження пропозиції тощо), ідентифікація партнерів, формулювання вимог до партнерів, визначення меж співпраці (визначається, де проходить «червона лінія», з якими умовами можна буде погодитися або змиритися, а з якими в жодному разі, передбачається та промірковується у загальних рисах стратегія виходу, якщо стане зрозуміло, що проєкт ММС не приведе до успіху).
- 2. Стратегія** передбачає конкретне визначення цілей, перебігу, архітектури співпраці, розробку проєктного менеджменту і, як результат, аналіз і обрання можливих сфер співпраці та планування використання ресурсів (кадрових, фінансових).
- 3. Реалізація** ММС, яка передбачає підготовку договорів і власне реалізацію заходів співпраці на практиці, кризовий та конфліктний менеджмент, розробка та реалізація поточного оцінювання результатів реалізації (моніторинг).
- 4. Оцінка** полягає у порівнянні поточних результатів співпраці із вихідною ситуацією, зважаючи на попередньо визначені цілі та попередні оцінки. За доцільності відбувається подальший розвиток співпраці, за потреби – визначаються та плануються завершальні заходи.

Із урахуванням Закону України «Про співробітництво територіальних громад», процес організації співробітництва територіальних громад можна поділити на декілька логічно послідовних та взаємодоповнюючих етапів, а саме:

- ініціювання співробітництва;
- вирішення питання щодо надання чи ненадання згоди на організацію співробітництва;
- розгляд отриманої пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів;
- утворення комісії та підготовка проєкту договору про співробітництво;
- громадське обговорення проєкту договору про співробітництво;

- схвалення проекту договору про співробітництво;
- укладення договору про співробітництво.

Кожний з цих етапів передбачає вчинення необхідних дій розпорядчого чи організаційного-погоджувального характеру уповноваженими суб'єктами з метою досягнення поставлених проміжних та підсумкових цілей.

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.

Стаття 5 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає, що ініціаторами співробітництва можуть бути сільський, селищний, міський голова, депутати сільської, селищної, міської ради, члени територіальної громади у порядку місцевої ініціативи. Не можуть бути ініціаторами співробітництва мешканці, які не мають відповідної реєстрації місця проживання та наявні в територіальній громаді громадські та/чи благодійні організації як юридичні особи. Якщо юридична особа хоче організувати співробітництво, то це варто доручити комусь із своїх працівників, який виступив би ініціатором співробітництва як член територіальної громади. Члени територіальної громади можуть ініціювати співробітництво виключно в порядку місцевої ініціативи. Місцева ініціатива це форма безпосередньої участі мешканців територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення шляхом внесення письмової пропозиції у визначеному законодавством порядку в сільську, селищну чи міську раду для розгляду та прийняття відповідного рішення в межах їхньої компетенції.

Ініціатор співробітництва забезпечує підготовку пропозиції щодо ініціювання співробітництва, яка подається на розгляд сільської, селищної, міської ради. 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. Ініціатор співробітництва в пропозиції може сформулювати й інші необхідні для організації співробітництва умови в контексті пропонованої форми співробітництва та обсягу передбачуваних спільних дій, спрямованих на досягнення мети співробітництва.

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 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.

Згадане рішення про надання згоди на організацію співробітництва чи відмову в наданні такої згоди сільська, селищна, міська рада повинна приймати на підставі отриманого висновку виконавчого комітету. Це нове повноваження, яким сільські, селищні та міські ради були наділені у зв'язку із прийняттям 17 червня 2014 року Верховною Радою України Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Так, частину першу статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» було доповнено пунктом 331. Відповідно до цього припису сільські, селищні, міські ради отримали повноваження *«прийняття рішень щодо надання згоди на організацію співробітництва територіальних громад, суб'єктом якого є територіальна громада села, селища, міста, у формах, визначених статтею 4 Закону України «Про співробітництво територіальних громад», щодо схвалення проекту договору про співробітництво та інших рішень, пов'язаних із здійсненням відповідно до зазначеного Закону співробітництва територіальних громад»*. Прийняте в установленому порядку сільською, селищною, міською радою рішення про надання згоди на організацію співробітництва є підставою для сільського, селищного, міського голови для початку переговорів між потенційними суб'єктами співробітництва про його організацію та утворення комісії з підготовки проекту договору про співробітництво.

Стаття 6 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає процедуру та умови проведення переговорів про організацію ММС. Так, відповідно до п. 1 статті 6 згаданого Закону, сільський, селищний, міський голова, що представляє територіальну громаду, надсилає пропозицію про початок переговорів з питань організації співробітництва сільським, селищним, міським головам, що представляють відповідні територіальні громади – потенційних суб'єктів співробітництва, та забезпечує утворення комісії, до складу якої входять представники відповідних територіальних громад. Що стосується змісту пропозиції, то вона готується за довільною формою з врахуванням вимог, що пред'являються Законом до пропозиції щодо ініціювання співробітництва, яка повинна містити мету, обґрунтування доцільності співробітництва, інформацію про сферу його здійснення, форму та очікувані фінансові результати, а також інші необхідні для організації співробітництва умови.

Одночасно сільський, селищний, міський голова за рішенням сільської, селищної, міської ради забезпечує протягом 60 днів з дати надходження пропозиції про початок переговорів з питань організації співробітництва її вивчення, оцінку виконавчими органами сільської, селищної, міської ради щодо відповідності потребам територіальної громади, а також проведення громадського обговорення такої пропозиції, після чого вона подається на розгляд відповідної ради для прийняття рішення про надання згоди на організацію співробітництва чи відмову та делегування представника (представників) до комісії.

Відповідно до частини першої статті 7 Закону України «Про співробітництво територіальних громад», до складу комісії мають входити у рівній кількості представники усіх суб'єктів співробітництва. Це означає, що до складу комісії за домовленістю від потенційних суб'єктів співробітництва можуть увійти по одному, по два чи більше представників. Будь-яких вимог до осіб, які мають входити до складу комісії не пред'являє. Організаційне забезпечення діяльності комісії має здійснюватися вико-

навчими органами сільських, селищних, міських рад – суб'єктів співробітництва. Якщо радою не утворювався виконавчий комітет, то організаційне забезпечення діяльності комісії має здійснювати відповідна рада або уповноважена нею особа.

Формою роботи комісії мають бути засідання, що проводяться за рішенням її голови. Під час засідання представники потенційних суб'єктів співробітництва повинні вести переговори, основний зміст яких має полягати у досягненні домовленостей з усіх ключових питань майбутнього співробітництва. Усі прийняті комісією рішення на засіданні повинні оформлятися протоколом, який підписується головою на засіданні та секретарем. На кожне засідання комісії доцільно виносити питання, окреме погодження якого в сукупності з іншими погодженими питаннями полегшить підготовку проекту договору про співробітництво в цілому.

Підготовка проекту договору про співробітництво полягає у тому, що потенційні суб'єкти співробітництва, використовуючи відповідну примірну форму договору, затверджену наказом Мінрегіону № 233 від 27 серпня 2014 року, домовляються про усі істотні умови договору, які визначені статтями 914 коментованого Закону, залежно від обраної форми співробітництва, а також інші умови, які потенційні суб'єкти співробітництва вирішили зафіксувати у договорі.

Громадське обговорення є важливим етапом підготовки проекту ММС. Так, стаття 8 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» встановлює, що сільські, селищні, міські голови забезпечують протягом 15 днів проведення громадського обговорення підготовленого комісією проекту договору про співробітництво, за результатами якого сільські, селищні, міські голови вносять питання про схвалення його проекту на розгляд відповідних рад.

Рішення про схвалення проекту договору про співробітництво приймається сільськими, селищними, міськими радами протягом 30 днів з дати проведення громадського обговорення його проекту.

Договір про співробітництво укладається у письмовій формі (з урахуванням п'яти типових форм, визначених наказом Мінрегіону від 27.08.2014 р. № 233) сільськими, селищними, міськими головами після схвалення його проекту відповідними сільськими, селищними, міськими радами. Після цього він має бути зареєстрований у встановленому порядку у Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та внесений до відповідного державного реєстру про співробітництво територіальних громад. Порядок формування та забезпечення функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад затверджено наказом Мінрегіону від 15.08.2014 р. № 225.

Слід зазначити, що кількість примірників договору про співробітництво повинна бути на один більше, ніж кількість самих суб'єктів співробітництва. Що стосується набрання чинності договором про співробітництво, то його сторонам цей момент варто прописати в тесті договору з врахуванням вимог бюджетного законодавства.

Моніторинг співробітництва (із урахуванням статті 17 Закону України «Про співробітництво територіальних громад») здійснює центральний орган виконавчої влади,

що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування. На сьогодні мова йде про Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіон).

Суб'єкт співробітництва, що згідно з договором є відповідальним за подання звітів про здійснення співробітництва, подає щороку до кінця I кварталу року, наступного за звітним, такий звіт Мінрегіону, який у свою чергу за результатами аналізу звітів про здійснення співробітництва подає в установленому порядку Кабінету Міністрів України пропозиції щодо його державного стимулювання, оприлюднює кращі практики співробітництва, ініціює зміни до законодавства, що регламентує здійснення співробітництва.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ



1. Назвіть основні суб'єкти ММС та дайте їх характеристику.
2. Назвіть основні сфери реалізації ММС та дайте їх характеристику.
3. Назвіть основні етапи реалізації ММС та дайте їх характеристику.
4. Що таке ініціювання співробітництва?
5. Хто може бути ініціатором ММС відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад»?
6. Дайте визначення пропозиції щодо ініціювання співробітництва, а також сформулюйте процедуру її підготовки.
7. Який орган дає згоду на організацію співробітництва?
8. Який орган здійснює в Україні моніторинг реалізації проектів співробітництва територіальних громад і на підставі яких нормативно-правових актів?

2.3. ОСНОВНІ ФОРМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Частина 1 статті 4 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає п'ять форм, в рамках яких може розвиватись таке співробітництво, а саме:

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

Слід зазначити, що кожна із перерахованих форм ММС є видовим поняттям. В обсяг кожного із п'яти таких понять можуть входити конкретні види співробітництва, що охоплюються таким поняттям. Наприклад, делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів охоплює такий вид співробітництва як виконання одним суб'єктом співробітництва делегованого завдання декількох інших суб'єктів співробітництва щодо забезпечення дошкільної освіти дітей, які проживають в територіальних громадах, в яких відсутні дошкільні навчальні заклади.

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 передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення як певних заходів (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 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.

Стаття 10 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає, що договір про співробітництво у частині делегування виконання окремих завдань (додаток № 1) повинен включати такі складові елементи:

- перелік завдань, що делегуються органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва;
- найменування органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва, якому делегуються завдання інших органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- найменування органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, які делегують завдання відповідному органу місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва;
- вимоги до виконання органом місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва делегованих іншими суб'єктами співробітництва завдань;
- обсяг коштів місцевих бюджетів, що передаються місцевому бюджету органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва на виконання делегованих завдань;
- строк, на який делегуються завдання;
- форму і порядок звітування про стан виконання та фінансування делегованих завдань;
- порядок припинення договору та розв'язання спорів під час його виконання.

Разом з тим, фінансування виконання делегованих завдань здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України. Під переліком завдань, що делегуються органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва необхідно розуміти список чітко сформульованих обов'язкових доручень, виконання яких покладається на одного із суб'єктів співробітництва.

Найменуванням органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва, якому делегуються завдання інших органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва є назва відповідної сільської, селищної чи міської ради, яка бере на себе зобов'язання виконувати делеговані завдання. Найменування органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, які делегують завдання відповідному органу місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва є назва відповідних сільських, селищних, міських рад, які домовилися про делегування конкретних завдань одному іншому суб'єкту співробітництва.

Вимогами до виконання органом місцевого самоврядування одного із суб'єктів співробітництва делегованих іншими суб'єктами співробітництва завдань являють собою перелік кількісних та/чи якісних характеристик, які має враховувати той суб'єкт співробітництва, якому делегували виконувати певні завдання. Обсяг коштів місцевих бюджетів, що передаються місцевому бюджету органу місцевого самоврядування суб'єкта співробітництва на виконання делегованих завдань – це чітко встановлена сума грошових коштів у національній валюті України, яка має систематично перераховуватись на відповідний казначейський рахунок того суб'єкта співробітництва, який зобов'язався виконувати делеговані завдання.

Строк, на який делегуються завдання, – це проміжок часу, на який сторони погодилися організувати співробітництво. Форма і порядок звітування про стан виконання та фінансування делегованих завдань – це вимоги до звітування суб'єкта співробітництва, який зобов'язався виконувати делеговані завдання. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво.

Одночасно стаття 11 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає, що договір про співробітництво у частині реалізації спільного проекту (додаток № 2) повинен, зокрема, містити такі складові:

- мету спільного проекту;
- строки та умови його реалізації;
- перелік заходів органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, що передбачається здійснити у рамках реалізації спільного проекту;
- обсяги фінансування спільного проекту органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- форму участі органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва у рамках реалізації спільного проекту;
- механізм координації діяльності органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва;
- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання;
- відповідальність сторін.

Під метою спільного проекту необхідно розуміти перелік чітко сформульованого кінцевого результату, для досягнення якого було організоване співробітництво. Строки та умови реалізації проекту – це погоджені сторонами проміжки часу та конкретні обставини, за наявності яких має бути реалізовано проект. Зазначаючи у договорі перелік заходів органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, що передбачається здійснити у рамках реалізації спільного проекту, сторони мають вказати чітко сформульований список дій, які має здійснити кожен із учасників співробітництва.

Обсяги фінансування спільного проекту органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва – це визначена суб'єктами співробітництва сума грошових коштів у національній валюті України, яка відображає вартість спільного проекту. Для відображення у договорі форми участі органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва у рамках реалізації спільного проекту необхідно вказати внесок (грошовий та/чи матеріальний) кожного суб'єкта співробітництва.

Механізм координації діяльності органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва передбачає здійснення одним із суб'єктів співробітництва як у підготовчий період, так і під час реалізації спільного проекту сукупності рішень та дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання регламентовано Розділом 5 Закону «Про співробітництво територіальних громад». Для фіксації відповідальності сторін у договорі суб'єкти співробітництва мають домовитися про конкретні негативні наслідки, які понесе кожна із сторін у разі невиконання взятих на себе зобов'язань чи порушенні інших положень договору.

Одночасно стаття 12 Закону «Про співробітництво територіальних громад» встановлює, що договір про співробітництво у частині спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності (додаток № 3) повинен включати такі елементи:

- перелік підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що передбачається спільно (усіма суб'єктами співробітництва) фінансувати (утримувати);
- обсяг фінансових ресурсів, який органи місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва планують виділити для спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, а також порядок здійснення видатків з місцевих бюджетів;
- умови щодо надання (виробництва) підприємствами, установами та організаціями комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються) суб'єктами співробітництва, послуг (продукції) для суб'єктів співробітництва;
- спосіб розподілу між суб'єктами співробітництва отриманих доходів та можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються);
- форму і порядок подання звітності про результати діяльності підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, використання ресурсів, у тому числі фінансових;

- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання;
- перелік підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що передбачається спільно (усіма суб'єктами співробітництва) фінансувати (утримувати) може являти собою найменування одного чи декількох інфраструктурних об'єктів. Для цього в договорі необхідно вказати повну назву підприємства, установи чи організації або їх переліку, як це зазначено у відповідних реєстраційних документах.

У зв'язку з цим слід зазначити, що обсяг фінансових ресурсів, який органи місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва планують виділити для спільного фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, а також порядок здійснення видатків з місцевих бюджетів – це домовлена сторонами сума грошових коштів у національній валюті України, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для спільного фінансування інфраструктурного об'єкта.

Під умовами надання (виробництва) підприємствами, установами та організаціями комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються) суб'єктами співробітництва, послуг (продукції) для суб'єктів співробітництва слід вважати конкретні життєві обставини, за наявності яких інфраструктурний об'єкт комунальної власності має надавати послуги чи виробляти продукцію для самих же суб'єктів співробітництва. Їх чіткий перелік мають узгодити сторони на стадії підготовки проекту договору про співробітництво.

Закріплюючи у договорі про співробітництво спосіб розподілу між суб'єктами співробітництва отриманих доходів та можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, що спільно фінансуються (утримуються), сторони мають визначитися яким чином мають розподілятися між суб'єктами співробітництва доходи та покриватися можливі збитки. Форма і порядок подання звітності про результати діяльності підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, використання ресурсів, у тому числі фінансових завдань – це вимоги до способу та періодичності звітування. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво з відображенням чітко визначених якісних та кількісних показників.

Стаття 13 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» також встановлює, що договір про співробітництво у частині утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій (додаток № 4) повинен містити такі складові:

- сферу діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- найменування та місцезнаходження спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- організаційно-правову форму спільних комунальних підприємств, установ та організацій;

- структуру органів і служб управління спільними комунальними підприємствами, установами та організаціями, порядок їх призначення та організації діяльності;
- обсяг коштів (майна), що інвестуються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) та забезпечення функціонування спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також строки їх внесення;
- етапи утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій і відповідальність сторін за результати їх діяльності;
- шляхи покриття органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва можливих збитків, дефіциту коштів та розподілу отриманих доходів спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- порядок припинення діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також розподілу між суб'єктами співробітництва майна таких підприємств, установ та організацій;
- порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання;
- умови виходу одного із суб'єктів із співробітництва.

У зв'язку з цим слід зазначити, що під сферою діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій необхідно розуміти конкретні сектори суспільного життя, пов'язані із виробництвом товарів та послуг. До основних таких сфер належать питання освіти, медицини, торгівлі, транспорту, зв'язку, комунального господарства тощо.

Для зазначення у договорі найменування та місцезнаходження спільних комунальних підприємств, установ та організацій необхідно вказати назву підприємства, установи чи організації або їх переліку без організаційно-правової форми та їх юридичні адреси, як це вказано у відповідних реєстраційних документах. Організаційно-правова форма спільних комунальних підприємств, установ та організацій – це форма здійснювання господарської (у т.ч. підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях юридичної особи, порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо. Оскільки юридична особа це організація, то в середині неї виникають певні відносини. Характер цих відносин, їх наповнення, а також деякі умови відповідальності внутрішніх учасників цієї юридичної особи перед кредиторами визначаються саме її організаційно-правовою формою. Організаційно-правова форма юридичних осіб зазвичай зазначається в їх назвах.

Зазначені у договорі про співробітництво структура органів і служб управління спільними комунальними підприємствами, установами та організаціями, порядок їх призначення та організації діяльності мають бути ідентичними відповідним положенням статуту створюваного підприємства, установи чи організації.

Вказуючи обсяг коштів (майна), що інвестуються органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) та забезпечення функціонування спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також строки їх внесення варто прописати у проекті відповідного договору домовлену сторонами суму грошових коштів у національній валюті України чи матеріальних ресурсів та їх грошовий вираз, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для спільного фінансування (утримання) інфраструктурного об'єкта. Поруч з цим необхідно розписати й строки їх внесення.

Етапами утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій є обумовлені законом проміжки часу, упродовж яких необхідно вчинити низку логічно послідовних та взаємно доповнюючих дій. Зокрема, до них можна віднести підготовку пакету необхідних документів для реєстрації інфраструктурного об'єкта як юридичної особи, саму реєстрацію, затвердження штату персоналу та відповідні кадрові призначення тощо. Поруч з цим, Закон вимагає у текстовій частині договору про співробітництво прописати відповідальність сторін за результати їх діяльності.

Зазначаючи шляхи покриття органами місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва можливих збитків, дефіциту коштів та розподілу отриманих доходів спільних комунальних підприємств, установ та організацій, у договорі про співробітництво мають бути вказані джерела та способи як розподілу отриманих доходів, так і покриття можливих збитків та дефіциту коштів, які не суперечать чинному законодавству України.

Іншою обов'язковою умовою договору згідно із коментованою формою співробітництва є порядок припинення діяльності спільних комунальних підприємств, установ та організацій, а також розподілу між суб'єктами співробітництва майна таких підприємств, установ та організацій. Цей законодавчий припис має бути деталізовано за домовленістю сторін в текстовій частині договору у контексті відповідних норм Господарського кодексу України.

Порядок припинення дії договору та розв'язання спорів під час його виконання регламентовано Розділом 5 Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Окрім умов виходу одного із суб'єктів із співробітництва доцільно прописати у договорі й наслідки такого виходу, перш за все, для того суб'єкта співробітництва, який з нього вийшов. Наприклад, у договорі можна зазначити, що суб'єкт співробітництва має право вийти із співробітництва за умови передачі його прав, обов'язків, частки майна та грошових коштів іншим учасникам співробітництва у рівних долях.

Слід наголосити, що статут спільного комунального підприємства, установи чи організації повинен відповідати законодавству та вимогам, визначеним у договорі означає, що при підготовці статуту спільного комунального підприємства, установи та організації суб'єкти співробітництва мають керуватися чинним законодавством, зокрема Господарським кодексом України в частині, що регламентує зміст, та порядок затвердження установчих документів. Утворення та реєстрація спільного комунального підприємства, установи та організації має також здійснюватися відповідно до вимог законодавства України. Основними нормативно-правовими актами з цих питань є Господарський кодекс України та Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців».

Стаття 13 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» також визначає, що договір про співробітництво у частині утворення спільного органу управління (додаток № 5) повинен містити, зокрема, такі елементи:

- мету утворення спільних органів управління;
- повноваження, що реалізуються спільним органом управління, та його функції;
- найменування та місцезнаходження спільного органу управління;
- спосіб утворення спільного органу управління та його майна;
- порядок призначення (обрання) на посаду, а також звільнення з посади керівника спільного органу управління та інших посадових осіб;
- відповідальність керівника спільного органу управління;
- порядок та обсяги фінансування суб'єктами співробітництва спільного органу управління;
- порядок та періодичність звітування спільного органу управління перед суб'єктами співробітництва та відповідними органами місцевого самоврядування;
- порядок припинення функціонування спільного органу управління та відповідного розподілу майна, наслідки такого припинення;
- порядок припинення дії договору, можливість припинення одним із суб'єктів співробітництва участі у співробітництві та наслідки такого припинення.

У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що спільний орган управління може утворюватися як окремий виконавчий орган сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва (як структурний підрозділ – департамент, відділ, управління, проектне бюро, агенція тощо).

Метою утворення спільних органів управління є економія коштів, необхідних для їх утримання (оптимізація чи зменшення витраток). В договорі про утворення спільного органу управління мета може бути більш конкретизована. Повноваження, що реалізуються спільним органом управління, та його функції мають не суперечити аналогічним повноваженням та функціям, що будуть згодом прописані у відповідному Положенні про спільний орган управління.

Для зазначення у договорі найменування та місцезнаходження спільного органу управління необхідно вказати його назву та фактичну поштову адресу.

Під способом утворення спільного органу управління та його майна слід розуміти яким чином буде утворено такий орган: як окремий виконавчий орган сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва або як структурний підрозділ у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва. Порядок призначення (обрання) на посаду, а також звільнення з посади керівника спільного органу управління та інших посадових осіб, а також відповідальність керівника спільного органу управління не повинні суперечити аналогічним приписам, що будуть згодом прописані у відповідному Положенні про спільний орган управління.

Вказуючи порядок та обсяги фінансування суб'єктами співробітництва спільного органу управління варто прописати у проекті відповідного договору домовлену сторонами суму грошових коштів у національній валюті України чи матеріальних ресурсів та їх грошовий вираз, яку зобов'язується виділяти кожен із суб'єктів співробітництва для фінансування (утримання) спільного органу управління. Поруч з цим, також доцільно вказати й строки їх виділення.

Порядок та періодичність звітування спільного органу управління перед суб'єктами співробітництва та відповідними органами місцевого самоврядування – це вимоги до способу та кількості звітувань за певний проміжок часу. Звітування здебільшого має відбуватися в письмовій формі після завершення певного строку, погодженого сторонами договору про співробітництво з відображенням чітко визначених якісних та кількісних показників.

Іншою обов'язковою умовою цієї форми договору є порядок припинення функціонування спільного органу управління та відповідного розподілу майна, наслідки такого припинення. Цей законодавчий припис має бути деталізовано за домовленістю сторін в текстовій частині договору у контексті відповідних норм Господарського кодексу України. Окрім порядку припинення дії договору, можливості припинення одним із суб'єктів співробітництва участі у співробітництві необхідно також прописати у договорі й наслідки такого виходу. Наприклад, у договорі можна зазначити, що суб'єкт співробітництва має право вийти із співробітництва за умови передачі його прав, обов'язків, частки майна та інших активів тим учасникам співробітництва, що залишилися у рівних долях.

Разом з тим, необхідно відзначити, що з метою забезпечення реалізації Закону України «Про співробітництво територіальних громад» наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.08.2014 р. № 233 затверджено примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад із урахуванням п'яти основних форм співробітництва територіальних громад (додатки 1-5).

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Назвіть основні форми співробітництва територіальних громад та дайте їх характеристику.
2. Дайте приклади проектів співробітництва територіальних громад за їх основними формами.
3. Чи є на сьогодні розподіл проектів ММС за їх основними формами однаковим? Свою відповідь обґрунтуйте.
4. Дайте характеристику структури договорів про співробітництво територіальних громад із урахуванням вимогу чинного законодавства.
5. Яким нормативно-правовим актом затверджено примірні форми договорів про співробітництво територіальних громад?



2.4. ФІНАНСОВЕ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ММС

Стаття 15 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» визначає, що державне стимулювання ММС 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.

Більшість фінансових ресурсів має внутрішнє походження, наприклад надходження від податків та зборів, продажу та оренди об'єктів комунальної власності.

Податки та збори – механізм фінансування місцевого соціально-економічного розвитку, у тому числі місцевого туризму, за рахунок надходжень до бюджету територіальної громади. Згідно Бюджетного кодексу, наприклад ОТГ, отримують 60% податку на доходи фізичних осіб, який є основним джерелом наповнення їх бюджетів, а також інші доходи: акцизний податок (5%), податок на майно, єдиний податок, збір за паркування, туристичний збір, плату за надання адміністративних послуг, 25% екологічного податку, 50% рентної плати за використання лісових ресурсів та води, 25% рентної плати за користування надрами (без нафти, природного газу, газового конденсату); плату за ліцензії та за державну реєстрацію, адміністративні штрафи та штрафні санкції та ін).

Продаж комунального майна – це механізм, що передбачає перехід прав власності на комунальні активи. Дає змогу швидко залучити чималі в масштабах територіальної громади кошти шляхом використання його вичерпних ресурсів. У розвинутих країнах згаданий механізм застосовують досить обмежено, оскільки там усвідомлюють вичерпність такого способу забезпечення надходжень до бюджету. Натомість в Україні у комунальній власності перебуває значна кількість землі та нерухомості, що не використовуються.

Оренда комунального майна – механізм, що передбачає тимчасовий перехід права володіння та користування об'єктами комунальної власності. Місцевий бюджет одержує від оренди комунального майна набагато менші надходження, ніж від його продажу, проте вони мають відновлювальний характер і не призводять до втрати права власності на відповідні активи. Як в міжнародній, так і в українській практиці, найбільш розповсюдженою формою використання цього механізму є довго- та середньострокова оренда земельних ділянок. Програми і принципи управління комунальним майном – на жаль відсутні.

Місцеві цільові програми – механізм планування та управління місцевим розвитком, що в тій чи іншій формі застосовується у більшості населених пунктах світу (в міжнародній практиці більше відомий як територіальні та галузеві стратегії розвитку). Особливістю застосування цього механізму є те, що місцеві цільові програми дають змогу не тільки планувати відповідні видатки місцевих бюджетів, а й залучити додаткове фінансування у вигляді цільових трансфертів з державного бюджету надходжень у рамках державно-приватного партнерства чи концесії, інвестицій, кредитів тощо, у такий спосіб збільшуючи дохідну частину місцевого бюджету.

Необхідність поширення в Україні практики самооподаткування мешканців територіальних громад є об'єктивною необхідністю, покликаною неспроможністю податкових органів мобілізувати достатній обсяг надходжень для забезпечення економічних і соціальних потреб органів місцевого самоврядування. Якщо детально розібрати даний вид фінансових надходжень, то відповідно до законодавства організовується він на основі місцевого референдуму або загальних зборів громадян, котрі мешкають у населеному пункті. Одночасно з прийняттям рішення про самооподаткування органи місцевого самоврядування встановлюють, на які заходи та в якому обсязі мають бути витрачені кошти із самооподаткування (кошторис витрачання платежів із самооподаткування затверджується відповідним рішенням громади, міських, селищних і сільських рад), затверджують граничний розмір платежів, визначають термін їх сплати та вирішують, у разі необхідності, питання про звільнення окремих громадян від самооподаткування.

Сплата платежів, впроваджених у формі самооподаткування, здійснюється повнолітніми мешканцями територіальних громад не залежно від їх участі в референдумі або позиції, вираженої при голосуванні. Загалом же, платежі зі самооподаткування спрямовуються до місцевих бюджетів і витрачаються виключно за цільовим призначенням. При цьому не використані в поточному році кошти можуть бути використані в наступному році на ті ж цілі. Органи місцевого самоврядування після закінчення року, в якому здійснювалось справляння платежів із самооподаткування, зобов'язані інформувати громадян про стан і напрями використання коштів через засоби масової інформації.

Слід зазначити що вказаний вид надходжень до бюджету є виключно добровільним і жодних інших норм і механізмів, які б регулювали цей процес, в діючому законодавстві України не має, тому розрахований на здорову свідомість мешканців територіальної громади та почуття відповідальності перед громадою.

До інших незаборонених законодавством джерел Закон «Про співробітництво територіальних громад» відносить, зокрема, державний бюджет, міжнародну технічну та фінансову допомогу, кредитні ресурси.

В Україні існує низка інструментів фінансової підтримки місцевого та регіонального розвитку з державного бюджету, які доступні для органів місцевого самоврядування, їх комунальних закладів та установ. Зокрема, це Державний фонд регіонального розвитку; субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій; субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад тощо.

Фінансування проектів з Державного фонду регіонального розвитку – механізм виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку (у тому числі проектів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури, індустріальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів. Програми і проекти, що реалізуються за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, підлягають співфінансуванню з місцевих бюджетів на рівні 10%. Проект регіонального розвитку перш за все має бути спрямований на розвиток інфраструктури, підприємництва, давати мультиплікаційний ефект.

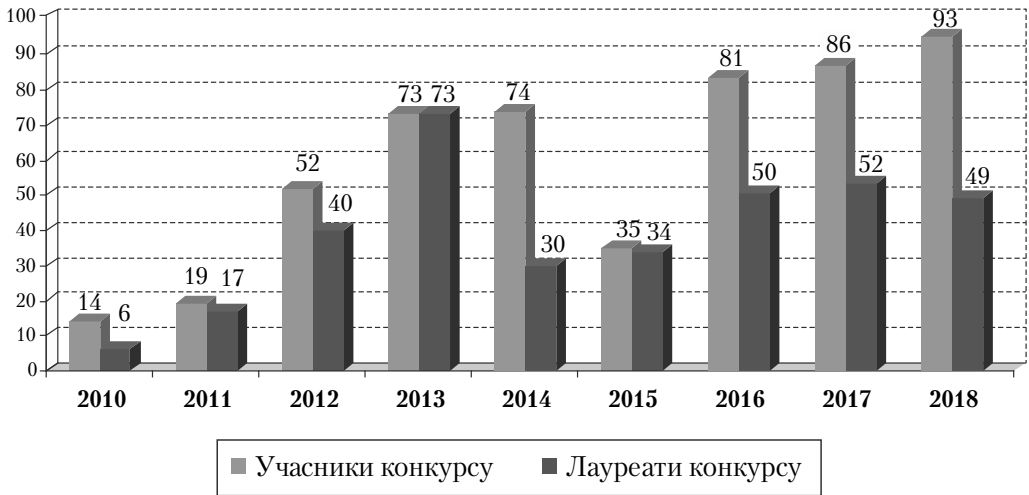
Окремим джерелом фінансування місцевого соціально-економічного розвитку є грантові кошти. Сьогодні в Україні грантові джерела часто мають вирішальне значення для фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого розвитку, у тому числі місцевого туризму. Грантові кошти також нерідко виконують супровідну та підтримуючу функцію щодо інших джерел фінансування, зокрема інвестицій чи кредитів міжнародних фінансових організацій. Отримати донорську підтримку можна, як правило, на конкурсних засадах. Оголошення про можливість подання заявок оприлюднюються на сайтах відповідних посольств або донорських організацій, чи зазначених вище українських ресурсних центрів. Це спрощує пошук, у т.ч. і для представників громад.

Ключова проблема для успіху на таких конкурсах – підготувати проектну заявку відповідно до вимог донора. Це не так просто зробити з першого разу, оскільки вимагає певного розуміння логіки донора та навичок щодо підготовки проектів. І тут у нагоді може стати досвід місцевих чи регіональних громадських організацій, які працюють з донорами та вміють писати проектні заявки. У партнерстві органів місцевого самоврядування та громадських організацій можуть бути створені конкурентоздатні проекти, які зможуть отримати фінансування від донорів. Ще один важливий фактор – відповідність проектної заявки стратегічному плану розвитку громади чи регіону (тобто наявність такого плану є аксіомою). Донори, зазвичай, надають перевагу проектам розвитку, які мають високі шанси на життєздатність на етапі після завершення донорського фінансування.

Проектний менеджмент стає вкрай актуальною складовою діяльності органів місцевого самоврядування, що у новому форматі вимушені будуть підвищити ефективність та результативність своєї роботи, нести відповідальність перед громадою за якість суспільного життя на відповідній території.

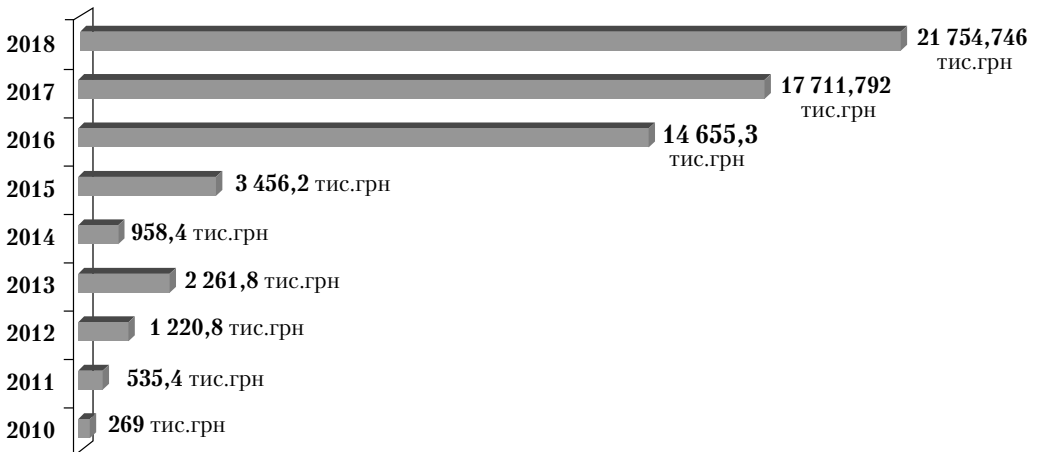
Як свідчить досвід Полтавської області, ефективним інструментом підтримки розвитку міжмуніципального співробітництва (ММС) та реалізації проектів у сфері місцевого туризму є обласний конкурс проектів розвитку територіальних громад. Полтавська обласна рада стала однією з перших в Україні щодо впровадження обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад, головною ідеєю якого є створення інформаційного банку інноваційних ідей та впровадження їх у практику діяльності органів місцевого самоврядування. Головними очікуваними результатами конкурсу є підвищення соціальної активності в територіальних громадах, поліпшення співпраці обласної ради з територіальними громадами щодо вивчення проблем розвитку територій та визначення шляхів їхнього вирішення; розвиток співпраці органів місцевого самоврядування, громадських організацій, суб'єктів підприємницької діяльності у реалізації перспективних проектів розвитку територій; узагальнення та поширення досвіду роботи органів місцевого самоврядування, спрямованої на розв'язання проблем розвитку територіальних громад, удосконалення інформаційної політики у питаннях розвитку місцевого самоврядування.

Починаючи з 2010 року, Полтавська обласна рада визначила переможцями 351 проект місцевого розвитку.



Кількість учасників та переможців обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад за період 2010-2018 років

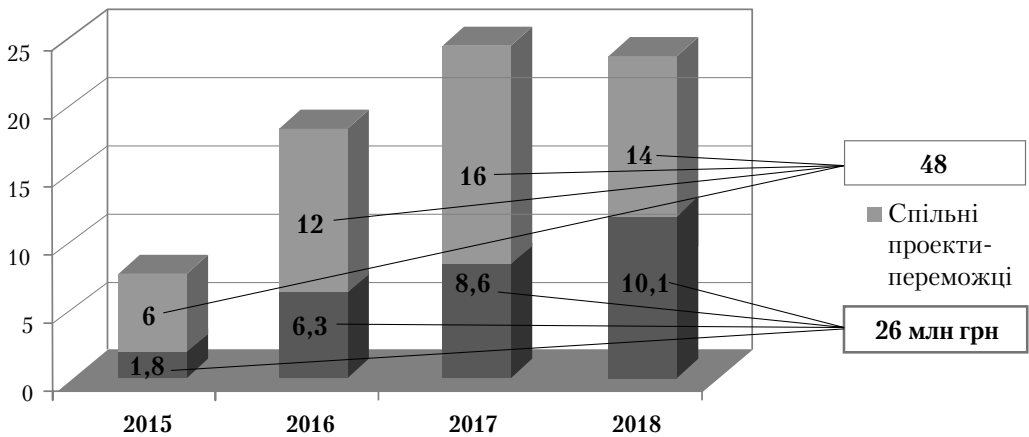
Протягом дев'яти років на проекти з питань впровадження енергозберігаючих та енергоефективних технологій на об'єктах соціальної сфери, поліпшення соціальної інфраструктури населених пунктів, охорони навколишнього природного середовища, розвитку спортивної та туристичної інфраструктури населених пунктів тощо виділено з обласного бюджету понад 60 млн грн.



Фінансування з обласного бюджету проектів-переможців обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад за період 2010-2018 років

Цікавою новацією проведення конкурсу стало започаткування з 2015 року четвертої категорії учасників конкурсу – спільних проектів територіальних громад. Співробітництво територіальних громад розглядається як дієвий інструмент муніципальної консолідації та покращення якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування. Сьогодні в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування співробітництво територіальних громад має особливе значення для формування майбутніх громад, яким законодавчо надане право об'єднувати на договірній основі свої зусилля та фінансові ресурси для вирішення спільних проблем розвитку.

48 проектів співробітництва стали переможцями обласного конкурсу та отримали співфінсування з обласного бюджету понад 26 млн грн.



Фінансування з обласного бюджету спільних проектів-переможців обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад за період 2015-2018 років

До їх впровадження залучені громади з усіх районів Полтавської області. Більшість з них мають офіційно зареєстровані проекти співробітництва територіальних громад. Популярною на сьогодні сферою для реалізації спільних проектів територіальних громад в рамках конкурсу є розвиток туристичної галузі. Серед інших напрямів, де реалізуються проекти співробітництва територіальних громад, слід виділити медицину, пожежну охорону, поводження з твердими побутовими відходами, освіту, ремонт доріг тощо.

Для проведення конкурсу розпорядженням голови обласної ради створюється рада конкурсу, яка виконує функції конкурсної комісії. Рада конкурсу є органом, який здійснює загальне керівництво організацією та проведенням конкурсу. До ради конкурсу входять депутати обласної ради (не менше половини складу), представники органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій (за згодою).

Рада конкурсу:

- затверджує порядок проведення конкурсу;
- контролює дотримання даного Положення та виконання порядку проведення конкурсу;
- визначає та рекомендує для наступного затвердження на сесії обласної ради обсяги фінансування з обласного бюджету проектів-переможців конкурсу;
- проводить конкурс;
- визначає переможців конкурсу.

Рішення ради конкурсу приймається більшістю голосів членів ради конкурсу та оформляється протоколом. Координація роботи та організаційно-технічні заходи щодо підготовки та проведення конкурсу покладаються на виконавчий апарат обласної ради. Для експертної оцінки проектів створюється експертна група, яка визначає проекти, що допускаються на розгляд ради конкурсу.

У ході проведення конкурсу проектів рада конкурсу враховує: соціальну значимість проекту; наявність чіткого плану і механізмів розв'язання існуючих проблем та досвід органів місцевого самоврядування щодо їхнього розв'язання; наявність якісних та кількісних критеріїв оцінки успішності реалізації відповідного проекту, фінансово-економічних показників, які повинні бути досягнуті шляхом реалізації проекту; обґрунтованість вартості реалізації відповідного проекту.

Підставою для проведення конкурсу є розпорядження голови обласної ради. Офіційне повідомлення про оголошення конкурсу публікується на веб-сайті Полтавської обласної ради. Кінцевим строком подання в обласну раду проектів для участі у конкурсі є 1 вересня поточного року. Протягом 45 календарних днів експертна група готує висновки для ради конкурсу. Презентація проектів на засіданні ради конкурсу відбувається публічно за участю розробників проектів та представників засобів масової інформації. Рішення ради конкурсу є підставою для оголошення результатів конкурсу. Інформація про результати конкурсу оприлюднюється на веб-сайті обласної ради.

Основні напрями, за якими розробляються проекти, визначаються радою конкурсу та вказуються під час офіційного оголошення конкурсу у розпорядженні голови обласної ради. У 2018 році напрями конкурсу були визначені наступні:

- впровадження нових інформаційних технологій та інших сучасних технологій муніципального менеджменту;
- покращення управління твердими побутовими відходами та охорона навколишнього природного середовища;
- розвиток місцевої пожежної охорони, центрів безпеки громади;
- покращення системи надання адміністративних та муніципальних послуг, розвиток центрів надання адміністративних послуг;

- впровадження інноваційних енергоефективних технологій на об'єктах соціальної інфраструктури (технологій використання відновлювальних джерел енергії та енергоефективного обладнання);
- розвиток туристичної сфери.

Учасниками обласного конкурсу є наступні категорії:

1. **Перша категорія** – проекти сільських рад;
2. **Друга категорія** – проекти селищних рад та міських рад міст районного значення;
3. **Третя категорія** – проекти районних рад, міських рад міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад;
4. **Четверта категорія** – спільні проекти територіальних громад сіл, селищ, міст, районних рад та об'єднаних територіальних громад.

Обсяги співфінансування проектів-переможців конкурсу з обласного бюджету по категоріям учасників на кожен конкурсний рік визначає рада конкурсу. Відповідна інформація вказується у розпорядженні голови обласної ради про оголошення конкурсу. Видатки обласного бюджету складають 50% від вартості проекту. У 2018 р.: для першої категорії – не більше 200 тис. грн.; для другої категорії – не більше 300 тис. грн.; для третьої категорії – не більше 600 тис. грн.; для четвертої категорії – не більше 800 тис. грн.

Обов'язковою умовою є співфінансування проектів з відповідних бюджетів (сільських, селищних, міських рад міст районного та обласного значення, районних рад, об'єднаних територіальних громад) та участь у числі партнерів реалізації проекту громадської організації, зареєстрованої в установленому законом порядку. Участь партнерських організацій у співфінансуванні проекту повинна складати 5% (або більше) від вартості проекту.

Кошти обласного бюджету виділяються одночасно, або після виділення коштів місцевих бюджетів та партнерських організацій. Відповідні обсяги співфінансування з обласного та місцевих бюджетів передбачаються на наступний рік після конкурсного.

Для підтримки розвитку співробітництва територіальних громад в рамках конкурсу активно використовуються також кошти міжнародної технічної та фінансової допомоги. Гарним прикладом є багаторічний досвід співпраці ОМС Полтавської області з проектом «*Реформа управління на сході України*», що виконується ***Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH***. Проект має високі результати з питань розвитку міжмуніципального співробітництва, підвищення якості адміністративних послуг, реалізації навчальних заходів тощо.

Регіональну політику Полтавської області в сфері розвитку проектів співробітництва територіальних громад визнано на загальнодержавному рівні, про що свідчить спеціальна відзнака Полтавської обласної ради від Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України за кращі «Практики розвитку регіонів та громад, засновані на власних стратегіях та ресурсах» у 2017 році.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Назвіть основні інструменти державного стимулювання розвитку ММС.
2. Якими є основні джерела фінансового та ресурсного забезпечення ММС?
3. Якими нормативно-правовими актами регулюється діяльність Державного Фонду регіонального розвитку?
4. Чи відомі Вам кращі практики органів місцевого самоврядування щодо забезпечення спів фінансування проектів ММС? Якщо так, дайте їх характеристику.
5. Що Вам відомо про Полтавський обласний конкурс проектів розвитку територіальних громад?
6. Назвіть найбільш відомі міжнародні (донорські) організації та проекти, що здійснюють підтримку ММС в Україні. Що Вам відомо про їх діяльність?



2.5. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ММС

Процес розвитку співробітництва територіальних громад має бути також забезпечений необхідними інформаційними ресурсами. У зв'язку з цим має бути вивчено потреби основних категорій стейкхолдерів (інституцій, посадових осіб тощо) щодо різних продуктів (інструментів) інформування громадськості щодо ММС, зокрема шляхом анкетування, особистих зустрічей, інтерв'ю, обговорень під час робочих заходів, семінарів, конференцій, вивчення громадської думки, збору та аналізу інформації із відкритих джерел (офіційні документи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інформація в друкованих та електронних ЗМІ, телебачення, радіо, мережа Інтернет тощо).

Важливим напрямом роботи з питань поширення інформації серед широких верств населення про ММС є також активність у соціальних мережах, форумах.

Дієвим інструментом щодо інформування громадськості з питань ММС може стати телебачення (національні та місцеві телеканали), що обумовлює необхідність утворення тематичних телепередач з питань ММС (кращі практики, аналіз реалізації окремих проектів тощо), тематичних репортажів для випусків новин тощо. Гарним прикладом у цьому може стати діяльність телеканалу «Рада», який запустив (за сприяння експертів та профільного Комітету Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіонального розвитку та місцевого самоврядування) серію репортажів та тематичних передач з питань розвитку співробітництва територіальних громад.

Важливе значення (особливо для сільських територій) має «запущення» тематичних радіопередач, репортажів на радіо. Пріоритетним завданням є також підготовка рекламних (телевізійних, радіо) промо роликів не тільки із загальних питань співробітництва територіальних громад, але й з окремих тематичних питань, щодо яких

реалізуються проекти ММС (вивіз та утилізація твердих побутових відходів, благоустрій населених пунктів, розвиток трудових архівів, модернізація доріг, розвиток туризму, заходи з охорони навколишнього природного середовища тощо).

Газети та інші друковані ЗМІ є важливим інструментом для пропаганди ММС та більш якісного інформування широких верств населення із цих питань. У зв'язку із цим є доцільним підготувати якісні продукти (аналітичні статті, інформаційний матеріал з питань, інтерв'ю з основними ключовими особами та представниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних донорських організацій, що здійснюють підтримку реалізації проектів ММС) для їх розміщення у національних, регіональних та місцевих ЗМІ.

Як свідчить досвід деяких успішних громад (зокрема, міста Пирятин Полтавської області) ефективним інструментом залучення громадськості та його інформування з різних аспектів ММС є проведення засідань муніципального «Клубу громадського діалогу».

Слід також приділити серйозну увагу щодо підготовки навчальних продуктів для різних категорій населення. Так, в школах, дошкільних навчальних закладах можуть бути запроваджені тематичні навчальні уроки, у ВНЗ – «відкриті лекції», конференції тощо. Для представників громадських організацій та «небайдужих» (найбільш активних) громадян можуть бути організовані початкові семінари та круглі столи. Є важливим, щоб проведення згаданих навчальних закладів було підкріплено відповідною навчальною продукцією (навчальні посібники, довідники, роз'яснення, відповіді на найбільш поширені запитання тощо).

Серед найбільш популярних видів продукції, що було названо основними стейкхолдерами, слід виділити також наступні: мультфільми та відео-роліки та інша візуальна продукція (із відповідною стилістикою відеоряда – елементи 2D і 3D, фонові музика тощо), друкована продукція (агітаційні плакати, евро-флаєр (макет А4, 99 x 210 мм), плакати макету А1 (594 x 841 мм) та макету А3 (297 x 420 мм), наклейки тощо).

Є надзвичайно важливим, щоб усі види агітаційної та просвітницької продукції були підготовлені на високому професійному рівні, а також щоб вони були «привабливими» та цікавими для різних категорій споживачів, на яких вони розраховані. Потрібно також проводити постійний моніторинг виготовлення та розповсюдження агітаційної та просвітницької продукції, а також виявляти, здійснювати аналіз та поширювати кращі практики щодо інформування громадськості з питань ММС.

Як вже зазначалось, важливим напрямом розвитку співробітництва територіальних громад є інформаційне забезпечення цього процесу, зокрема із використанням мережі Internet. У зв'язку з цим позитивним є той факт, що на сайті Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства утворено підрозділ (рубрику) «Співробітництво територіальних громад», який, зокрема, містить основні нормативно-правові акти з питань міжмуніципального співробітництва, а також електронну базу даних про зареєстровані в установленому порядку угоди про співробітництво територіальних громад. На сайтах деяких органів місцевого самоврядування та їх асоціацій утворено рубрики (підрубрики) з питань ММС.

Одночасно є доцільним розглянути можливість утворення та забезпечення підтримки більш потужного (національного) інформаційно-аналітичного ресурсу (веб-порталу) з питань міжмуніципального співробітництва.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Якими інформаційними ресурсами може бути забезпечений процес розвитку співробітництва територіальних громад?
2. Чому використання мережі Internet є важливим для розвитку ММС?
3. Надайте приклади кращих практик використання інформаційного забезпечення реалізації проектів ММС.
4. Чому місцеві ЗМІ є важливими для інформаційного забезпечення підготовки та реалізації проектів ММС?



2.6. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Подальший розвиток співробітництва територіальних потребує його належного інституційного забезпечення на усіх рівнях – центральному, регіональному та місцевому. У профільному Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування, утворено Департамент з питань місцевого самоврядування та територіальної організації влади, який, зокрема, опікується також й питаннями співробітництва територіальних громад. Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України також забезпечено порядок формування та функціонування реєстру про співробітництво територіальних громад.

У рамках реалізації реформи децентралізації також утворено регіональні офіси реформ. Разом з тим, у своїй діяльності вони більше орієнтовані на сприяння процесам об'єднання територіальних громад та реалізації адміністративно-територіальної реформи. Одночасно із урахуванням досвіду інших зарубіжних країн для України на сьогодні є можливими три наступні моделі інституційної підтримки розвитку міжмуніципального співробітництва:

1. Утворення ресурсного центру підтримки розвитку міжмуніципального співробітництва при органі державної влади, зокрема при Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, яке є центральним органом виконавчої влади, уповноваженим на реалізацію реформи місцевого самоврядування та розвиток співробітництва територіальних громад.

2. Утворення ресурсного центру підтримки розвитку міжмуніципального співробітництва при (національних) асоціаціях органів місцевого самоврядування. Так, подібні центри з питань розвитку ММС утворено при асоціаціях органів місцевого самоврядування у Франції, Бельгії тощо.
3. Утворення та розбудова діяльності згаданого ресурсного центру як неурядової громадської організації.

Як свідчить також досвід деяких європейських країн (зокрема, Німеччини, Бельгії та ін.) корисним може бути утворення ресурсних центрів («центрів компетенцій») з питань ММС на регіональному і місцевому рівнях. Так, у федеральній землі Гессен (ФРН) у 2004 році прийнято директиву про сприяння міжмуніципальному співробітництву (Рамкова угода), де викладено цілі та процедури сприяння ММС. У 2009 році у Міністерстві внутрішніх справ та спорту землі Гессен створено відділ з питань ММС, а також Центр компетенцій з питань ММС, створений асоціацією міст та громад і Міністерством внутрішніх справ та спорту федеральної землі Гессен. До основних сфер відповідальності Центру компетенцій належить стратегія та визначення змісту міжмуніципальної співпраці у Гессені, консультування громад, підготовка та проведення інформаційних заходів з метою залучення громадян та місцевих муніципальних органів, розробка відповідних методичних рекомендацій, брошур та публікацій, розробка та збір інформаційних матеріалів про можливості міжмуніципальної співпраці.

У період 2009-2012 років Центр фінансувався на партетних засадах Урядом землі Гессен (Міністерство внутрішніх справ і спорту покривало із свого бюджету витрати на персонал та операційні витрати) та муніципальними асоціаціями (зокрема, Асоціацією міст та громад землі Гессен, з'їздом міст землі Гессен, з'їздом районів землі Гессен), які здійснювали надання приміщень для діяльності Центру. Починаючи з 1 січня 2013 року, усі витрати щодо діяльності Центру покриваються у повному обсязі Урядом землі Гессен (Міністерством внутрішніх справ та спорту, яке лікуються питаннями розвитку місцевого самоврядування). Одночасно основними завданнями згаданого ресурсного центру визначено наступні:

- стратегічна та змістовна робота над питаннями міжмуніципальної співпраці у Гессені;
- консультування комун у Гессені з питань ММС;
- підготовка та проведення інформаційних заходів задля залучення громадян та органів, відповідальних за муніципальну політику;
- розробка рекомендацій, брошур, публікацій;
- розробка та збір інформаційних матеріалів про основи та можливості міжмуніципальної співпраці.

Виходячи з вищевикладеного, можна запропонувати наступні пріоритетні напрями роботи ресурсного центру з питань ММС в Україні:

1. Розробка стратегії діяльності ресурсних центрів з питань ММС, більш чітко визначення пріоритетів їх діяльності у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
2. Надання консультативної та іншої допомоги представникам органів місцевого самоврядування щодо реалізації проектів ММС;
3. Формування національного пулу експертів з питань розвитку співробітництва територіальних громад;
4. Інформаційне, аналітичне та інше супроводження діяльності щодо розвитку ММС;
5. Участь у здійсненні моніторингу щодо реалізації законодавства з питань ММС, його подальшій модернізації;
6. Розробка навчального модуля (навчальної програми) з питань ММС, впровадження його в навчальних закладах, що здійснюють підготовку фахівців для органів місцевого самоврядування;
7. Підвищення рівня професійної компетенції керівників (та інших представників) органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, громадських активістів з питань розвитку співробітництва територіальних громад, організація серії навчальних семінарів з питань ММС, а також організація стажування в Україні та в інших країнах;
8. Сприяння розвитку міжнародного співробітництва (зокрема, розвиток інституційного співробітництва з подібними ресурсними центрами в інших країнах, поширення кращих практик, досвіду, розробка спільних проектів для отримання коштів ЄС та інших коштів міжнародної донорської допомоги).

Одночасно слід зазначити позитивний досвід утворення ресурсних центрів з питань розвитку ММС при органах місцевого самоврядування (зокрема, Семенівська районна рада Полтавської області), а також їх асоціаціях (зокрема, Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад). Метою утворення таких ресурсних центрів є формування умов для розвитку співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва), підготовки та реалізації проектів ММС із урахуванням положень Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про співробітництво територіальних громад», «Про асоціації органів місцевого самоврядування», інших законодавчих та нормативно-правових актів.

Одночасно визначено наступні завдання їх діяльності:

- забезпечення підтримки органам місцевого самоврядування для реалізації їх ініціатив у галузі ММС;
- консультування керівників органів місцевого самоврядування, представників громадськості з питань ініціювання ММС та впровадження проектів ММС;
- проведення тренінгів, семінарів, навчань з питань ММС;

- розвиток інформаційних та аналітичних ресурсів з питань ММС;
- сприяння в організації громадських слухань, розвитку взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та широкими верствами громадськості з питань ММС;
- здійснення громадського моніторингу щодо реалізації державної політики у галузі ММС, впровадження нового законодавства з питань ММС;
- проведення наукових та прикладних досліджень з питань ММС;
- розвиток співробітництва з міжнародними донорськими організаціями, сприяння реалізації проектів міжнародної технічної допомоги з питань ММС;
- удосконалення планів залучення технічних та фінансових ресурсів для реалізації ініціатив органів місцевого самоврядування з питань ММС.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ



1. Чому інституційне забезпечення є важливим для розвитку ММС? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Із урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду якими є можливі моделі інституційної підтримки розвитку міжмуниципального співробітництва?
3. У чому є позитивний досвід Федеративної Республіки Німеччини в інституційному забезпеченні розвитку ММС?
4. Назвіть та дайте характеристику кращих вітчизняних практик інституційного забезпечення ММС на національному та регіональному рівнях.
5. Якими є основні завдання та пріоритетні напрями роботи ресурсного центру з питань ММС в Україні?

3. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТУ

Проекти існували у всіх цивілізаціях і культурах. Наочними прикладами проектів із ранньої історії людства є будівництво єгипетських пірамід і Великої китайської стіни. Разом з тим такі проекти здійснювали достатньо рідко, не частіше одного разу в покоління, що пояснюється, в першу чергу, дефіцитом відповідних ресурсів.

Поняття *«проект»* походить від латинського слова *«projectum»*, яке утворилося із слів *«pro»* і *«jacere»* і означає *«закинутий вперед»*. До недавнього часу тлумачили проект як документально оформлений план споруди або конструкції. Ця категорія відносилася винятково до капітального будівництва. У сучасному розумінні проекти – це все те, що змінює наш світ: будівництво житлового будинку або промислового об'єкта, програма науково-дослідних робіт, реструктуризація підприємства, розробка нової техніки й технології, випуск нової книги, створення кінофільму, розвиток регіону – це все проекти. Фактично кожний із них спрямований на реалізацію змін.

Сьогодні методологічно виваженим і зрозумілим є визначення проекту як комплексу взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених унікальних цілей протягом певного часу, при обмежених фінансових та інших ресурсах в умовах можливості виникнення несприятливих ситуацій і наслідків.

Згідно ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) «Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах», **проект** – це єдиний процес, який складається із сукупності скоординованих та контрольованих видів робіт з датами початку та закінчення, виконуваний задля досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.

Основу даного визначення складають специфічні характеристики проекту:

- наявність чітко визначених завдань і мети – в процесі розробки концепції (формуванні ідеї) проекту окреслюється його головна і проміжні (ієрархічні) цілі, а в процесі реалізації проекту вони послідовно досягаються;
- координація взаємозалежних завдань, робіт і ресурсів – успішна реалізація проекту вимагає скоординованого (у часі та між окремими виконавцями) виконання комплексу робіт і використання ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних);
- обмеженість у часі – всі проекти мають чітко окреслені дати початку і завершення (проект починається у той момент, коли лише зароджується його ідея, а завершується тоді, коли досягнута його мета, або стає зрозумілим, що проект є безперспективним, або його реалізація взагалі неможлива);
- унікальність мети і умов її досягнення – кожен проект є неповторним завдяки унікальності мети.

Розглянуте нами визначення поняття «проект» також відображає широко відомий «трикутних обмежень», грані якого вказують на те, що проект має здійснюватися із максимально можливою ефективністю своєчасно, у рамках виділених ресурсів, і відповідно до технічного завдання.



Ці три моменти часто називають «потрійним обмеженням». Саме вони постійно знаходяться в центрі уваги менеджера проекту. Часові обмеження проекту є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проекту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата засобів і недостатньо висока якість робіт. Тому у більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка.

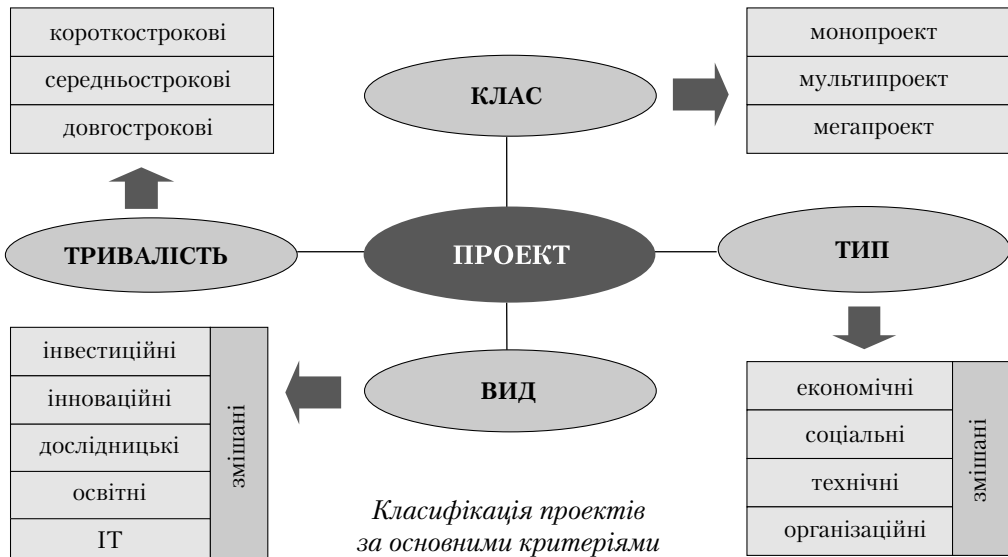
Проблема грошових обмежень вирішується шляхом формування бюджету проекту, який постійно контролюється. З трьох основних обмежень найскладніше контролювати якість заданих результатів проекту. Однак на практиці часто виникає ситуація, коли графік виконання робіт, бюджет витрат та якість не витримуються на належному рівні. З огляду на це, менеджери проекту вимушені обирати лише два основні параметри проекту (час і ресурси, або час і якість і т.д.).

Багато будівельних, інжинірингових, консалтингових організацій є проектно-орієнтованими по своїй суті: їхня діяльність полягає у виконанні проектів в інтересах замовників. Однак навіть на підприємстві, що не є проектно-орієнтованим, існує безліч інших видів діяльності всередині організації або у зовнішньому оточенні, якими можна управляти, як проектами:

- просування нового продукту;
- відкриття нового виробництва;
- діяльність по оновленню основних фондів;
- впровадження нових систем і технологій;
- проведення маркетингової кампанії;
- розширення сфер бізнесу;
- цілеспрямовані зміни ринку.

3.2. ТИПОЛОГІЯ ПРОЕКТІВ

Функціонування сучасного суб'єкта господарювання тісно пов'язане зі здійсненням проектної діяльності, оскільки будь-яке прийняте рішення чи отриманий результат являє собою або самостійний проект, або елемент більш складного проекту. Як показує багаторічний досвід господарювання, проекти є досить різноманітними залежно від масштабу їхньої реалізації, поставлених цілей, сфери застосування і очікуваних результатів, тому їх можна класифікувати наступним чином.



Залежно від класу проекту (складу, структури проекту і його предметної діяльності) слід розрізняти:

- *монопроекти* – характеризуються інноваційною метою і здійснюються в умовах жорстких часових і фінансових обмежень на рівні конкретного суб'єкта господарювання;
- *мультипроекти* – орієнтовані на реалізацію комплексу цілей і завдань, які охоплюють різні сфери діяльності – соціальну, економічну, технічну тощо;
- *мегапроекти* – багатоцільові комплексні програми, що об'єднують низку мультипроектів і сотні монопроектів, пов'язаних між собою єдиним деревом цілей. Реалізація мегапроектів може потребувати об'єднання зусиль низки галузей, регіонів, великих корпорацій і груп країн, тому ці проекти майже завжди потребують централізованого фінансування і відповідного управління з боку спеціально створеного координаційного центру.

Проекти також розрізняють **залежно від типу** (основних сфер діяльності, у межах яких здійснюється проект):

- *економічні* – спрямовані на збільшення розміру прибутку;
- *соціальні* – орієнтовані на досягнення соціально важливих результатів;
- *технічні* – орієнтовані на модернізацію і технічне удосконалення;
- *організаційні* – спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації та її окремих структур та підрозділів;
- *змішані* – проекти, які реалізуються одночасно у декількох напрямках діяльності.

Залежно від виду (характеру предметної сфери) проекти поділяються на:

- *інвестиційні* – головною метою є створення чи оновлення основних засобів організацій за рахунок здійснення відповідних інвестицій;
- *інноваційні* – орієнтовані на впровадження принципово нових розробок, необхідних для подальшого розвитку економічних систем;
- *дослідницькі* – зосереджені на науково-дослідницькій діяльності, розробці нових матеріалів, конструкцій і сучасних програмних засобів обробки інформації;
- *освітні* – спрямовані на вирішення завдань, які пов'язані з наданням освітніх послуг;
- *IT-проекти* – пов'язані з інформаційними технологіями, які у свою чергу спрямовані на створення, розвиток і підтримку інформаційних систем.

Залежно від тривалості проекти поділяються на:

- *короткострокові* – до 3 років,
- *середньострокові* – від 3 до 5 років,
- *довгострокові* – понад 5 років.

Проекти можна також класифікувати за **масштабом** (розмірами самого проекту, кількістю учасників та ступенем впливу на навколишнє середовище) – малі, середні, великі, дуже великі. Масштаби проектів можна розглядати і у більш конкретній формі – міждержавні, міжнародні, національні, міжрегіональні та регіональні, міжгалузеві та галузеві, проекти конкретного суб'єкта господарювання тощо.

З точки зору використання результатів проекти можна умовно поділити на:

- *дослідницькі* – спрямовані на проведення додаткових досліджень певної проблемної ситуації;
- *пілотні* – пов'язані із розробкою нових рішень і їх апробацією з метою виявлення можливих технологічних проблем;

- *модельні* – пов’язані з необхідністю узагальнення досвіду та оптимізації процесів виробництва і управління;
- *проекти впровадження* – спрямовані на досягнення економічного ефекту від впровадження розроблених модельних технологій.

Кожний вид проекту має свої особливості і обмеження, які необхідно враховувати при розробці структури проекту та пошуку необхідних ресурсів для його реалізації.

3.3. ПРОЕКТ ЯК СИСТЕМА. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Переважає більшість вчених вважає, що основу сучасної теорії і методології управління проектами складають лише досягнення минулого століття. Однак це не означає, що у процесі реалізації проектів у Стародавньому світі не використовували ті чи інші технології управління проектами.

На початку ХХ ст. Фредерік Уінслоу Тейлор (1856-1915 рр.), американський інженер, основоположник наукової організації праці, здійснив низку експериментів, пов’язаних із вивченням трудових процесів і продуктивності, а одержані ним результати дослідження сприяли формуванню важливих інструментів управління проектами. Послідовником «батька наукового менеджменту» був американський інженер-механік і консультант з управління Генрі Гант (1861-1919 рр.), який зосередив свою увагу на вивченні послідовності операцій, що виконуються робітниками. Запропоновані ним аналітичні діаграми, добре відомі, як «діаграми Ганта», виявилися досить ефективним інструментом управлінського аналізу, що не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Поряд з цим, Анрі Файоль (1841-1925 рр.), основоположник «класичної» школи управління, виділив п’ять функцій менеджменту (планування, організація, керівництво, координація і контроль), які згодом стали концептуальною основою управління проектами.

Сьогодні проектний менеджмент – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якістю кінцевих результатів.

Проектний менеджмент – це методологія, мистецтво організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів протягом усього проектного циклу, спрямоване на досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для отримання визначених у проекту результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю тощо.

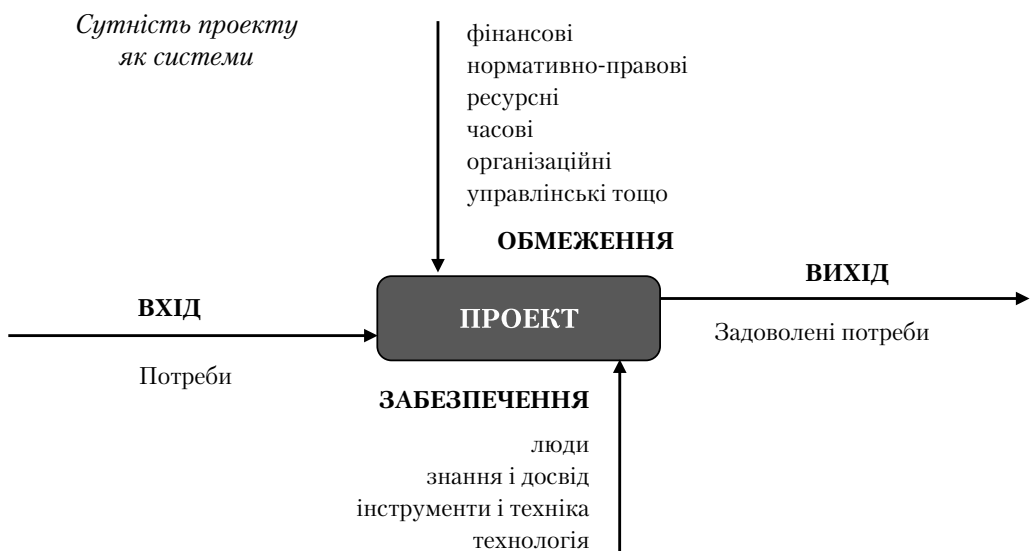
Серед основних завдань проектного менеджменту найважливішими є наступні:

- визначити цілі проекту і здійснити його обґрунтування;
- виявити структуру проекту (основні етапи робіт, які необхідно виконати);
- визначити необхідний обсяг і джерела фінансування;
- підібрати виконавців і сформувати команду проектантів;

- підготувати і підписати контракти;
- визначити терміни виконання проекту, підготувати графік його реалізації;
- визначити необхідні ресурси;
- підготувати бюджет проекту;
- виявити всі можливі ризики;
- забезпечити контроль за ходом реалізації проекту.

Яким би не був проект, він складається із задуму (проблеми), засобів його реалізації (вирішення проблеми) і цілей реалізації (результатів, рішень). Задум – це фактично все те, з чого починається будь-який проект. Залежно від сутності і складності задуму результати роботи, пов'язані з реалізацією проекту, можуть бути: конкретними (продукція, організація, будівля чи споруда) і абстрактними (плани, знання, досвід, метод); поточними (технологія, документація, підписані контракти) і кінцевими (прибуток, продукт, знання). Загальний результат процесу реалізації задуму може бути визначений як система цілей, що можуть бути досягнуті у ході виконання проекту. Все це вказує на те, що будь-який проект є системою, тобто сукупністю певних елементів (об'єктів матеріального і нематеріального характеру) і зв'язків між ними, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

З точки зору системного підходу проект слід розглядати як процес переходу з початкового стану у кінцевий, тобто у певний результат (за участю деяких обмежень і механізмів). При цьому основними елементами проекту можуть бути: елементи входу в проект (потреби); елементи виходу з нього (задоволені потреби); елементи обмеження (фінансові, нормативно-правові, етичні, ресурсні, часові, якісні, організаційні, структурні, управлінські та інші); елементи забезпечення проекту – люди, знання і досвід, інструментарій, техніка і технологія.



Будь-якому проекту як системі властиві наступні особливості:

- складність та ієрархічність внутрішньої структури;
- перебування під постійним впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, що взаємодіють між собою;
- множинність цілей, які можуть не співпадати з цілями окремих елементів.
- Всі ці властивості визначають необхідність використання системного підходу до проектного менеджменту, що пов'язаний із визначенням, встановленням, регулюванням і розвитком зв'язків між головними елементами (об'єктом, суб'єктом, процесами і функціями) проекту. При цьому слід враховувати, що об'єктом управління є життєвий цикл проекту, а в ролі суб'єкта виступають учасники проекту, тобто всі зацікавлені особи і організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що собою являє проект? Які види проектів розрізняють у сучасному проектному менеджменті?
2. Що може бути результатом проекту? Наведіть конкретні приклади.
3. Чим відрізняються проекти від планів і програм?
4. Що саме Ви вкладаєте у зміст поняття «проектний менеджмент»?
5. Чим відрізняється проектний менеджмент від традиційного менеджменту? Чому традиційний менеджмент можна назвати «рутинним управлінням», а проектний менеджмент – ні? Обґрунтуйте свою відповідь.
6. У чому полягає об'єктивна необхідність проектного менеджменту у сучасних економічних умовах?
7. Якими є основні ознаки проекту як системи?



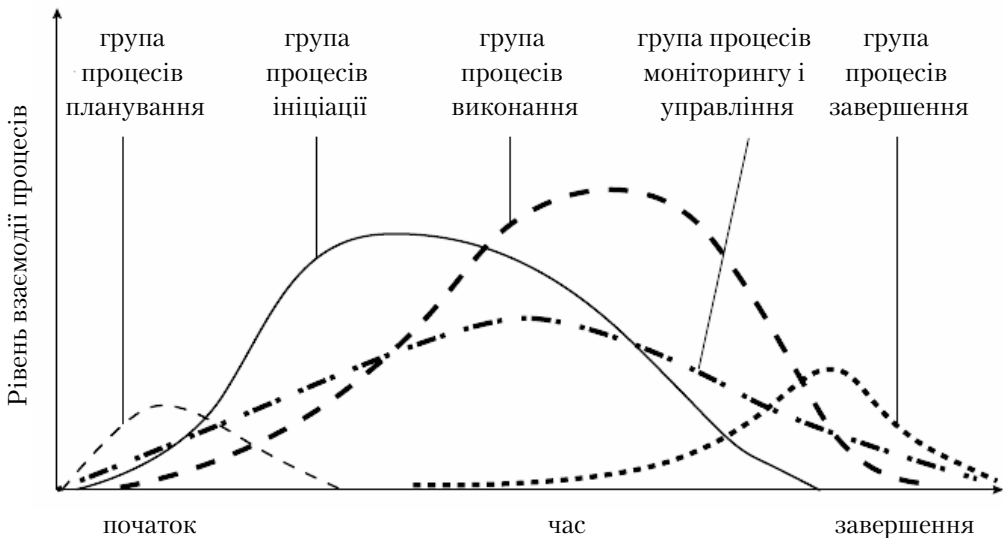
4. КЛЮЧОВІ ПРОЦЕСИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ

4.1. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЦЕС». ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

Процес – це послідовність взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення поставлених цілей. Для спрощення управління проектом, організації і координації проектних робіт всі дії, спрямовані на досягнення цілей проекту, розподіляють на окремі складові – процеси управління проектом. Процеси, як правило, виконуються людьми і умовно поділяються на дві основні групи: *процеси управління проектами* – є універсальними за своєю сутністю для будь-якого проекту; *процеси, орієнтовані на продукт* – є специфічними для створення конкретного продукту, послуги чи іншого результату.

У будь-якому проекті, незалежно від сфери застосування його результатів, процеси управління проектами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються один на одного і здійснюються з різним рівнем інтенсивності на всіх стадіях життєвого циклу проекту.

Універсальні, спільні для всіх проектів процеси можуть бути певною мірою стандартизовані. Відповідно до стандартів американського Інституту управління проектами, існує декілька груп процесів управління проектом, які не потрібно плутати з фазами життєвого циклу.

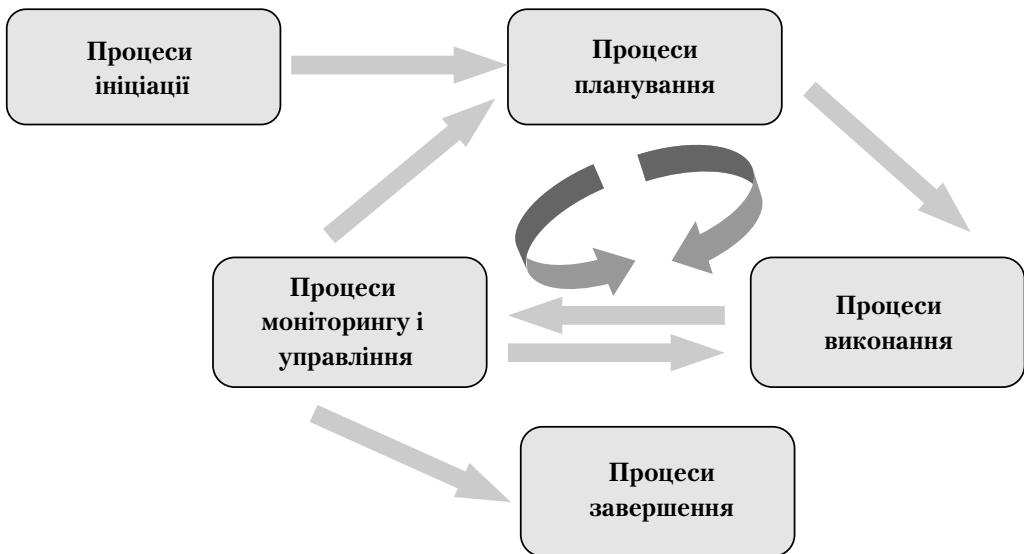


Групи процесів проектного менеджменту і їх взаємозв'язок

Характеристика основних груп процесів проектного менеджменту

Групи процесів	Характеристика
Ініціація проекту	Процеси, які санкціонують початок і визначають мету нового проекту або його окремої фази.
Планування	Процеси визначення й уточнення обсягу проекту, розробки плану управління ним, а також визначення операцій проекту та розробки графіка проектних робіт.
Виконання	Процеси необхідні для виконання робіт, визначених планом управління проектом для отримання результатів проекту, зазначених у проектному завданні.
Моніторинг і управління	Процеси вимірювання та відстеження виконання проекту таким чином, щоб своєчасно могли бути виявлені відхилення від плану управління проектом і вжиті корегувальні дії, необхідні для досягнення цілей проекту.
Завершення проекту	Це процеси формального завершення всіх операцій у проекті, фазі проекту та передачі закінченого продукту іншим сторонам або закриття скасованого проекту.

Взаємозв'язки між цими групами процесів проектного менеджменту схематично можна відобразити наступним чином:



Взаємозв'язок груп процесів проектного менеджменту

Взаємозв'язки між групами процесів є досить логічними. Основні процеси в проекті здійснюються не послідовно, а накладаються один на одного, причому їх активність також є змінною. В середині кожної групи процеси управління проектами тісно пов'язані між собою.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що для майбутнього успіху проекту та його результативності згідно з процесним підходом слід проаналізувати: чи ефективно проект структурований; чи оптимально спроектовані ланцюги організаційно-технологічної взаємодії підпроцесів у межах однієї структури; як організована взаємодія структур. Прагнення менеджера знизити рівні ризиків і витрат часто призводить до необхідності реінжинірингу процесів, у тому числі організаційного, до вдосконалення технологій реалізації процесів.

4.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ГРУП ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ (ІНІЦІАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, ВИКОНАННЯ, КОНТРОЛЬ І ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ)

Процеси проектного менеджменту впливають на досягнення конкретного результату через певну сукупність функцій, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на проект.

Процес ініціації, як можна зрозуміти з його назви, має місце на початку проекту чи його окремої фази. Ініціація передбачає, що далі має розпочатися проект чи його наступна фаза. У процесі ініціації затверджуються ресурси організації для роботи над проектом.

Процес планування – це процес формулювання і перевірки планових документів, які мають бути використані під час проекту. Цей процес має місце у тому випадку, коли умови проекту стають реальними і коли визначаються учасники проекту. Планування має більш складну структуру, на відміну від інших процесів управління проектом. Керівники проекту мають неодноразово звертатися до процесу планування аж до завершення проектних робіт. З огляду на це, планування є основою всіх сфер управління проектом, воно враховує бюджет, програму дій, план розвитку, допустимий ризик, підбір персоналу, придбання обладнання і таке інше.

Процес виконання передбачає введення в дію планів проекту. На цьому етапі керівникові проекту часто доводиться вирішувати конфлікти, пов'язані з тим, що витрати на виконання проекту перевищують їх запланований обсяг.

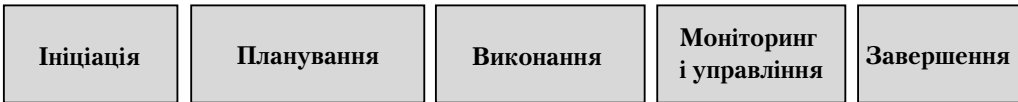
У процесі контролю слідкують за виконанням проекту і аналізують, чи відповідає проект затвердженому плану. Якщо буде виявлено певні невідповідності, то слід прийняти відповідні корегуючі дії для того, щоб проект здійснювався згідно з затвердженим планом.

Процес завершення, ймовірно, є одним із найбільш неоднорідних процесів в управлінні проектом. Коли цілі проекту досягнуті, більшість його учасників висловлюють

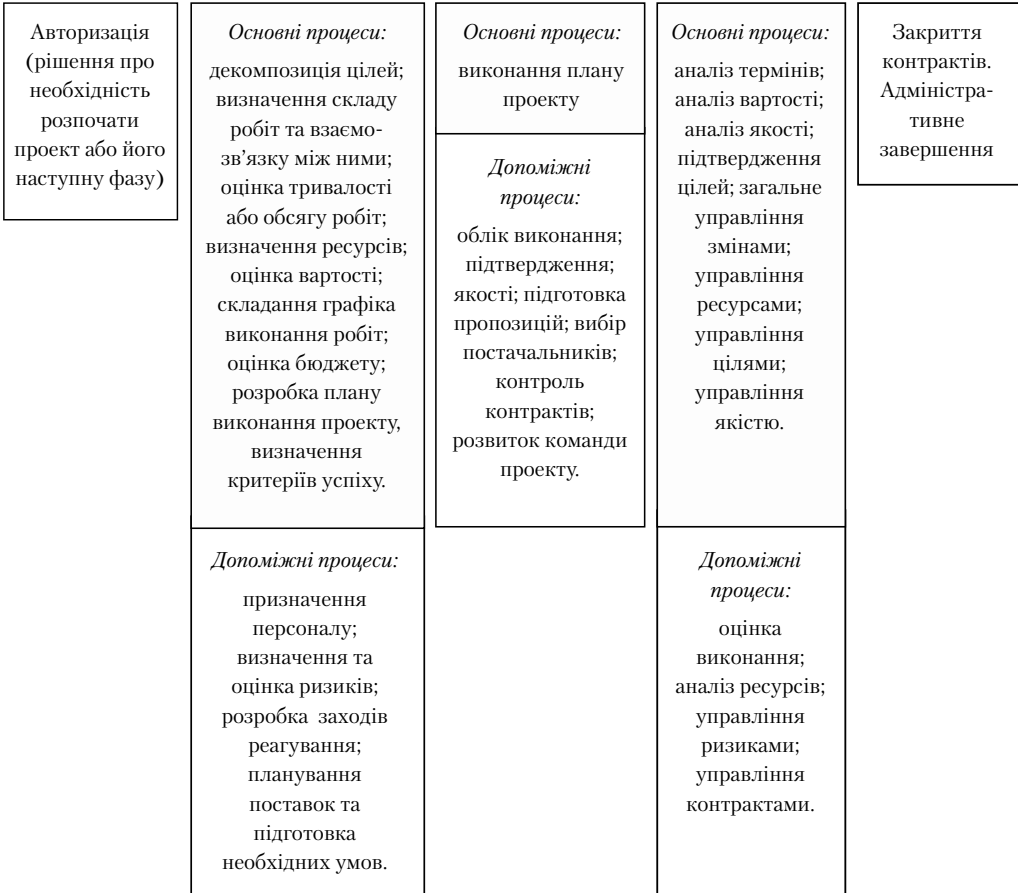
готовність розпочати роботу над наступним проектом. Однак процес завершення відіграє важливу роль, оскільки вся інформація відносно проекту зібрана і зберігається, як зразок для використання у майбутньому. Вся документація може бути зібрана під час процесу завершення проекту, її необхідно проаналізувати, щоб уникнути проблем у наступних проектах.

Проект як сукупність процесів

Групи процесів



Підпроцеси



Класифікація процесів проектного менеджменту

4.3. ФУНКЦІЇ, ПІДСИСТЕМИ І КЕРОВАНІ ПАРАМЕТРИ ПРОЕКТУ

В управлінні проектом функції являють собою різні групи діяльності, реалізація яких на різних фазах життєвого циклу проекту визначає досягнення кінцевого результату. Функції управління являються відображенням процесів управління, сутність яких було розглянуто вище. На відміну від процесів, що визначаються, як сукупність конкретних дій, функції характеризують спрямованість цих дій у проекті.

Характеристика основних функцій управління проектами

Функції	Характеристика
Управління задумом проекту	Щоб задум став проектом, необхідно надати йому технічну та економічну привабливість, оцінити альтернативні варіанти у схожій сфері діяльності, реалізувати дії із його просування і зробити це найбільш ефективним способом у короткий період часу.
Управління предметною сферою	Предметна сфера проекту (цілі проекту, завдання і види робіт, їх обсяги разом із необхідними ресурсами) у процесі його «життя» зазнає змін, а тому виникає необхідність управління нею.
Управління проектом за часовими параметрами	У кожному проекті встановлюється період часу і терміни його реалізації. Час – це найважливіший ресурс, тому всі види робіт і принципи взаємодії всіх учасників мають бути ретельно сплановані. Поряд з цим, слід вживати своєчасних заходів із ліквідації чи попередження небажаних відхилень від встановленого терміну реалізації проекту.
Управління фінансуванням проекту	Кожний проект має встановлений бюджет, але далеко не кожний проект завершується у рамках цього бюджету. Вартість тісно пов'язана із часом, але на відміну від нього є гнучким ресурсом.
Управління якістю	Для проекту мають бути встановлені вимоги чи стандарти якості результатів, за якими оцінюється успішність завершення проекту. Визначення цих вимог, їх контроль і підтримка протягом усього життєвого циклу проекту потребує здійснення управління якістю.
Управління ризиками у проекті	Здійснення проекту пов'язане із невизначеністю багатьох елементів, ймовірнісним характером реалізації процесів, а значить і відповідним ризиком. Рівень ризику проекту можна знизити шляхом прийняття спеціальних заходів. При цьому заданий рівень ризику проекту можна забезпечити з мінімальними витратами. Однак це потребує глибокого вивчення природи проекту і його оточення.
Управління людськими ресурсами	Протягом усього життєвого циклу проекту існує потреба залучення фахівців різної кваліфікації. Ці фахівці утворюють тимчасову команду проекту, тому виникає необхідність підбору людей, розподілу обов'язків і відповідальності між ними, організації ефективної роботи команди. Всі ці функції закріплюються безпосередньо за керівником проекту.

Функції	Характеристика
Управління матеріальними ресурсами	Ця функція полягає в координації діяльності підрозділів, які відповідають за своєчасне постачання матеріалів, логістику, достатність запасів, вибір постачальників і підрядників, лізинг, франчайзинг тощо.
Управління контрактами і забезпеченням проекту	Виконавці залучаються до виконання робіт і послуг для проекту на основі контрактів. Закупівлі і поставки матеріально-технічних ресурсів і обладнання здійснюються також на основі укладених контрактів. Необхідним є управління діяльністю із підготовки, планування, укладання контрактів, контролю за їх виконанням.
Управління змінами	У процесі реалізації проектів внутрішні і зовнішні чинники можуть створювати ситуації, які ускладнюють реалізацію проекту або унеможливають її без комплексних змін у різних функціональних сферах управління проектами. Однак не лише компетентність керівника визначає ефективне вирішення проблеми, у цій ситуації. Досить важливого значення набуває комплексний підхід до управління змінами на підприємстві.
Управління безпекою	Підприємству необхідно забезпечити безпечне функціонування, конфіденційність корпоративної інформації, безпеку матеріальної і нематеріальної власності підприємства та інших учасників проекту, а також особисту безпеку персоналу, залученого до виконання проекту.
Правове забезпечення	Діяльність підприємства і реалізація проекту мають здійснюватися у строгій відповідності з чинним законодавством. Всі відносини з діловими партнерами по проекту мають бути документально оформлені.
Управління конфліктами	Функція керівника проекту полягає у тому, щоб своєчасно виявити конфлікт і прийняти необхідні заходи з його нейтралізації.
Управління системами	Підприємство і проект розглядаються як сукупність систем, що пов'язані між собою спільними завданнями і процедурами. Завдяки функціям управління окремі системи набувають певної спрямованості на досягнення цілей проекту.
Управління комунікаціями та інформаційними зв'язками	Для контролю стану виконання робіт у проекті, його оточення і прогнозу результатів необхідно мати зворотний інформаційний зв'язок. Управління інформаційними зв'язками забезпечує своєчасне реагування на зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на проект.
Бухгалтерський облік	Правильне ведення бухгалтерського обліку відіграє важливу роль при внутрішньому аналізі фінансово-господарської діяльності, а також у взаємовідносинах із партнерами, кредитними організаціями, державою.
Управління гарантійними зобов'язаннями	Виконуючи гарантійні зобов'язання, підприємство формує тісні зв'язки зі споживачами, покращує свою ділову репутацію, що дає додаткові конкретні переваги.

Керованими параметрами будь-якого проекту є:

- обсяги і види робіт з проекту;
- витрати;
- часові параметри (термін, тривалість і резерви виконання окремих видів робіт, етапів і фаз проекту);
- ресурси (трудові, фінансові, матеріально-технічні);
- якість проектних рішень і ресурсів, які використовуються для реалізації проекту.

Залежно від керованих параметрів проекту формуються відповідні підсистеми проектного менеджменту. Головна їх відмінність від функцій управління проектом полягає у тому, що підсистеми орієнтовані на предметну сферу, а функції – спрямовані на специфічні процеси, процедури і методи. Відтак, будь-яка система управління проектом поділяється на низку важливих підсистем з управління: змістом проекту, обсягами робіт, тривалістю їх виконання, вартістю, якістю, закупівлями та поставками, розподілом ресурсів, людськими ресурсами, ризиками, запасами ресурсів, інтеграцією, комунікаціями та інформацією. Окрім зазначених підсистем, у кожному конкретному проекті можуть бути виділені специфічні підсистеми.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ



1. Що собою являє життєвий цикл проекту?
2. Дайте характеристику основних стадій життєвого циклу будь-якого проекту, що був успішно реалізований у одному із регіонів України.
3. Які підходи до проектування життєвого циклу проекту Вам відомі?
4. Розкрийте зміст основних груп процесів проектного менеджменту.
5. Поясніть, чи існує, на Вашу думку, взаємозв'язок між підсистемами проекту та процесами управління ним.
6. Які параметри проекту можна вважати керованими?

5. ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

5.1. ВИЗНАЧЕННЯ КОЛА УЧАСНИКІВ ТА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ

Учасники проекту – це основний елемент його структури, оскільки саме вони забезпечують реалізацію задуму. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до декількох десятків (іноді сотень) організацій. Кожна з них виконує певні функції, має визначений рівень участі в проекті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію. Склад учасників проекту, розподіл функцій і відповідальності між ними залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу.

Для визначення складу учасників проекту, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проекту на стадії розробки концепції необхідно визначити: предметну галузь – цілі, завдання, конкретні види робіт та основні результати (*що потрібно зробити, щоб реалізувати проект?*), а також масштаби проекту, складність, очікуваний період реалізації; відносини власності, залученої до процесу реалізації проекту (*що скільки коштує та кому належить?*); основні ідеї реалізації проекту (*як зробити?*); основних активних учасників проекту (*хто буде робити?*); основних пасивних учасників проекту (*кого стосується проект?*); мотивацію учасників проекту (*можливий прибуток, розширення компетенції тощо*). Відповіді на ці запитання дозволяють виявити ключових учасників проекту, визначити їхні основні цілі та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проектом.

До основних учасників проекту належать: **менеджер** (керівник) проекту – особа, відповідальна за управління проектом; **спонсор** (куратор) проекту – особа, що забезпечує фінансові ресурси проекту; **замовник** – особа (організація), яка приймає результати роботи і сплачує кошти за її виконання; **користувач продукту проекту** – особа, яке буде використовувати результати проекту; **зацікавлені сторони в проекті** – учасники проекту; **виконуюча організація** – організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проектних робіт; **члени проектної команди** – група, що виконує роботу за проектом; **впливові особи** – особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через свою позицію в організації можуть вплинути на просування проекту; **проектний офіс** – підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту; **команда управління проектом** – частка проектної команди, що бере участь в управлінні.

За іншими джерелами слід розрізняти такі основні категорії учасників:

- **ініціатор проекту** – фізична особа або організація, що виступає з ініціативою створення проекту, формує основну ідею, готує попереднє обґрунтування і позиції щодо реалізації проектних робіт;

- **замовник проекту** – фізична особа або організація, що є власником проекту і формує основні вимоги до його реалізації;
- **інвестор проекту** – здійснює фінансування проекту за рахунок своїх або залучених засобів. Інколи інвестор і замовник проекту виступають в одній особі;
- **керівник (менеджер) проекту** – член команди управління проектом, що особисто відповідає за всі результати проекту;
- **команда проекту** – учасники проекту, залучені до його реалізації;
- **споживачі продукту проекту (клієнти)** – замовник або інші покупці кінцевої продукції проекту, що визначають вимоги до цієї продукції, впливають на відшкодування витрат і отримання прибутку за проектом;
- **постачальники** – організації, що здійснюють постачання матеріалів, устаткування та інших ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- **інші учасники проекту** – це координаційна рада (колективний орган управління, який обирає проекти для реалізації, затверджує плани робіт і їх зміни, призначає куратора і затверджує керівника проекту), куратор проекту (представник керівництва материнської організації, що займається виконанням проектних робіт); конкуренти основних учасників проекту, спонсори проекту, консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту, населення, чий інтереси можуть бути порушені в результаті реалізації проекту.

Наведений перелік учасників може змінюватися і доповнюватися залежно від умов конкретного проекту.

Важливим завданням управління проектом є формування **команди**. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проекту, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психологічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів.

Аналогічно до життєвого циклу проекту команда має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій.

Основні стадії життєвого циклу команди проекту

Стадії	Особливості управління командою
Формування	На цій стадії відбувається знайомство між учасниками команди проекту, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, конкретні завдання, які необхідно виконати, шляхи їх досягнення.

Стадії	Особливості управління командою
Спільна робота (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективне завдання. Характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Всередині команди відбувається процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі.
Робоча (нормального функціонування)	На основі сформованого відчуття єдиної команди відбувається продуктивний процес роботи. Завданням менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структури і змісту проектних робіт; підтримка в команді атмосфери довіри; визначення і вирішення конфліктних ситуацій; створення ефективної системи мотивації.
Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: завершенням окремих стадій проекту; змінами в проекті; заміною окремих працівників чи додатковим залученням нових фахівців.
Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. Залежно від прийнятої орг-структури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації. При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділ функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери. Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту.

Команда проекту створюється **керівником проекту** – юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом. Головним завданням керівника проекту при формуванні ефективної команди є підбір таких фахівців, які забезпечували б: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту; ефективну групову роботу з управління проектом; психологічну сумісність учасників команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури.



Модель формування ефективної команди проекту

Орієнтація команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до розв'язання завдань, висока продуктивність, активне й зацікавлене обговорення проблем, що виникають у процесі реалізації проекту – це характеристики ефективної команди. Усі учасники такої команди відчувають відповідальність за виконання проекту загалом і кожного завдання окремими виконавцями.

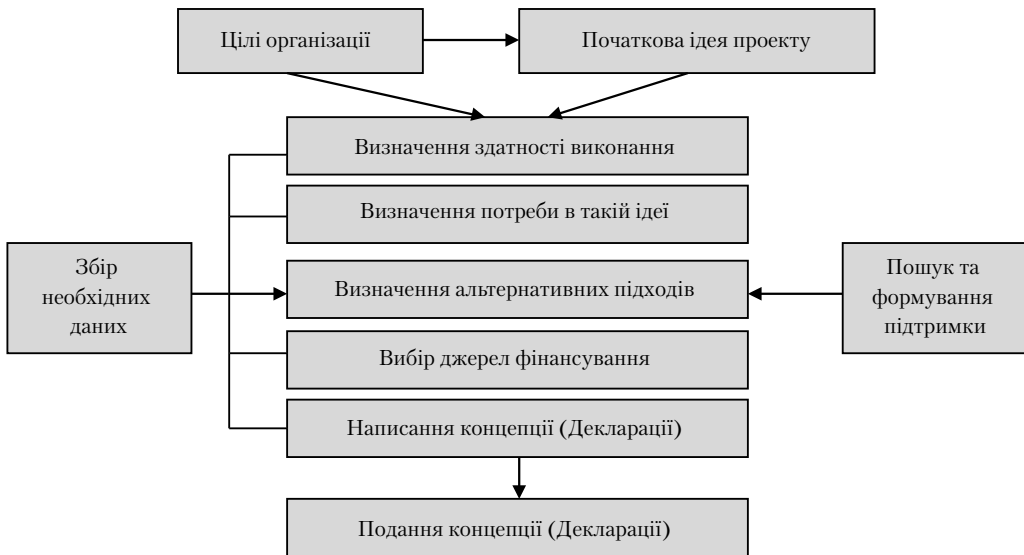
Управління такою командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи. Лідерство – це здатність мобілізувати потенційні психологічні потреби підлеглих і спиратися на них в момент гострого суперництва чи конфлікту. Процес лідерства базується на взаємозалежності: лідери відкривають потенційні можливості тих, кого ведуть за собою.

Для ефективної роботи команди проекту необхідно розробити систему мотивації її учасників. Однією із найважливіших форм мотивації є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці: основна, додаткова форми оплати праці, а також заохочувальні винагороди та компенсаційні виплати.

5.2. ПІДГОТОВКА ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Метою оцінки є відбір з декількох альтернативних проектів найбільш перспективних.

Модель розробки концепції проекту може бути представлена у вигляді наступної логічної схеми.



Базова модель побудови концепції проекту

Цілі та завдання проекту повинні бути чітко сформульовані, тому що тільки за таких умов можливий наступний крок – формування основних характеристик проекту. До таких характеристик можна віднести: наявність альтернативних технічних рішень; попит на продукцію проекту; тривалість проекту; оцінка рівня базових, поточних та прогнозних цін на продукцію (послугу) проекту; перспективи експорту продукції проекту; складність проекту; початково-дозвільна документація; інвестиційний клімат в районі реалізації проекту; співвідношення витрат та результатів проекту. На підставі цих характеристик проводиться попередній аналіз здійсності проекту. Якщо проект визнається придатним для реалізації, визначають склад наступних даних, необхідних для подальшої розробки проекту: детальний маркетинг; інженерно-геологічні дослідження; оцінку навколишнього середовища та місцевих джерел сировини; політичне становище в регіоні; соціокультурну характеристику населення.

Задум (ідея) проекту реалізується у формі Декларації про наміри, а також завдання на розробку передпроектних обґрунтувань інвестицій у будівництво.

Приблизний склад Декларації про наміри: інвестор (замовник) – адреса; місце розташування запланованого об'єкта; найменування підприємства, його технічні та технологічні дані (обсяг виробництва у вартісних показниках та у натуральному виразі; строк будівництва та введення в експлуатацію); обґрунтування соціально-економічної необхідності запланованої діяльності; приблизна чисельність робочих та службовців, джерела задоволення потреб в робочій силі; потреба підприємства в сировині та матеріалах; потреба у водних ресурсах; потреба в енергоресурсах; транспортне забезпечення; забезпечення робітників та їх сімей житлом та об'єктами соціального призначення; потреба в земельних ресурсах; очисні споруди; вплив на навколишнє середовище; джерела фінансування запланованої діяльності; використання готової продукції.

Таким чином, початкова (передінвестиційна) фаза проекту має принципове значення для потенційного інвестора (замовника, кредитора). Їм вигідніше вкласти гроші на аналіз ідеї і, в разі негативних результатів відмовитись від ідеї аніж почати невідому справу, яка може виявитись безперспективною. На цьому етапі інвестор (замовник, кредитор) повинен визначитись з такими питаннями:

- інвестиційний замисел (ідея) проекту;
- цілі та задачі проекту;
- загальні характеристики проекту;
- попередні результати здійсності проекту;
- Декларація про наміри.

Якщо ідея проекту виявилася придатною для реалізації, можна починати до більш детального аналізу, який здійснюється методами проектного аналізу.

5.3. РОЗРОБКА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ І БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЕКТУ

Основним документом, який обґрунтовує доцільність та ефективність проекту, є техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту. Такий документ є необхідним, у першу чергу, для інвесторів, які на його основі приймають остаточне рішення про фінансування певного проекту і капітальні вкладення, спрямовані на створення і відтворення основних засобів. Інвестору досить важливо знати, в який проект будуть вкладені його кошти, через який проміжок часу він зможе їх повернути, і якою має бути величина очікуваного прибутку. Ці завдання вирішуються за допомогою техніко-економічного обґрунтування.

Рішення про необхідність розробки ТЕО для обґрунтування доцільності реалізації проекту за рахунок інших джерел фінансування приймається самостійно інвестором (замовником).

Етап техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту, коли приймається рішення про наявність технічних, екологічних, економічних і комерційних передумов для його практичної реалізації, здійснюється за певною схемою.

Структурна схема техніко-економічного обґрунтування проекту

Розділ ТЕО проекту	Структура розділу
Основна ідея проекту	Ідея проекту. Спонсори проекту. Головні відомості про проект.
Аналіз ринку, стратегія маркетингу	Загальноекономічний аналіз. Дослідження ринку. Основи проектної стратегії. Основна концепція маркетингу. Витрати й доходи маркетингу.
Сировина, матеріали та комплектуючі вироби	Специфікація потреби в сировині, матеріалах і комплектуючих виробах. Доступність матеріальних ресурсів. Стратегія поставок, витрати на матеріали та комплектуючі вироби.
Місцезнаходження і навколишнє середовище	Аналіз місцезнаходження та навколишнього середовища. Остаточний вибір пункту розміщення та оцінка витрат.
Інженерно-технологічна частина	Виробнича програма і виробнича потужність. Вибір технологій, відбір устаткування. Будівельно-монтажні роботи.
Організаційні і накладні витрати	Організація та управління об'єктом. Організаційне проектування. Накладні витрати.
Трудові ресурси (персонал)	Потреба в окремих категоріях персоналу. Оцінка витрат на утримання персоналу.
Планування процесу реалізації проекту	Цілі та етапи процесу реалізації проекту. Календарний графік реалізації проекту. Розрахунки загальних витрат.
Фінансовий аналіз та оцінка ефективності інвестування	Цілі і завдання фінансового аналізу. Аналіз витрат на реалізацію проекту. Методики економічної оцінки інвестиційного проекту. Фінансування проекту. Фінансові та економічні показники діяльності підприємства.

На стадії доінвестиційної фази інвестиційного проекту юридичні (фізичні) особи, які готові підтримати ідею проекту, приймають остаточне рішення про інвестування.

Бізнес-план є комплексним підсумковим документом, який обґрунтовує, оцінює проект у різних аспектах і містить дані всіх напрямів його аналізу.

Структура бізнес-плану проекту і рівень його деталізації вирішальним чином залежать від масштабів проекту і його вартості. Чим більшою є значимість проекту, тим більш детальним має бути бізнес-план, для того щоб інвестори могли отримати вичерпну відповідь на питання щодо інвестиційної привабливості проекту і можливості його реалізації.

Бізнес-план описує сильні і слабкі сторони проекту, дає можливість визначити його життєздатність в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг, є основою для отримання фінансової підтримки і засобом залучення капіталу для його здійснення.

Вступна частина	<p>Назва та адреса підприємства. Інформація про засновників. Мета проекту. Вартість проекту. Потреба у фінансах.</p>
Аналіз стану справ у галузі	<p>Дійсний стан і тенденції розвитку в галузі. Основні напрями і завдання проекту.</p>
Зміст проекту	<p>Кінцевий результат. Технологія. Ліцензії. Патентні права.</p>
Аналіз ринку	<p>Потенційні споживачі результатів проекту. Потенційні конкуренти. Розмір ринку і можлива динаміка його розвитку. Прогнозована частка ринку.</p>
План маркетингу	<p>Ціни і Цінова політика. Канали реалізації продукту проекту. Реклама.</p>
Виробничий план	<p>Процес виробництва. Виробничі приміщення і обладнання. Джерела поставок сировини, матеріального обладнання, робочих кадрів. Субпідрядні організації.</p>
Організаційний план	<p>Формування системи управління проектом. Створення команди проекту. Проектування організаційної структури. Управління проектом.</p>
Фінансовий план	<p>План доходів і витрат. План грошових надходжень і виплат. Балансовий план. Точка безбитковості.</p>

Структура бізнес-плану проекту

При складанні бізнес-плану необхідно знати, перш за все, рівень потреби на результаті проекту (певну продукцію чи послугу). Споживачі (замовники) прагнуть отримати не лише конкретний товар, але й сукупність певних переваг. Тому для формування бізнес-плану необхідним є знання, перш за все, положення на ринку проектів, тобто потрібна інформація наступної спрямованості: ринкова (рівень потреби); фінансова (ціни, доходи, витрати, потік реальних грошових коштів); виробнича (сировина, матеріали, обладнання, технологія, приміщення, персонал).

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що собою являє оточення проекту?
2. Назвіть основні чинники, що впливають на формування сильних і слабких сторін проекту.
3. Розкрийте сутність поняття «команда проекту».
4. Дайте характеристику основних стадій формування і розвитку команди проекту.
5. Назвіть основні методи розвитку ефективної команди проекту.
6. Які вимоги висувають сьогодні до керівника проекту та його особистісних якостей?
7. Яким чином можна пояснити сутність поняття «концепція проекту»?
8. З яких етапів складається процес розробки концепції проекту?
9. Яка інформація має бути відображена в техніко-економічному обґрунтуванні проекту?
10. З яких розділів складається бізнес-план будь-якого інвестиційного проекту?

6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. ПОНЯТТЯ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ПРОЕКТУ. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА НАСЛІДКИ РИЗИКІВ У ПРОЕКТІ

Поняття ризику характеризує невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення несприятливих ситуацій і їх наслідків. **Ризик** – це невизначена подія чи умова, настання якої може мати як позитивний, так і негативний вплив на проект. Ризик у проекті є комбінацією обмежень і невизначеності. Можна звести до мінімуму ризик в проекті шляхом або усунення обмежень (що є достатньо проблематичним), або пошуку і зниження невизначеності.

Невизначеність в проекті може бути спричинена неспроможністю: визначити цілі проекту; зрозуміти, хто є зацікавленими особами цього проекту; призначення кваліфікованих фахівців, які підтримуються керівником, в команду проекту; точно оцінити витрати; визначити точно кінцевих користувачів результату проекту; забезпечити всім учасникам команди проекту сприятливі умови для роботи; пов'язати всіх людей, залучених в проект, контрактами або документами про взаєморозуміння.

Більшість потенційних ризикових подій сприймається організаціями як можлива перешкода успішному веденню бізнесу. Однак прийняття ризику може принести проекту і визначену вигоду. Ризики несуть в собі як загрози, так і можливості. Наприклад, рішення про паралельне виконання робіт і прискорення їх темпу є досить ризикованим, але у випадку успіху терміни реалізації проекту можуть бути суттєво скорочені.

Із точки зору причин виникнення, проектні ризики обумовлені: постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації; можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу; ймовірністю досягнення помилкового результату; можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проекту; очікуванням безпеки, невдачі; обмеженістю ресурсів; зіткненням інтересів учасників складання плану проекту та виконавців; недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму; протидією партнерів; обов'язковістю вибору при прийнятті рішень; форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими); договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів); дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів); низькою якістю продукції, робіт, послуг.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої), втратами часу.

Залежно від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: **зовнішні** ризики, **внутрішні** та **інші** ризики. Зовнішні ризики, у свою чергу, поділяються на *непередбачувані* і *передбачувані*.

Зовнішні непередбачувані ризики зумовлені: зміною політичної ситуації та непередбачуваними державними заходами регулювання у сферах землекористування, оподаткування, ціноутворення, експорту-імпорту, охорони довкілля; природними катастрофами (повеннями, землетрусами, кліматичними змінами); несподіваним зовнішнім екологічним і соціальним впливом; зривами у створенні необхідної інфраструктури, банкрутствами, затримками у фінансуванні, помилками у визначенні цілей проекту. Зовнішні непередбачувані ризики врахувати практично неможливо.

Зовнішні передбачувані ризики при аналізі проекту можна врахувати. До таких ризиків відносяться: ринковий ризик через погіршення можливостей одержання сировини, підвищення на неї цін, зміну вимог споживачів продукції, посилення конкуренції; операційний ризик, пов'язаний з відступом від цілей проекту й неможливістю підтримання управління проектом; ризик шкідливого екологічного впливу; ризик негативних соціальних наслідків; ризик зміни валютних курсів; ризик не прогнозованої інфляції; ризик податкового тиску.

Внутрішні ризики поділяються на *планово-фінансові*, пов'язані зі зривом планів робіт і перевитратою коштів, та *технічні*, пов'язані зі зміною технології, погіршенням якості продукції, помилками в проектно-технічній документації.

Внутрішні ризики поділяються на:

- *внутрішні організаційні ризики*: зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів; перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проекту, низької кваліфікації розробників проекту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів;
- *внутрішні технічні ризики*: зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо.

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав. Із перерахованих ризиків слід виділяти ризики, які можуть бути застраховані. До таких ризиків можна віднести: прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів, та непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неодержанням орендної плати, повторним встановленням обладнання; ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, від викрадення транспортних засобів, від нещасних випадків на виробництві, від захворювань).

Повна ліквідація небезпеки ризику в проекті рідко може бути досягнута, тому слід подумати про те, як найефективніше управляти ризиками, що залишаються. Управління ризиками передбачає не лише констатацію факту наявності невизначеності і ризиків, але й аналіз ризиків і збитку.

6.2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ РИЗИКОМ. КІЛЬКІСНИЙ І ЯКІСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ПРОЕКТНИХ РИЗИКІВ. АНАЛІЗ ЧУТЛИВОСТІ І СТІЙКОСТІ ПРОЕКТІВ

У деяких випадках ризиків просто не можна уникнути, однак якщо вони правильно ідентифіковані і оцінені і є в наявності відповідна система моніторингу і контролю, з'являється можливість ефективно управляти ними.

Управління ризиками – це сукупність систематичних процесів, пов'язаних із ідентифікацією і аналізом ризиків, а також розробкою заходів реагування на ризикові події, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій. Управління ризиками є безперервним процесом, який відбувається на всіх фазах життєвого циклу проекту. Ціль управління проектними ризиками – підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих.

Управління ризиками включає в себе наступні компоненти: планування управління ризиками, оцінку ризиків (ідентифікація і аналіз), розробку і реалізацію заходів з управління ризиками, моніторинг ризиків і документування програми управління ризиками. Якісне планування забезпечує організований, всебічний та інтегративний підхід до ідентифікації і оцінки ризиків і заходів протидії їм, необхідний для досягнення цілей проекту. Для цього оцінка має бути проведена якомога раніше, щоб заходи зі зменшення критичних, технічних, часових і вартісних ризиків були враховані при плануванні проекту і складанні бюджету.

Аналіз ризику проводиться в наступній послідовності: **якісний** аналіз ризику (виявлення чинників, які впливають на ризик) – може бути порівняно простим, його завдання – визначити чинники ризику, етапи і види робіт, при виконанні яких виникає ризик, і ідентифікувати всі можливі ризики; **кількісний** аналіз ризику – більш складна робота, що полягає у кількісному визначенні розмірів окремих ризиків і ризику проекту в цілому.

Характеристику математичних методів, які використовуються при аналізі ризиків, наведено нижче.

Мета аналізу чутливості полягає в порівнянні впливу окремих факторів інвестиційного проекту на основний показник проекту, наприклад, на внутрішню норму прибутковості.

Характеристика найбільш поширених методів аналізу ризиків

Види методів аналізу	Метод	Характеристика методу
Якісні	Ймовірнісний аналіз	Ймовірність виникнення втрат визначається на основі статистичних даних, що передували ризикованому періоду, достатності інвестицій, коефіцієнта ризику
	Експертний аналіз	Метод застосовується в разі відсутності або недостатнього обсягу початкової інформації і полягає в залученні експертів для оцінки ризиків.
	Метод аналогів	Використання бази даних по здійснених аналогічних проектах для перенесення їх результативності на проект, що розробляється.
	Аналіз сценаріїв розвитку проекту	Метод передбачає розробку декількох варіантів (сценаріїв) розвитку проекту і їх порівняльну оцінку. Розраховується песимістичний варіант можливої зміни змінних, оптимістичний і найбільш вірогідний варіант.
	Метод побудови «дерева рішень»	Передбачає поступовий розподіл процесу реалізації проекту з оцінкою витрат, збитків і вигод.
Кількісні	Аналіз показників граничного рівня	Визначення ступеня стійкості проекту по відношенню до можливих змін умов його реалізації.
	Аналіз чутливості проекту	Метод дозволяє оцінити, як змінюються результуючі показники реалізації проекту при різних значеннях заданих змінних, необхідних для розрахунку.
	Імітаційні методи	Базуються на покроковому знаходженні значення результуючого показника за рахунок проведення багатократних дослідів із моделлю

Послідовність проведення аналізу чутливості: вибір основного показника ефективності інвестицій, наприклад внутрішня норма прибутковості (IRR) або чиста теперішня вартість (NPV); вибір чинників (показників) які мають неоднозначний характер, наприклад: капітальні витрати, ціна на товар, обсяг продажу, компоненти собівартості продукції; встановлення номінальних (за проектом), та граничних (максимальних та мінімальних) значень неоднозначних факторів; розрахунок основного показника для всіх обраних граничних значень неоднозначних факторів; побудова графіку чутливості для всіх неоднозначних факторів. Цей графік дозволяє зробити висновки про найбільш критичні фактори інвестиційного проекту з метою подальшого контролю за ними в процесі реалізації інвестиційного проекту.

Аналіз сценаріїв – методика аналізу ризику, яка розглядає чутливість реагування очікуваного прибутку до змін в ключових змінних величинах та можливий інтервал

значень цих змінних. Аналіз сценарію розглядає «погані» та «добрі» та «найбільш можливі» фінансові обставини, які можливі в очікуваній ситуації. При цьому фінансовий аналітик просить операційних менеджерів підібрати «поганий» набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю, тощо), середній, або «більш можливий» набір, та «добрий» набір обставин.

Щоб оцінити переваги різних напрямків інвестицій і оперувати ними, ці відхилення доцільно звести до одного значення, а потім у межах цього значення прогнозувати різні рівні прибутку з урахуванням ймовірності їх досягнення. Сума величин ймовірності дорівнює 1.

При оцінці ризику проектів нових підприємств чи реконструкції діючих слід враховувати, що ймовірні значення допомагають визначити можливість одержання очікуваних прибутків за тих чи інших умов. Визначити розмір прибутку та ймовірність його одержання можна за допомогою спостережень, набутого досвіду, сфери прикладання капіталів (в освоєну справу, справу, яка лише освоюється, чи нову). Чим більша непевність у кінцевому результаті, тим ширше межа відхилень прибутковості від середнього значення. Залежно від складності, точності аналізу та розрахунків прибутку менеджер надає величину ймовірності кожному значенню у межах відхилень. Мірою ризику очікуваного прибутку є середньоквадратичне значення відхилень, воно й визначатиме відносну ризикованість кожного проекту.

Якщо ж ці значення різні, важко порівняти абсолютні показники дисперсії, що визначаються за допомогою середньоквадратичного відхилення. У цьому випадку ризикованість того чи іншого проекту визначається коефіцієнтом варіації. Ризик нижчий там, де коефіцієнт варіації нижчий, тобто перевагу має той проект, де коефіцієнт варіації нижчий, а співвідношення ризику і доходу сприятливіше.

Аналіз сценарію забезпечує корисною інформацією щодо ризику проекту, але цей метод дещо обмежений в тому, що тільки розглядає декілька окремих результатів, хоча в дійсності існує нескінченне число ймовірностей.

За яким сценарієм буде розвиватися управління відхиленнями у проекті, багато в чому визначається прийнятими стратегіями роботи з ризиками. Можливими є наступні типові стратегії роботи з ризиками:

- *уникнення ризику* – вибір такого проектного рішення з можливих альтернатив, яке виключає виникнення ризикової події;
- *прийняття ризику* – визнання існування ризику і відмова від активних заходів з протидії через їх неможливість чи недоцільність. Прийняття цієї стратегії передбачає у подальшому лише відстеження ситуації для своєчасного виявлення зміни рівня загрози (що може потребувати зміни стратегії) чи настання ринкової події (що, скоріше за все, потребує роботи з проблемами, які виникають у проекті);
- *страхування* – це передавання визначених ризиків страховій компанії. Застосовуються два основні способи страхування: майнове страхування і страхування від нещасних випадків;

- *зниження ризику* – найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є: розподіл ризику між учасниками проекту; страхування; резервування коштів на покриття непередбачених витрат; нейтралізація часткових ризиків; зниження ризику в плані фінансування.

Отже, ефективне управління ризиками потребує участі усієї команди проекту, а інколи і зовнішніх експертів, що володіють знаннями у критичних сферах ризику, наприклад, у технології, конструюванні, логістиці, фінансах. Процес управління ризиками має передбачати також можливі проблеми з програмними продуктами, людським чинником та інтеграцією проекту. Зовнішніми експертами можуть бути і представники замовника, оскільки їх участь може полегшити досягнення прийнятого балансу між вартістю, результатами і ризиком.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Чим відрізняється економічний зміст понять «ризик» і «невизначеність»?
2. Чим обумовлена поява ризиків у проектній діяльності?
3. За якими ознаками класифікують ризики у проектному менеджменті?
4. Дайте характеристику внутрішніх проектних ризиків.
5. Поясніть, що може стати причиною виникнення зовнішніх проектних ризиків.
6. Чи можете Ви пояснити сутність якісних методів аналізу ризику у проектній діяльності? Чим відрізняються ці методи від кількісних методів аналізу ризику?
7. У чому полягає специфіка оцінки ризиків інвестиційних проектів?

7. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ

7.1. ЗМІСТ, ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРИНЦИПИ І ВИДИ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Посилення конкуренції між фінансово-кредитними установами і виникненням принципово нових можливостей в умовах розвитку фінансового ринку спонукають комерційні банки до пошуку нових способів підвищення прибутковості своїх операцій. Одним із шляхів вирішення даної проблеми став розвиток нових форм інвестиційної діяльності і зростання переліку операцій, здійснюваних банками.

У цих умовах значно розширилася участь банків у проектному фінансуванні, при якому банки самостійно займаються безпосереднім розробленням інвестиційного проекту або забезпечують клієнтам професійне консультування, несуть витрати з реалізації проекту або стають співвласниками акцій створюваних підприємств. Таким чином, проектне фінансування виділяється в окремий вид діяльності фінансово-кредитних установ, залучених до процесу організації фінансування інвестиційних проектів реального сектора економіки.

Сьогодні виділяють три найбільш загальних підходи до визначення сутності проектного фінансування:

- під проектним фінансуванням розуміють окрему форму фінансування, яка ґрунтується на життєздатності самого проекту без урахування платоспроможності і гарантій основних його учасників.
- проектне фінансування розглядається як механізм фінансування інвестицій, який забезпечує техніко-економічну ефективність діяльності підприємства і дає можливість генерувати достатні для цього грошові потоки;
- процес фінансування – це об'єднання різних джерел і методів фінансування конкретного інвестиційного проекту з розподілом ризиків серед його учасників.

У найбільш загальному вигляді проектне фінансування є формою реалізації фінансово-кредитних стосунків учасників з приводу організації і здійснення фінансування інвестиційного проекту з використанням різноманітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, що генеруються проектом, а забезпеченням боргу – активи учасників фінансування.

Об'єктом проектного фінансування, як правило, є проекти сектора соціальної і виробничої інфраструктури, яка характеризується значною капіталомісткістю, низькою комерційною ефективністю, але має стратегічне значення для економіки країни. Такий сектор охоплює об'єкти транспорту, енергетики, зв'язку, водопостачання і каналізації, переробки твердих відходів тощо. Схеми проектного фінансування застосовуються також під час спорудження або відновлення великих промислових об'єктів (наприклад, нафто- або газовидобутку).

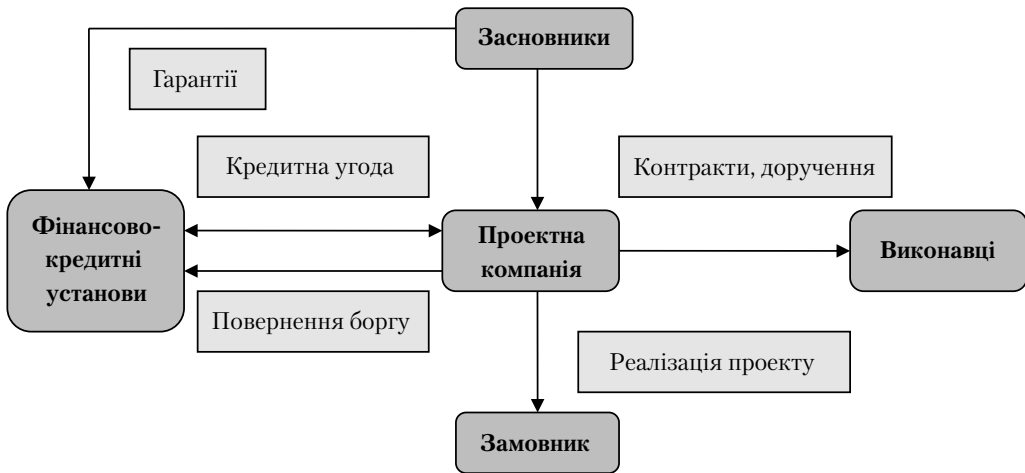


Схема організації проектного фінансування

Проектне фінансування дозволяє здійснити багатосторонні проекти, в яких дотримується баланс інтересів усіх учасників і використовуються при цьому різні фінансові інструменти:

- інвестиції в акціонерний капітал;
- позикове фінансування;
- лізинг;
- торгові кредити постачальників;
- інноваційні фінансові механізми тощо.

Складність організації фінансування таких проектів обумовлена тривалим терміном їхньої реалізації, залучення широкого спектра технічних, економічних, фінансових і юридичних послуг різних суб'єктів, які беруть участь у підготовці і реалізації проекту.

Світова практика визначає такі принципи проектного фінансування:

- **Принцип підвищеної ризикованості проектного фінансування** передбачає розподіл ризиків серед максимальної кількості учасників проекту, а ризики за проектом, у свою чергу, вимагають ретельного відстежування і попереднього аналізу з метою укладання контрактів зі споживачами продукції і страхувальниками на період до повного погашення кредиту. Урахування кредитором цього принципу означає збільшення розміру банківської маржі на весь період обслуговування боргу.
- **Принцип покриття боргу.** Урахування такого принципу установою, що здійснює фінансування, ґрунтується на показнику обслуговування боргу (як співвідношенні очікуваних чистих надходжень від реалізації проекту і загальної суми заборгованості та відсотків). Отримані результати порівнюються з базовим варіантом

інвестиційного проекту, підготовленого незалежним консультантом. Коефіцієнт покриття боргу, як правило, має бути у межах 1,3-1,8 залежно від ступеня ризику і специфіки галузі.

- **Ринковий принцип** вимагає від фінансово-кредитної установи детального аналізу кон'юнктури ринку майбутньої продукції, що передбачається під час укладання кредитної угоди. Такий аналіз ринку проводиться з метою визначення динаміки цін на період експлуатації об'єкта. Як правило, порівняльний аналіз у такому аспекті проводиться: за сценарієм інвестора (замовника); песимістичним сценарієм банку; сценарієм, підготовленим незалежними експертами.
- **Принцип обмеженої відповідальності клієнта** впливає з визначення проектного фінансування, згідно з яким погашення заборгованості відбувається за рахунок доходів від реалізації проекту, а відповідальність клієнта-ініціатора проекту визначається розміром власних коштів, направлених у проєкт. Причому проєкт вважається таким, що здійснено, якщо згідно із взаємними зобов'язаннями виробнича потужність об'єкта досягла проектної потужності (близько 75%).
- **Принцип забезпечення джерелами фінансування проекту** ґрунтується на дотриманні досить високого співвідношення між власними і запозиченими коштами, яке коливається залежно від галузі (20 : 80; 30 : 70; 40 : 60), проте прийнятним для сторін вважається співвідношення 30 : 70. Якщо інвестиційний проєкт реалізується в державному секторі економіки і має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, яка виражається в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій і грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави в капіталі підприємства або організації, що одержують бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проєктів.
- **Принцип гарантування інвестицій:** гарантія як безумовне зобов'язання у разі настання гарантійного випадку перерахувати установі, що здійснює фінансування, певну суму коштів; гарантія при завершенні фінансування, пов'язана з відповідальністю інвесторів за повну реалізацію проєкту. Метою таких гарантій є страхування боргових зобов'язань інвестиційного проєкту на весь період його життєвого циклу.
- **Принцип повернення і платності** забезпечує послідовну ліквідацію заборгованості, графік якої відповідає життєвому циклу інвестиційного проєкту так, що повернення боргу починається після досягнення певного рівня виробничої потужності, а темпи погашення заборгованості прямо пропорційні темпам зростання виробництва продукції.

Залучення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів здійснюється в певному порядку, закріпленому чинною нормативно-законодавчою базою. Порядок отримання коштів для фінансування проєктів залежить від джерел фінансових ресурсів, видів проєктів, методів бухгалтерського обліку, форм участі фінансово-кредитних установ у фінансуванні, ступеня ризику кредитора.

Так, залежно від джерел мобілізації фінансових ресурсів проектне фінансування може реалізуватися за рахунок:

- власних коштів підприємства;
- запозичених коштів (як правило, інвестиційних кредитів і емісії корпоративних облігацій);
- залучених коштів (акціонерів, компаньйонів, пайових внесків тощо);
- коштів державного бюджету;
- інших внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Якщо інвестиційний проект реалізується за рахунок власних коштів підприємства, то основними джерелами його фінансування є амортизаційні відрахування і нерозподілений прибуток. Такий вид проектного фінансування має назву корпоративне проектне фінансування. Проте такий вид фінансування застосовується досить рідко, оскільки мало підприємств, здатних фінансувати великі капіталомісткі проекти лише за рахунок власних коштів.

Тому з метою отримання необхідних йому ресурсів використовуються позикові джерела фінансування, до яких відносять:

- кредити банків та інших фінансових інститутів;
- позики під заставу нерухомості;
- облігаційні позики;
- комерційні кредити (відстрочення платежу за контрактами, наданими постачальниками машин і устаткування, підрядниками);
- вексельні кредити;
- фінансовий лізинг, факторинг, форфейтинг та ін.

Якщо в процесі реалізації інвестиційного проекту єдиним або переважаючим джерелом фінансування є банківські кредити, це є банківське проектне фінансування (інвестиційне кредитування), яке реалізується в закріплених законодавством формах кредитів.

Кредитування суб'єктів господарювання здійснюється під заставу нерухомості, устаткування, акцій, а також за гарантіями або поручительствами.

Одним із важливих джерел фінансування проектів є позики під заставу нерухомості (іпотека), які існують у декількох видах:

- стандартна іпотечна позика (погашення боргу і виплата відсотків здійснюються рівними частками за весь період кредиту);
- позика зі зростанням платежів (на початковому етапі внески зростають з постійним темпом, а далі – платяться постійними сумами);

- іпотека зі змінною сумою виплат (у пільговому періоді платяться лише відсотки, а основна сума боргу залишається незмінною);
- іпотека із заставним рахунком (відкривається спеціальний рахунок, на який боржник вносить певну суму як заставу на першому етапі здійснення проекту для забезпечення подальшого фінансування);
- позика за зниженою ставкою (заставу забезпечує постачальник устаткування першим постачанням, тобто гарантує подальше постачання за проектом).

Важливим кредитним механізмом, за допомогою якого кошти акумулюються і спрямовуються в інвестиційні проекти, є облігаційні позики. Основна мета проектного фінансування за рахунок таких позик – організація фінансування довгострокових інвестиційних проектів, зокрема фінансування угод, пов'язаних із злиттям і поглинанням компаній. Облігаційна позика дозволяє оперативню регулювати залишок боргу.

Окремим різновидом проектного фінансування за рахунок запозичених засобів є фінансування, засноване на використанні механізму фінансового лізингу. Перевагою цього виду фінансування в порівнянні з банківським кредитуванням є залучення інвестицій із меншим ризиком для інвестора, оскільки лізингова компанія зберігає власність на об'єкт лізингу і таким чином бере на себе частину ризиків. Тобто лізингові схеми у багатьох випадках є варіантом захисту кредитної операції. Для кредитора (банка) також вигідно мати фінансового посередника як додаткового гаранта цільового використання кредиту.

Розглянемо характеристику банківського кредиту і лізингу.

Порівняльна характеристика банківського кредиту і лізингу

Ознаки порівняння	Банківський кредит	Лізинг
Сума	Обмежена лімітом, встановленим банком на одного позичальника	Сума інвестованих кредиторами коштів не може становити більше 75% вартості майна, що надається в лізинг.
Напрямок використання коштів	Інвестиції спрямовуються у будь-яку підприємницьку та інші види діяльності	Інвестиції спрямовуються на активізацію виробничої діяльності, розвиток і модернізацію виробничих потужностей
Сума	Обмежена лімітом, встановленим банком на одного позичальника	Сума інвестованих кредиторами коштів не може становити більше 75% вартості майна, що надається в лізинг.
Напрямок використання коштів	Інвестиції спрямовуються у будь-яку підприємницьку та інші види діяльності	Інвестиції спрямовуються на активізацію виробничої діяльності, розвиток і модернізацію виробничих потужностей

Ознаки порівняння	Банківський кредит	Лізинг
Необхідність застави й інших гарантій	Необхідна застава і (або) гарантія повернення кредиту і відсотків за його використання	Розмір гарантій зменшується на вартість об'єкта лізингу, який виступає гарантією. Застава не обов'язкова
Суб'єкти позики	Банки, позичальник	Банки, позичальник, продавець об'єкта – посередник, страхові компанії
Необхідність контролю за використанням позики	Необхідний контроль за цільовим використанням коштів	Гарантований контроль за цільовим використанням коштів, оскільки в лізинг передається конкретне майно, визначене угодою
Витрати, пов'язані з отриманням позики	Покриваються за рахунок отриманих підприємством доходів, на які нараховуються всі передбачені податки і збори	Лізингові платежі відносяться на собівартість продукції і зменшують базу оподаткування та стимулюють розвиток виробництва

Фінансування, яке здійснюється за рахунок залучених коштів, пов'язане з емісією і розміщенням акцій, пайових внесків тощо. Такий механізм фінансування передбачає участь інвестора в управлінні інвестиційним проектом у разі придбання контрольного пакета акцій.

Акціонерний капітал може створюватися у вигляді грошових вкладень, майна, а також у формі економічного обґрунтування проекту або права використання природних ресурсів, якщо таке право надане державними або муніципальними органами.

Переваги цього виду фінансування:

- значний обсяг фінансових або інших ресурсів акумулюється на початку реалізації проекту, що дає можливість перенести виплату основних сум боргу на пізніші терміни;
- для фінансування великих проектів, що вимагають значних обсягів інвестицій, випуск акцій може поєднуватися з іншими залученими або позиковими ресурсами.

Залежно від методу бухгалтерського обліку розрізняють позабалансове і балансове проектне фінансування. За умови використання позабалансового проектного фінансування вся фінансова заборгованість позичальника-інвестора відображається у балансі проектної компанії і тим самим не впливає на оцінку платоспроможності, отже, не може погіршувати фінансовий стан позичальника. Такі зобов'язання, як гарантія своєчасного завершення будівництва, мають, як правило, тимчасовий характер, виділяються окремим рядком на обумовлений період у балансі інвестора.

Позабалансове проектне фінансування визначається правилами бухгалтерського обліку та звітності і має місце лише у разі, якщо законодавством країни дозволено не включати баланс проектної фірми в консолідований баланс інвестора.

За формами участі комерційних банків у проектному фінансуванні за балансовим методом виділяють: **сумісне** проектне фінансування і **послідовне** проектне фінансування.

Сумісне проектне фінансування – фінансування декількома кредитними установами. Має місце в процесі реалізації великих інвестиційних проектів переважно у сферах інфраструктури. Ініціаторами загального фінансування, як правило, є міжнародні фінансові організації, які залучають до цих операцій банки, що зазвичай кредитують найбільш прибуткову частину проекту.

Застосовуються дві форми сумісного проектного фінансування:

1. *паралельне фінансування*, при якому проект ділиться на складові частини, що кредитуються різними незалежними один від одного кредиторами у межах встановленої для них квоти;
2. *синдиковане фінансування*, при якому всі кредитори надають позики в процесі виконання проекту. Така форма фінансування реалізується через консорціумний кредит, який дається двома або більше кредиторами, об'єднаними в консорціум, одному позичальникові. При цьому один або декілька провідних кредиторів організують роботу консорціуму впродовж певного періоду і представляють його інтереси, виконуючи функції менеджера. Ця управлінська структура координує і контролює надання, використання і погашення позики, веде переговори з позичальником щодо умов кредитної операції, забезпечує мобілізацію необхідних фінансових коштів.

На відміну від синдикованого фінансування при паралельному фінансуванні переговори із позичальником проводяться окремо кожним банком-учасником, а після узгодження всіх умов операції укладається спільна кредитна угода.

Сумісне фінансування дає певні вигоди позичальнику, відкриваючи за рахунок доступу до пільгових кредитів. Однак головні переваги отримують кредитори, оскільки таке кредитування дає додаткову гарантію своєчасного погашення боргу позичальником.

Послідовне проектне фінансування здійснюється, якщо крупний банк є тільки ініціатором кредитних операцій, переуступаючи право вимагати сплату заборгованості позичальника іншим банкам. Проте за оцінку інвестиційного проекту, розроблення кредитної угоди і видачу позики банк отримує комісійну винагороду. Основною причиною такого механізму здійснення фінансування є обмежені фінансові можливості крупних банків через значну кількість інвестиційних пропозицій.

За ступенем ризику кредитора проектне фінансування ділиться на фінансування:

- без регресу на позичальника;
- із частковим регресом на позичальника;
- з повним регресом на позичальника.

Під категорією «регрес» розуміють право кредитора висувати зворотні фінансові вимоги до позичальника.

Найбільш дорогою для позичальника є схема фінансування без регресу, тобто права на висунення фінансових вимог до позичальника відсутні. За цих умов кредитор бере на себе всі комерційні і політичні ризики, пов'язані з реалізацією проекту, але плата за надання кредиту значно вища, ніж при інших способах фінансування.

Для того щоб кредитори визначили ризик вкладання коштів, необхідно створити такі умови:

- використання відпрацьованої технології, що дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію;
- можливість оцінити ризик будівництва, виведення на проектну потужність і ризики, пов'язані з функціонуванням підприємства;
- кінцева продукція повинна мати досить місткий ринок збуту і можливість легкої реалізації, бо в цьому разі можна визначити цінові ризики;
- наявність договорів з постачальниками сировини і комплектуючих, якщо вони необхідні;
- домовленість із постачальниками енергоносіїв з узгодженням граничних цін;
- політична стабільність під час реалізації проекту.

Кредиторам часто доводиться надавати певні пільги своїм партнерам, брати участь у статутному капіталі, укладати довгострокові угоди, вводити гнучкий графік погашення позик тощо.

Фінансування без регресу на позичальника застосовується досить рідко через складність створення системи комерційних зобов'язань і високих витрат на залучення фахівців, консультаційні послуги та ін. Як правило, так фінансуються проекти, що мають високу рентабельність і що забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції або пов'язані із видобутком і переробкою корисних копалини.

Проектне фінансування з частковим регресом на позичальника ґрунтується на оцінці всіх ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту. Вони розподіляються між всіма учасниками угоди так, щоб останні могли перейняти на себе всі залежні від них ризики. Наприклад, позичальник переймає на себе всі ризики, пов'язані з експлуатацією підприємства; підрядник несе відповідальність за завершення будівництва підприємства; постачальники устаткування беруть на себе ризики, пов'язані з комплектністю і якістю постачань тощо. Вартість цього типу фінансування невисока, що сприяло його поширенню на практиці. Максимальний розподіл ризиків між всіма учасниками проекту стимулює їх зацікавленість у здійсненні проекту. Сторони переймають на себе конкретні комерційні зобов'язання замість надання гарантій. Різновидом проектного фінансування з частковим регресом на позичальника є фінансове забезпечення проекту, яке не зачіпає балансу решти учасників проекту. В такому разі позичальник може надати кредиторам певні гарантії і частково надати свої активи як забезпечення.

Крім того, позичальник може отримати такі додаткові переваги:

- можливість мобілізувати кошти, які неможливо залучити з інших джерел фінансування;
- можливість отримання додаткових кредитів при чіткому розподілі ризиків за проектом;
- можливість пролонгації боргу з боку кредитора;
- можливість створення для позичальника гарної ділової репутації і кредитної історії.

Кредитні установи виявляють зацікавленість у проектному фінансуванні переважно через реалізацію схем фінансування з частковим правом регресу або без права регресу.

Проектне фінансування з повним регресом на позичальника є типом фінансування, якому віддається перевага через швидкість і простоту отримання необхідних коштів, а також нижчої вартості їх залучення в порівнянні з іншими типами проектного фінансування.

Цей тип фінансування застосовується у разі:

- надання коштів для реалізації малоприбуткових проектів, що мають державне значення, об'єктів інфраструктури, проектів, що дають можливість погасити кредити за рахунок інших доходів позичальника;
- надання коштів у формі експортного кредиту;
- недостатньої надійності виданих за кредитом гарантій, хоч вони і покривають всі ризики за проектом;
- виділення коштів для невеликих проектів, чутливих навіть до незначного збільшення витрат.

За умови фінансування проекту з повним регресом на позичальника кредитор не бере на себе ніяких ризиків за проектом.

Тип фінансування з повним регресом усіх ризиків на позичальника також застосовується для проектів, які мають державне значення, здійснюються під гарантію уряду і за його сприяння. Винятком є форс-мажорні та політичні ризики, які може брати на себе кредитор. Так фінансуються проекти пріоритетного розвитку областей, регіонів, виробничої і соціальної інфраструктур та ін.

Неактивна участь банківських установ у проектному фінансуванні за цим принципом пояснюється посиленням втручанням уряду в реалізацію таких проектів безпосередньо через державне замовлення або опосередкованих через надання послуг, регулювання цін, ухвалення нормативних актів тощо.

7.2. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ І ОЦІНКА ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

Важливою складовою реалізації проекту є **планування витрат**. Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту.

Метою планування витрат проекту є:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та визначення життєздатності проекту;
- одержання фінансування та розподіл ресурсів;
- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відосблених структурних підрозділах проектної організації;
- необхідність здійснення контролю;
- визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Всі витрати проекту класифікуються за низкою ознак.

Так, зокрема, всі витрати за проектом поділяються на **інвестиційні** та **поточні**. До *інвестиційних* належать витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання), передвиробничі витрати на потреби в обіговому капіталі. *Поточні* витрати – витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, оплату праці, загальнозаводські та накладні витрати, які припадають на звітний період.

За видами витрат класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання. До елементів витрат належить сукупність однорідних за своїм економічним змістом витрат, а до статей калькулювання витрат – один або декілька елементів.

Залежно від обраного об'єкта обліку витрат: витрати за розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт.

За способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі виробництва витрати поділяються на **прямі** та **непрямі**. *Прямі* – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати. *Непрямі* (надалі – загальновиробничі витрати) – це витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.

Залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт виробничі витрати поділяються на **постійні** та **змінні**. *Змінні витрати* – це витрати, величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проектних робіт і зменшується при їх зменшенні. До цих витрат належать: витрати на матеріали, на оплату праці робітників, відрахування на соціальні заходи тощо. *Постійні витрати* – це витрати, величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проектних робіт. До цих витрат належать: витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням виробництва.

За ознакою відношення до собівартості робіт витрати поділяються на **виробничі витрати** та **витрати періоду**. *Виробничі витрати* – це витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектно-вишукувальних робіт. Виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проектних робіт і є її складовою. *Витрати періоду* – це витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

За календарними періодами, протягом яких витрати включаються у собівартість проектних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл. Планування витрат на проведення проектних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році.

7.3. ДЖЕРЕЛА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИБОРУ

Як відомо, до **ресурсів проекту** належать трудові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Крім того, вони поділяються на два основних класи – **відновлювані**, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудо-ві ресурси, обладнання), та **невідновлювані**, які на окремих операціях проекту витрачаються та використовуватись більше не можуть (матеріали). Одним із важливих питань в управлінні проектами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проектну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі реалізації проекту нерідко призводить до негативних результатів.

З огляду на це, планування ресурсів повинно означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на тих чи інших етапах здійснення проектних робіт.

При цьому слід враховувати, що планування ресурсів будь-якого проекту передбачає послідовного здійснення таких етапів:

- загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо;

- складання таблиці потреб у ресурсах по різних видах проектних робіт;
- побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі – щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо);
- складання таблиці наявних ресурсів;
- зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;
- визначення постачальників ресурсів по проекту;
- оптимізацію сумарних графіків потреби в ресурсах;
- врахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами;
- формування графіків постачання ресурсів;
- перепланування календарного плану;
- контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проекту, тобто від обсягу робіт, які необхідно виконати.

Для того, щоб забезпечити виконання проекту необхідно визначити джерела фінансування проекту. Фінансування проекту класифікується за різними ознаками:

- залежно від походження капіталу: *внутрішнє* та *зовнішнє* фінансування;
- залежно від юридичного статусу власника капіталу: *власне* та *позикове* фінансування;
- залежно від тривалості надання капіталу: *безстрокове*, *довгострокове* (понад 5 років), *середньострокове* (від 1 до 5 років), *короткострокове* (до 1 року).

Сьогодні досить широкого розповсюдження отримали такі джерела фінансування, як:

- власні фінансові кошти (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема, поширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій);
- різні форми позикових коштів, а саме кредити, позики;
- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;
- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення засобів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики й випуск облігацій.

Процес фінансування проекту передбачає такі етапи:

- попереднє вивчення життєздатності проекту, яке передбачає визначення доцільності фінансування, а саме чи буде отриманий хоча б середній прибуток;
- розробка плану реалізації проекту – на цьому етапі визначають всі показники та ризики, прогнозують вплив на проект внутрішніх та зовнішніх чинників;
- розробка схеми фінансування проекту;
- контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як правило, по таких аспектах, як фактичні витрати, грошовий потік, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

Реалізація проектів здійснюється на контрактній основі, яка використовується як для залучення окремих фахівців, різних підрядних і субпідрядних організацій і фірм для виконання робіт та послуг, так і для закупок і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів. Функції управління контрактами й забезпечення проекту ресурсами включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і строків залучених по контракту суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів; підготовку документації; підписання контрактів, контроль за ходом їх виконання, закриття і розрахунки по завершених контрактах.

Планування контрактів включає два основних процеси:

1. визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проекті;
2. підготовка умов (документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників).

Планування контрактів – це процес визначення того, як потреби проекту можуть бути найкращим чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

Залежно від того, які ресурси чи послуги купуються, можуть використовуватися різноманітні типи контрактів. Можна виділити три основні типи контрактів: контракт із фіксованою ціною; контракт із фіксованою ціною одиниці продукції; контракт із відшкодуванням витрат (покриття замовником витрат, пов'язаних із виконанням умов контракту).

Для одержання контрактних пропозицій використовується тендерна документація, яка повинна бути структурована таким чином, щоб сприяти представленню точних і повних пропозицій. Критерії оцінки, що використовуються для оцінки тендерних пропозицій повинні бути як об'єктивними так і суб'єктивними. Вони включаються в тендерну документацію та можуть зводитись до ціни, якщо предмет торгів може бути одержаний з різних джерел. В іншому випадку повинні бути ідентифіковані й документовані за іншими критеріями. Наприклад, за такими як: розуміння потреб, вартість, технічні можливості, управлінські можливості, фінансові можливості.

Кінцевим результатом процесу планування ресурсів є представлення переліку типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання проекту. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування та аналізу плану проекту.

7.4. ПОРЯДОК РОЗРОБКИ ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТУ

Бюджет проекту – це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

У бюджеті знаходять своє відображення результати скоригованого календарного плану та стратегія реалізації проекту. Це означає, що при плануванні витрат недостатньо знати тільки загальний обсяг капітальних вкладень в проект, але й щорічну потребу в фінансуванні, а для першого року – поквартальну та помісячну розбивку. Загальний бюджет показує витрати на проект та джерела фінансування протягом всього періоду його здійснення. Він покликаний показати, як джерела фінансування покривають капітальні та поточні витрати. При складанні бюджету повинна забезпечуватись така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно з часовими та фінансовими обмеженнями. Крім того, зниження ризику проекту та обсягу витрат за рахунок відповідної структури джерел фінансування.

Бюджет проекту є основою для встановлення завдань окремим виконавцям, на загальному бюджеті базуються їх плани, тобто бюджет проекту – це план дій. Крім того, це інструмент для управління та контролю. Порівнюючи фактичні показники з запланованими можна здійснювати, так званий, бюджетний контроль підприємства.

Для узагальнення всіх попередніх розрахунків обсягів робіт, витрат, джерел фінансування здійснюється розробка балансу грошових надходжень і витрат.

7.5. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ

Найбільш розповсюдженим способом планування проектів є сіткове планування, тобто певна сукупність методів, основна мета яких полягає в тому, щоб зменшити до мінімуму тривалість проекту.

До основних методів сіткового планування належать, насамперед, наступні:

- метод критичного шляху (СРМ);
- метод оцінки і аналізу програм (PERT).

Метод критичного шляху – це метод планування робіт в рамках проекту, включаючи управління цими роботами і складання графіку їхнього виконання. Ключовим моментом методу є поняття «критичного шляху». Метод критичного шляху обчислює детермінований розклад виконання проекту, базуючись на єдиній оцінці тривалості кожної роботи. При цьому обчислюються ранні і пізні дати початку і завершення операцій

проекту, а значить, і резерви – проміжки часу, на які можна зрушити виконання операцій без порушення обмежень і дати завершення проекту. Відповідно до цього методу для кожного виду робіт вказуються час і ресурси, необхідні для їхнього виконання, а також послідовність виконання окремих видів робіт. Потім будується граф (сітковий графік), який відображає черговість робіт і терміни їхнього виконання. Далі на цьому графі здійснюється пошук критичного шляху, що вимагає максимальних витрат часу.

Максимальний за тривалістю повний шлях в сітці називається критичним, а роботи, що лежать на цьому шляху, також називаються критичними.

Існуючі варіанти цього методу дозволяють вирішувати роботи, в яких фігурують імовірнісні закони розподілу тимчасових витрат і різних ресурсів, компромісні співвідношення між часом і ресурсами тощо. Найперша дата, коли робота може бути розпочата, називається датою раннього початку.

Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення. Через те, що виконання роботи може залежати від завершення певного її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки виконання проекту в цілому. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи. Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються між собою, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається за формулою:

Резерв часу = дата пізнього початку – дата раннього початку

Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершеннями збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування. Робота з нульовим резервом часу називається критичною.

Тривалість критичного шляху визначає тривалість реалізації проекту загалом. Терміни виконання робіт, що лежать поза критичним шляхом, в тій чи іншій мірі «плавають» – тобто для таких робіт завжди є можливість або збільшити тривалість, або почати з запізненням – на загальній тривалості проекту це ніяк не позначиться. Резерв часу, що створюється, можна використовувати на різноманітні цілі: зменшення ризику невиконання роботи, оптимізацію витрат ресурсів, оптимізацію грошових потоків тощо.

Будь-які затримки у виконанні робіт, що лежать на критичному шляху, неодмінно викликають відставання від термінів виконання проекту в цілому. Концепція критичного шляху забезпечує концентрацію уваги менеджера проекту безпосередньо на критичних роботах.

Однак основною перевагою методу критичного шляху є можливість маніпулювання термінами виконання робіт, що не лежать на критичному шляху.

Метод PERT – це аналітичний розрахунковий метод, що доз воляє спрогнозувати найоптимістичніші, найпесимістичніші та найвірогідніші терміни виконання робіт (у ході аналізу будується середньозважена оцінка), виключає при цьому повторення одних і тих же робіт в один і той же час. Він не допускає опису робіт з невідомою кількістю ітерацій, але може враховувати невизначені величини для підрахунку вірогід-

ності виконання як окремих завдань, так і всього проекту у відведені терміни. Для кожного зі сценаріїв визначається відповідна оцінка тривалості виконання робіт.

Календарне планування проекту – це процес складання й коригування розкладу проекту, що полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт. Календарне планування ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов для реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Календарний план як перелік винятково планових параметрів проектних робіт втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами їх виконання, тому у проектному менеджменті частіше ведуть мову про календарні графіки.

Цілі календарного плану:

- забезпечити своєчасне надходження фінансування;
- координувати надходження ресурсів;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити у різні моменти рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та раціональний розподіл їх між проектами;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

Загалом, аналіз можливості реалізації будь-якого проекту здійснюється на основі вхідної інформації з врахуванням технічного проекту календарного плану, оцінки витрат за додатковими критеріями таким чином:

- проводиться інтегральна оцінка надійності проекту, а саме: ресурсні можливості реалізації (чи достатньо ресурсів і чи можливо отримати необхідні ресурси для виконання робіт); економічні можливості реалізації (мінімальні витрати за даним варіантом); фінансові можливості реалізації (чи буде план забезпечений фінансовими ресурсами);
- на основі проведеної оцінки проводяться коригування, оптимізація проекту (чи задовольняє проект плану плановим критеріям) і приймається робочий проект календарного плану.

Документація по пакету календарного плану проекту включає:

- комплексний (зведений) календарний план;
- детальні календарні плани по виконавцях;
- детальні календарні плани по пакетах робіт;
- відомості потреб у ресурсах;
- план заключення контрактів;
- організаційно-технологічні заходи по реалізації плану;
- план контролю за ходом виконання робіт.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ



1. Назвіть основні процеси управління вартістю проекту.
2. Назвіть основні види оцінки вартості проекту і визначте, на яких стадіях реалізації проекту їх доцільно використовувати.
3. Визначте перелік основних видів ресурсів, які вирішальним чином впливають на вартість проекту.
4. Поясніть, у чому полягає сутність прогнозування витрат у проектному менеджменті.
5. Які форми графічного відображення робіт проекту Вам відомі?
6. Назвіть основні етапи розробки календарних планів у проектному менеджменті.
7. Що собою являє оптимізація сіткового графіка?
Охарактеризуйте основні напрями оптимізації планів.

8. ЕКСПЕРТИЗА ПРОЕКТУ, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

8.1. ЕКСПЕРТИЗА ПРОЕКТУ ТА ПОРЯДОК ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Основне завдання експертизи полягає в оцінці наукового і технічного рівня проекту, його ефективності і способів виконання. Спираючись на результати експертизи, можна приймати рішення щодо фінансування проектів.

Сьогодні виділяють три методи проведення експертизи інноваційних проектів, які фінансуються з бюджету:

1. описовий;
2. порівняння положень «до» і «після»;
3. порівняльна експертиза.

Сутність першого із них полягає у вивченні потенційного впливу результатів проведених проектів на ситуацію, яка складається на конкретному ринку товарів і послуг

Головна перевага методу порівняння положень «до» і «після» полягає в тому, що він сприяє прийняттю до уваги не лише кількісних, але й якісних показників різних проектів. Однак для цього методу характерною є висока ймовірність суб'єктивної інтерпретації інформації і прогнозів. Порівняльна експертиза передбачає проведення порівняння результатів діяльності підприємств та організацій, які отримують державне фінансування з тими суб'єктами господарювання, які його не отримують. У даному методі основна увага приділяється порівнянню потенційних результатів здійснюваного проекту, які повинні задовольняти вимоги проведеної перевірки економічної обґрунтованості конкретних рішень, спрямованих на фінансування проектів. При проведенні експертизи проектів вкрай важливо врахувати потенційний вплив результатів проведених досліджень або розробок на економічне, екологічне та соціальне середовище. Експерти мають право вимагати будь-які дані по проекту.

Експертиза характеризується не лише кількісною, але й якісною оцінкою проектів. У процесі прийняття рішень враховуються всі оцінки, які висловлюються кожним учасником експертної групи. При заповненні експертної анкети обов'язково здійснюється облік наявності або відсутності обставин, які здатні ускладнити проведення об'єктивної експертизи. Причиною можуть бути «конфлікти інтересів», що виникають у вирадку, коли наукові інтереси експерта не співпадають зі змістом проекту, або якщо експерт в даний момент часу знаходиться у певних відносинах з виконавцями чи керівником проекту.

При проведенні аналізу проекту враховується:

- конкретність викладеної ідеї проекту (коректність і чіткість);
- конкретність при визначенні методів і мети досліджень;
- якісна характеристика проекту.

Проведення експертизи проводиться на трьох рівнях:

1. Перший рівень полягає в попередньому розгляді проекту для вирішення наступних завдань: відсів проектів, не придатних до участі на другому рівні експертизи; формування висновків за типовими проектами, які відібрані на другий рівень експертизи, і тими проектами, які були відхилені; призначення експертів на кожен проект, який пройшов на індивідуальний рівень експертизи.
2. Другий рівень експертизи характеризується встановленням рейтингу індивідуального проекту.
3. Третій рівень характеризується висновком за проектом, внесенням необхідних коректив, а також прийняттям рішень про можливе фінансування.

Отже, головна мета проведення експертизи проекту полягає у відборі і вирішенні проблем з його фінансування.

8.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОКАЗНИКІВ КОМЕРЦІЙНОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ І БЮДЖЕТНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

В основі проектного підходу до інвестиційної діяльності лежить принцип грошових потоків (*cash flow*), особливістю якого є його прогностичний і довгостроковий характер. Відтак, у процесі використання даного підходу до аналізу проектів неодмінно мають враховуватися фактор часу і фактор ризику.

В якості основних показників ефективності проекту міжнародна та вітчизняна практика встановлюють:

- фінансову (комерційну) ефективність, що враховує фінансові наслідки для учасників проекту;
- бюджетну ефективність, що враховує фінансові наслідки для бюджетів всіх рівнів;
- економічну ефективність, що враховує витрати і результати, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників проекту й допускають вартісне вираження.

Безумовно, слід брати до уваги і витрати, і результати, що не піддаються вартісній оцінці (соціальні, політичні, екологічні).

Різноманітні методичні рекомендації щодо оцінки проектів та їх відбору для фінансування, методика UNIDO та інші вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження з питань оцінки ефективності проектів пропонують безліч методів, придатних для досягнення цієї мети.

Всі методи оцінки ефективності проекту поділяються на дві групи, які засновані на дисконтованих і облікових оцінках. Вибір конкретного методу, як правило, визначається термінами здійснення проекту, розміром інвестицій, наявністю альтернативних проектів та іншими важливими факторами.

У світовій практиці найбільш часто для оцінки ефективності проектів застосовують методи оцінки ефективності проекту, засновані на дисконтованих оцінках, адже вони є більш точними, оскільки враховують різні види інфляції, зміни процентної ставки, норми прибутковості. До цих показників належать, насамперед, наступні:

- приведений прибуток (*Present Value*) – PV;
- чистий приведений прибуток (*Net Present Value*) – NPV;
- індекс рентабельності інвестицій (*Profitability Index*) – PI;
- внутрішня норма прибутковості (*Internal Rate of Return*) – IRR;
- термін окупності (*Payback Period*) – PP;
- дисконтований термін окупності (*Discounted Payback Period*) – DPP.

Оцінювання зміни вартості грошей у часі. У проектному аналізі прийнято порівнювати вартість грошей у різний час за допомогою двох методів – *дисконтування* та *нарощування*.

У загальному вигляді підвищення вартості грошей (нарощування або компаудування) у майбутньому визначають за формулою:

$$F_t = P(1 + r)^t, \text{ де}$$

P – теперішня вартість грошей;

r – річна банківська процентна ставка (ставка дисконту – прийнятна для інвестора норма прибутку на капітал);

t – порядковий номер року, якому відповідає значення F_t .

Зворотний процес – визначення теперішнього еквівалента вартості грошей, що будуть отримані у майбутньому – називається *дисконтуванням*. Загальна формула приведення вартості грошей у майбутньому до рівня їх теперішньої вартості має такий вигляд:

$$P = F_t / (1 + r)^t$$

Загальна накопичена величина дисконтованих доходів (PV) розраховується за формулою:

$$PV = \sum_t P_t / (1 + r)^t$$

Чистий приведений прибуток (NPV) визначають як суму потокових ефектів (перевищення результатів над витратами) за весь розрахунковий період існування проекту, приведених до початкового періоду:

$$NPV = \sum_t \left(\frac{P_t}{(1 + r)^t} \right) - IC, \text{ де}$$

IC_t – інвестиції (витрати), зроблені за період t .

P_t – грошові надходження за період t .

Якщо проект передбачає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом декількох років, то використання показника NPV базується на порівнянні витрачених дисконтованих інвестицій IC із загальними дисконтованими грошовими надходженнями. Тоді для розрахунку NPV використовується формула:

$$NPV = \sum_t \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$$

Для більш точного визначення чистої поточної вартості грошових потоків застосовують показник «модифікована чиста поточна вартість ($MNPV$)». Модифіковане значення NPV :

$$NPV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_t \frac{IC_t}{(1+r)^t}$$

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне ($NPV > 0$), можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз. Що більше значення NPV , то ефективніший проект. Якщо $NPV \leq 0$, то проект вважається неефективним.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) – це дохід на одиницю вкладених коштів. У випадку, якщо інвестиції є разовими і не передбачають подальших вливань коштів із одночасним прогнозованим прибутком, то він визначається як відношення поточної вартості грошового потоку доходів до суми інвестиційних витрат:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} / IC$$

У тому разі, якщо проект передбачає одночасне інвестування протягом певного періоду часу та отримання доходів від інвестицій, то для розрахунку PI використовують таку формулу:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} / \sum_t \frac{IC_t}{(1+r)^t}$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є нормою дисконту r при $NPV = 0$ (тобто це коефіцієнт дисконтування, при якому поточна приведена вартість майбутніх надходжень коштів на дані інвестиції рівна затратам на ці інвестиції):

$$NPV = \sum_{t=1} \frac{P_t}{(1+d^*)^t} - IC = 0$$

де: $d^* = IRR$ – внутрішня норма прибутковості, відповідна потоку платежів P_t .

Якщо значення NPV інвестиційного проекту дає відповідь на питання про його ефективність за певної заданої норми дисконту r , то IRR визначають методом послідовних наближень і порівнюють з необхідною інвестору нормою прибутку на вкладений капітал, тобто IRR характеризує максимально прийнятний відносний рівень витрат, які можуть бути здійснені при реалізації певного проекту. Якщо значення IRR не менше від потрібної норми прибутку на капітал, інвестиції виправдані. У протилежному ви-

падку проект відхиляють. Загалом, значення показника IRR показує верхню межу допустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим.

Маючи додатні та від'ємні значення NPV при відповідних ставках можна обчислити точне IRR за такою формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPVr_1}{NPVr_1 - NPVr_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

За допомогою показника IRR можна визначити максимальний відносний рівень витрат, припустимий для аналізованого проекту. Наприклад, якщо проект цілком фінансується за рахунок позички комерційного банку, то значення IRR показує верхню межу припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої перетворює проект на збитковий.

Для полегшення розрахунку NPV , PI і IRR застосовують спеціальні статистичні таблиці, які містять значення складних відсотків. Із трьох розглянутих показників (NPV , PI і IRR) тільки перший є адитивним за часом, тобто NPV різних проектів можна додавати. Це дуже важлива властивість, яка робить цей показник основним під час аналізу оптимальності інвестиційного портфеля.

Термін окупності PP – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний дохід від проекту стає позитивним і залишається таким.

$$PP = \sum_t \frac{IC_t}{Pt^t}, \text{ де}$$

IC_t – капітальні витрати;

Pt^t – щорічний прибуток від капіталу.

Якщо прибуток розподілений за роками нерівномірно, то PP розраховують безпосередньо як період, протягом якого інвестицію буде погашено за рахунок кумулятивного прибутку, тобто:

$$\sum_t Pt \geq IC$$

Окремі фахівці рекомендують у процесі розрахунку PP враховувати чинник часу. У цьому разі грошові потоки дисконтують за показником $WACC$ і замість терміну окупності PP розраховують *дисконтований термін окупності* DPP – мінімальний часовий інтервал, за межами якого:

$$\sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} \geq IC$$

Із визначень двох останніх показників випливає, що дисконтований термін окупності DPP перевищує термін окупності PP . Показник PP розрахувати легше, проте він не дає змоги враховувати прибутки останніх періодів; різницю між проектами з однаковими кумулятивними прибутками, але різним розподілом у часі; адитивність проектів.

Вибирати проекти за показником *PP* доцільно тоді, коли замовник більшою мірою стурбований проблемами ліквідності, ніж прибутками. Для замовника головне, щоб інвестиції окупились якомога швидше. Так трапляється тоді, коли інвестиції пов'язані з високим ступенем ризику, переважно в галузях і видах діяльності, де відбуваються швидкі зміни. Чим коротшим є термін окупності, тим меншим є ступінь ризикованості проекту.

У країнах з нестабільною політичною, податковою, законодавчою системами показник дисконтованого терміну окупності інвестицій має одне з головних значень з точки зору зниження фінансових ризиків. Крім цього важливість даного показника визначається стабільністю попиту на результат інвестицій (наприклад, приріст розвіданих запасів нафти з кожним роком зменшується, вартість видобутку збільшується, а споживання нафти зростає, тому стає очевидним той факт, що в середньостроковій, а тим більше в довгостроковій перспективі ціна буде лише збільшуватися (при відсутності рецесії) і проблем зі збутом не буде, інша справа інформаційні технології: швидкий прогрес апаратного та програмного забезпечення, висока конкуренція вимагає високої швидкості окупності тому що через певний період багато інноваційних продуктів перестають користуватися попитом, старіють).

8.3. ОЦІНКА ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ММС ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКСПЕРТНИХ МЕТОДІВ

Оцінку соціальної та економічної ефективності реалізації проєктів ММС в разі наявності множини індикаторів різновекторної спрямованості, різних за змістом, одиницями виміру, які можуть приймати як кількісний, так і якісний вираз, доцільно проводити за допомогою експертних методів, що, безумовно, має значні переваги для забезпечення концентрованою інформацією осіб, які приймають рішення, за рахунок скорочення кількості параметрів ефективності згаданих проєктів.

Зведення множини приватних соціально-економічних показників реалізації проєктів ММС до інтегрального (комплексного) проводиться на основі простого адитивного зважування. При цьому чисельні параметри досягнення тієї чи іншої якісної мети (особливо, в разі оцінки соціального ефекту) визначаються шляхом оцінок коефіцієнтів відносної важливості тих чи інших показників в результаті експертного опитування і парних порівнянь показників, що розглядаються з використанням вербально-числових шкал.

Для забезпечення співставлення специфічних показників проводиться їх нормування за різними процедурами. Наприклад, найбільш поширеною процедурою нормування приватних показників інноваційності різних країн ЄС з метою отримання загального інноваційного індексу для кожної країни є ділення різниці фактичного значення показника конкретної країни і середнього значення для всієї сукупності країн ЄС (чисельник) на різницю максимального та мінімального значень для всієї сукупності за останні три роки (знаменник).

Обґрунтування коефіцієнтів відносної важливості показників ефективності проєктів ММС експертними методами здійснюється за двома взаємопов'язаними етапами:

- вимірювання чи отримання даних;
- обробка даних формалізованими математичними методами.

Кожному i -му показнику надається позитивне число V_i , $i = 1, \bar{m}$, що відображає відносну важливість показника. Коефіцієнт відносної важливості факторів повинен задовольняти такі умови:

$$0 \leq V_i \leq 1, \sum_{i=1}^m V_i = 1, \text{ де}$$

m – кількість показників, що оцінюються (враховуються).

Числові оцінки такого типу називаються оцінками в шкалі відносин, а сама задача присвоєння показниками якісної (нечислової) природи числових значень має назву задачі шкалування в шкалі відносин. Найбільш поширеним методом вирішення цієї задачі є метод власних значень Т. Сааті.

При використанні методу власних значень на першому етапі здійснюються парні порівняння показників ефективності, що оцінюються, які заповнюють матрицю парних порівнянь:

$$Z^l = \begin{pmatrix} Z_{11}^l & Z_{12}^l & \dots & Z_{1m}^l \\ Z_{21}^l & Z_{22}^l & \dots & Z_{2m}^l \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ Z_{m1}^l & Z_{m2}^l & \dots & Z_{mm}^l \end{pmatrix}, l = 1, \bar{n}, \text{ де}$$

Z_{jk}^l – результат порівняння j -го показника з k -им, отриманий одним експертом.

Оцінки визначаються у відповідності з вербально-числовою шкалою значень таким чином:

$$Z_{jk}^l = \begin{cases} 1, \text{ якщо } j\text{-ий, } k\text{-ий показник мають однакову важливість;} \\ 3, \text{ якщо } j\text{-ий показник є трохи важливіший від } k\text{-го показника;} \\ 5, \text{ якщо } j\text{-ий показник є важливішим від } k\text{-го показника;} \\ 7, \text{ якщо } j\text{-ий показник є значно важливішим від } k\text{-го показника;} \\ 9, \text{ якщо } j\text{-ий показник є абсолютно важливішим від } k\text{-го показника.} \end{cases}$$

У разі коли показник, указаний в стовбці, є важливішим показника, наведеного в рядку – відмічається зворотна величина, тобто відповідно 1/3, 1/5, 1/7, 1/9.

Можна керуватися і більш детальною класифікацією результатів якісного порівняння показників і назначити проміжні значення Z_{jk}^l , тобто 2, 4, 6, 8.

При заповненні матриці 6.2 накладається і враховується вимога взаємного доповнення оцінок:

$$Z_{jk} = \frac{1}{Z_{kj}},$$

тому заповнюється лише верхня права від діагоналі частина матриці.

Елементи матриці парних порівнянь Z_{jk} розглядаються як оцінки коефіцієнтів відносної важливості показників ефективності, тобто:

$$Z_{jk} = \frac{V_j}{V_k}$$

Для кожного показника ефективності визначається нормалізована величина Z_{jk}^l . Для цього у рядках матриці, заповнених кожним l -им експертом, перемножуються значення Z_{jk}^l і з цього добутку вираховується корінь ступеню j , тобто розраховується величина:

$$Z_j^l = \sqrt[j]{\prod_{k=1}^j Z_{jk}^l}, \quad k = \overline{1, J}, \quad l = \overline{1, L}$$

На основі реалізації отриманих чисел визначається коефіцієнт важливості тих чи інших показників ефективності з позиції кожного експерта V_j^l :

$$V_j^l = \frac{Z_j^l}{\sum_{j=1}^j Z_j^l}, \quad k = \overline{1, J}, \quad l = \overline{1, L}$$

при цьому повинна виконуватись умова: $\sum_{j=1}^j V_j^l = 1$

Визначаються середні арифметичні значення коефіцієнтів важливості кожного показника ефективності ДЦП з урахуванням думок цих експертів.

$$V_j = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L V_j^l, \quad j = \overline{1, J}$$

Загалом, для комплексної оцінки ефективності реалізації проектів міжмуніципального співробітництва не лише з точки зору досягнення кінцевих результатів, але й управління процесом розроблення і ходом реалізації програм, стратегічного планування, своєчасного прийняття рішень доцільно використовувати розроблений в США метод оцінки і рейтингування програм PART (*Program Assessment Rating Tool*). Метод PART ґрунтується на відповідях щодо ряду запитань за чотирма основними критеріями: цілі і структура проекту; стратегічне планування; управління проектом; результати виконання проекту.

Кількість критеріїв (підкритеріїв) може змінюватись, в результаті чого запропонований метод є досить гнучким і може легко пристосовуватися до нових вимог. Відповіді на запитання повинні бути чітко обґрунтовані і підтверджуватися відповідними документами і коментарями інших експертів.

Кількість запитань (в оригінальній версії методу) варіюється від 4 до 8. На кожне із запитань, що відносяться до критеріїв 1-3 групи, можна дати одну із відповідей: «так», «ні» і «запитання не може бути застосовано (не по суті)».

Для оцінки результативності реалізації проекту (критерії четвертої групи) використовуються відповіді: «так», «в значному ступені», «в незначному ступені» та «ні», що відповідає числовим значенням ваги відповідей 1, 0,67, 0,33 і 0.

Інтегральний рейтинг програми (проекту) R розраховується за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^N k_i R_i, \text{ де}$$

k_i – ваговий коефіцієнт i -го критерія. $\sum k_i = 1$;

В оригінальній версії методики $k_1 = 0,2$; $k_2 = 0,1$; $k_3 = 0,2$; $k_4 = 0,5$;

N – число критеріїв. $N = 4$;

R_i – ефективність програми за i -м критерієм.

Оцінка за критеріями 1-3 вираховується за формулою:

$$R_i = a_i (100/N_i - b_i), \text{ де}$$

a_i – кількість відповідей «так»;

N_i – кількість запитань (підкритеріїв) для i -го критерія;

b_i – кількість відповідей «запитання не може бути застосоване».

Підсумкова оцінка за критерієм «Результати виконання програми (проекту)» розраховується за формулою:

$$R_4 = \frac{100}{N} (a_{4.1} \cdot 1 + a_{4.2} \cdot 0,67 + a_{4.3} \cdot 0,33 + a_{4.4} \cdot 0), \text{ де}$$

$a_{4.1}$ – кількість відповідей «так»;

$a_{4.2}$ – кількість відповідей «в значному ступені»;

$a_{4.3}$ – кількість відповідей «в незначному ступені»;

$a_{4.4}$ – кількість відповідей «ні».

Якщо $R \geq 80\%$ – програма (проект) визначається ефективною, $50\% \leq R < 80\%$ – адекватною (помірно ефективною), $R < 50\%$ – програма (проект) вважається неефективною.

При здійсненні аналізу проектів ММС рекомендується дотримуватися наступних етапів:

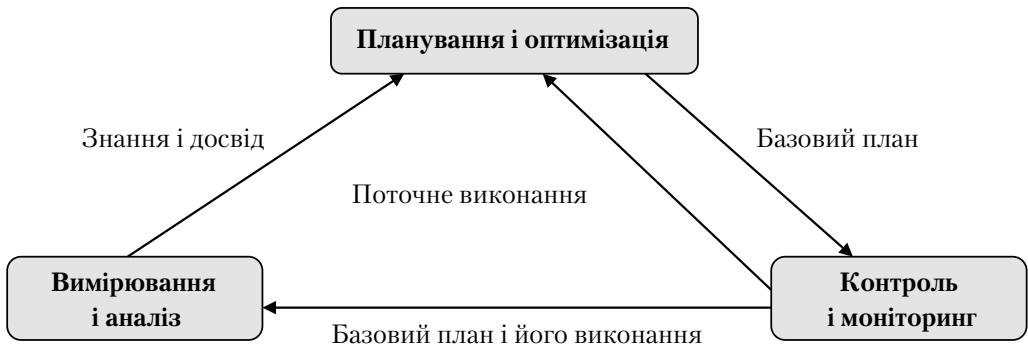
- стислий опис розпочатого проекту ММС;
- опис потенційних проблем (питань), які є важливими для громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС;
- рекомендації (висновки) щодо зниження ризиків і негативних наслідків та/або підсилення позитивного впливу ММС;
- підготовка рекомендацій стосовно подальшої реалізації проекту ММС;
- внесення відповідних поправок або змін до розпочатого проекту ММС.

8.4. СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Метою процесу контролю проекту, а точніше, процесу «Відстежування ходу проекту і контроль за ним» є надання інформації, необхідної для розуміння ходу проекту, для того, щоб дозволити керівництву виконувати управляючі дії в ситуаціях, коли хід проекту істотно відрізняється від запланованого.

Моніторинг (від англ. – *контролювати, перевіряти*) – спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю, прогнозу.

Контроль (від англ. *control* – *управління, керівництво, нагляд, перевірка, регулювання*) – спостереження з метою перевірки. Процес контролю тісно пов'язаний з вимірюванням, аналізом виконання робіт проекту, зміною та оптимізацією плану проекту.



Взаємоз'язок процесів планування, контролю і аналізу в процесі реалізації проекту

Основним поняттям в даному процесі є план проекту. Регулярний вимір параметрів проекту та ідентифікація відхилень, що виникають, називається контролем виконання проекту.

Хід проекту контролюється у такий спосіб:

- порівняння фактичних показників (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими;
- прийняття і виконання рішення про зміну плану – на даному етапі здійснюються контроль за реалізацією запланованих змін, аналіз результатів і, якщо необхідно, внесення чергових коригуючих дій;
- виконання дій, що коригують план: перегляд поточного плану і внесення змін до нього; виконання робіт по пом'якшенню дії ризиків, що відбулися; припинення виконання проекту і визначення нових цілей, взяття нових зобов'язань.

8.5. МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ

У ході моніторингу проекту відбувається порівняння ходу проекту з планом. Для цього необхідно виконати такі види робіт:

- **моніторинг ключових показників проекту** – це моментальний «знімок» атрибутів створюваних продуктів;
- **моніторинг зобов'язань за проектом** – виявлення виконаних зобов'язань (як зовнішніх, так і внутрішніх), невиконаних зобов'язань або тих зобов'язань, які можуть бути не виконані через появу певних ризиків;
- **моніторинг ризиків проекту** – виявлення в контексті поточного ходу виконання проекту переліку ризиків зі всіма їх характеристиками: вірогідністю виникнення, ступенем дії тощо.
- **обговорення прогресу проекту**, що являє собою просування виконання робіт проекту в напрямку досягнення його цілей – здійснюється з метою обміну інформацією про хід виконання проекту зі всіма зацікавленими сторонами; даний тип роботи може мати неформальний характер і навіть не бути включеним у план проекту, що не віднімає необхідності її виконання; результатами обговорень є записи про домовленості, досягнуті в ході обговорення;
- **аналіз контрольних точок проекту** – це формальна процедура, що виконується по досягненню певної віхи (milestone). Обговорюються всі аспекти виконання проекту, виконується ретельне вивчення поточної ситуації. Здійснюється аналіз тенденцій віх – простий метод для аналізу реальних дат в проекті у порівнянні їх із плановими даними. Результати аналізу контрольних точок документуються.

8.6. ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПУ ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ

Завершення проекту – це процес офіційного завершення всіх операцій проекту. При закритті проекту менеджер розглядає всю попередню інформацію, отриману під час закриття попередніх фаз, що дозволяє упевнитися в тому, що всі роботи по проекту завершені, і проект досяг своїх цілей. Враховуючи той факт, що зміст проекту визначається планом управління проектом, менеджер проекту робить аналіз даного документа, щоб упевнитися, що проект фактично завершено, перед тим як формально констатувати це.

Завершення проекту може бути здійснено також достроково, до остаточного виконання всіх операцій. У цьому випадку процес завершення проекту також включає процедури, що досліджують і документують причини зроблених дій.

На фазі завершення дії менеджменту носять, швидше, адміністративний, ніж технічний чи економічний характер. Це наступні процедури, необхідні для адміністративного завершення проекту: дії та операції, необхідні для задоволення критеріїв завершення або виходу для фази або проекту; дії та операції, необхідні для передачі продуктів,

послуг або результатів проекту в наступну фазу або у виробництво і (або) операційну діяльність; операції, необхідні для збору документів проекту або фази, перевірки успішності або невдачі проекту, акумулювання отриманих знань та архівування інформації по проекту для майбутнього використання організацією; головна мета цієї фази – перевірити і передати замовникові результат проекту. Для цього необхідно виконати прийнятно-здавальні роботи відповідно до процедури приймання, яка повинна бути визначена заздалегідь на самій ранній стадії проекту.

Перевірка результатів проекту може здійснюватися на основі експлуатаційних випробувань, метою проведення яких є отримання точних даних, що характеризують рівень результатів, досягнутих в результаті виконання робіт але проекту. У ході експлуатаційних випробувань виявляються фактичні експлуатаційні характеристики роботи обладнання, які підтверджують або спростовують правильність обраної технології.

Експлуатаційні випробування включають: порівняння експлуатаційних характеристик проекту із запланованими показниками; виявлення розбіжностей між запланованими і реальними показниками; визначення причин цих розбіжностей; розробку заходів щодо усунення виявлених розбіжностей; організацію робіт з усунення розбіжностей.

Вимоги до проведення експлуатаційних випробувань визначаються гарантійними угодами між постачальниками і замовником. При цьому гарантійну угоду забезпечує захист прав обох сторін і включає наступні пункти: перевірка відповідності проекту встановленого обладнання; спостереження за випробуваннями, початком робіт і введенням в експлуатацію; визначення відповідності вихідної сировини, використовуваного в процесі випробувань; визначення часу та умов проведення випробувань; встановлення в процесі випробувань відповідності змонтованого обладнання його паспортним даним; усунення невідповідностей проекту.

За результатами випробувань складається звіт, що включає: найменування, адресу та місцезнаходження підприємства, в якому проводяться випробування; назву технологічного процесу, що підтверджує випробування; мету випробування; порівняння фактичних і запланованих результатів; рекомендації та рішення. До звіту додаються щоденні дані про проведення випробувань.

Результати випробувань є підставою для передачі відповідальності від підрядника до замовника в період здачі-приймання готових об'єктів.

На фазі завершення результати проекту повинні бути передані у впровадження або супровід або належним чином законсервовані для подальшого використання.

Друге важливе завдання, що має бути вирішене на даній фазі, це реалізація зворотного зв'язку за проектом, що дозволить зберегти результати, знання та досвід, отримані в проекті, для більш ефективного та якісного виконання аналогічних проектів в майбутньому. Необхідно архівувати всі результати, документувати досвід, уроки за проектом і пропозиції щодо поліпшення технології виконання робіт і управління проектами.

Всі проекти і особливо ті, які закриваються достроково внаслідок явного недостиження поставлених цілей, повинні завершуватися підсумковим звітом, який повинен містити наступну інформацію:

- опис досягнутих в результаті реалізації проекту результатів;
- опис додаткових (незапланованих) корисних результатів, якщо такі були отримані. Це особливо характерно для інноваційних проектів, де отримання таких результатів може стати поштовхом для розвитку нового напрямку досліджень, відкриття нових ринків;
- результати виконання планових цілей за якістю проекту та його продукції;
- визначення та аналіз факторів (подій), що позитивно вплинули на хід виконання проекту;
- визначення та аналіз факторів, що негативно вплинули на проект;
- уроки проекту – як можна було б уникнути негативних відхилень від цілей, термінів, якості, бюджету проекту;
- пропозиції щодо поліпшення процесу управління проектом;
- організаційні та технологічні інновації, реалізовані в ході проекту;
- матеріали, які можуть бути використані при реалізації інших проектів.

Остаточний варіант підсумкового звіту надається учасникам і стейкхолдерам проекту.

Завершальні операції спрямовані на підвищення ефективності наступних проектів – як економічної (прибутковості інвестицій), так і організаційної та технологічної. Для цього дуже важливо врахувати досвід виконаного проекту і внести відповідні зміни в організаційну структуру, організацію фінансування, логістику, планування проекту, розробити більш ефективний стиль управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту?
2. Назвіть основні принципи оцінки ефективності.
3. Що собою являє ефективність інвестиційного проекту?
4. Поясніть, що собою являють «грошові потоки проекту».
5. Для чого, на Вашу думку, необхідно проводити оцінку ефективності проектів?
6. Назвіть відомі Вам методи оцінки ефективності інвестицій та поясніть сутність кожного із них.
7. Назвіть основні критерії ефективності інвестиційного проекту.
8. Визначте переваги і недоліки основних показників, які використовуються для проведення оцінки ефективності проекту у сучасному проектному менеджменті.



9. КРАЩІ ПРАКТИКИ УПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Станом на початок 2019 р., за інформацією Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, до відповідного державного реєстру внесено 325 договорів про співробітництво територіальних громад. До реалізації цих проектів залучено понад 800 територіальних громад.

Проведений аналіз свідчить, що на сьогодні проекти ММС реалізуються в 22 областях України. Одночасно впевненим лідером серед регіонів по кількості проектів ММС залишається Полтавська область, де впроваджується станом на лютий 2019 року 91 проект ММС, в реалізації яких беруть участь понад 350 територіальних громад. Разом з тим, позитивну динаміку щодо збільшення проектів ММС останнім часом демонструють й інші області України, зокрема Вінницька, Житомирська, Харківська та ін.

Одночасно є гарні приклади, коли у впровадженні проектів ММС беруть участь територіальні громади з різних районів, зокрема Семенівського, Глобинського, Хорольського, Пирятинського, Решетилівського, Полтавського. Більше того, існує позитивний досвід щодо реалізації проектів ММС між громадами сусідніх областей, зокрема Пирятинського району Полтавської області та Яготинського району Київської області.

Прикладом для наслідування є той факт, що у деяких проектах ММС беруть участь громади усього району (такі приклади, зокрема, спостерігаються у Новосанжарському, Гадацькому, Решетилівському, Семенівському районах). Міжмуніципальне співробітництво сприяє також формуванню певних субрегіонів в межах Полтавської області (зокрема, з питань управління твердими побутовими відходами).

Значну роль у досягненнях громад Полтавської області щодо розвитку ММС відіграла діяльність проекту *«Реформа управління на сході України»*, що виконується **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**, який сприяв успішній підготовці та впровадженню понад 20 проектів співробітництва територіальних громад (інформація про реалізацію цих проектів наводиться нижче).

1. ПРОЕКТ ММС «ПРИДБАННЯ СМІТТЄВОЗА ТА КОНТЕЙНЕРІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ГРОМАД – СПІЛЬНИЙ КРОК ДО ЧИСТОГО ДОВКІЛЛЯ ПИРЯТИНСЬКОГО КРАЮ»

На сьогодні проблема поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) у сільській місцевості постає останнім часом не менш гостро, ніж у містах. Так, у більшості сільських населених пунктів Пирятинського району не облаштовано, а часто навіть не відведено місця складування відходів, що призводить до перетворення лісових масивів, узбіч доріг, ярів у несанкціоновані сміттєзвалища. Одночасно у сільській місцевості відсутні спеціалізовані підприємства у сфері поводження з твердими

побутовими відходами та відповідна матеріально-технічна база, що має забезпечити надання відповідних послуг та вирішити питання вивозу та утилізації ТПВ. Враховуючи той факт, що більшість бюджетів сільських рад є дотаційними, самостійне придбання ними спецтехніки є неможливим, не кажучи вже про будівництво нового полігону для твердих побутових відходів.

Разом із тим, громада міста Пирятин вже має позитивний досвід, який накопичувався протягом багатьох років, у реалізації заходів щодо створення системи збору, вивозу та утилізації ТПВ. У місті ефективно діє комунальне підприємство, яке надає послуги по вивезенню відходів, функціонує полігон ТПВ.

Слід зазначити, що в рамках реалізації спільного польсько-українського проекту Щецинського регіонального центру Фундації Розвитку місцевої демократії (Польща) та Центрально-українського регіонального навчального центру МГО «Інститут демократії імені Пилипа Орлика» «Прозора Україна» у громадському діалозі у листопаді 2012 року Пирятинською міською радою проведено дві деліберативні майстерні на тему «Формування і впровадження системи організації збирання та вивезення твердих побутових відходів у м. Пирятин».

Враховуючи результати діяльності майстерень, виконкомом Пирятинської міської ради прийнято відповідне рішення від 29 листопада 2012 року № 342 «Про заходи щодо формування і впровадження системи організації збирання та вивезення твердих побутових відходів у місті Пирятині».

14 жовтня 2014 року представниками місцевої громади схвалено ідею дискусійного майданчика для зустрічей та спокійного мирного висловлювання думок і формування спільної позиції з питань реформування місцевого самоврядування в Україні та інших суспільно важливих питань, що стосуються м. Пирятин та Пирятинського району, а також утворено Клуб громадського діалогу у м. Пирятині. На засіданнях Клубу громадського діалогу шість сільських рад району – Білоцерківська, Дейманівська, Каплинцівська, Олександрівська, Сасинівська, Харківцевська вирішили об'єднати зусилля з Пирятинською міською радою заради вирішення проблеми з відходами на території вищезазначених населених пунктів.

Пирятинською міською радою було підготовлено проект «Об'єднання зусиль громад заради чистого довкілля Пирятинського краю» для його участі у Конкурсі проектів співробітництва територіальних громад Полтавської області, а 06 листопада 2014 року у приміщенні Пирятинської міської ради відбулося підписання заявки Проекту громадами-партнерами.

Після проведення усіх необхідних процедур та реалізації етапів, передбачених чинним законодавством (проведено громадські слухання, консультації із представниками залучених громад, сесії місцевих рад та прийнято відповідні рішення щодо реалізації проекту ММС, підготовлено техніко-економічне обґрунтування для впровадження цього проекту (зокрема, щодо закупівлі відповідної техніки тощо). У квітні 2015 року було здійснено його реєстрацію у Мінрегіоні та внесено у відповідний реєстр проектів ММС. Основними результатами реалізації даного проекту можна визначити наступні:

- зменшення кількості несанкціонованих сміттєзвалищ на території громад-учасниць проекту;
- підвищення рівня благоустрою територій відповідних громад, покращення стану екології;
- посилення взаємодії між владою та громадою, більший рівень мобілізації членів відповідних територіальних громад у вирішенні проблем поводження з ТПВ;
- досягнення високого рівня поінформованості громадян щодо вирішення проблем збору, вивозу та утилізації ТПВ;
- посилення спроможності місцевих громад, покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства «Каштан» з питань поводження з ТПВ.

19 жовтня 2015 року за участі керівництва Пирятинської міської ради, Полтавської обласної ради, Пирятинської районної ради, Пирятинської районної державної адміністрації, проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, було презентовано новий сміттєвоз, а також підведено підсумки реалізації згаданого проекту ММС у 2015 році. Під час зустрічі було наголошено на наступних труднощах в реалізації згаданого проекту ММС: збільшення його ціни у порівнянні до проектної пропозиції (1 080 000,00 грн. у порівнянні з 680 000,00 грн. у проектній пропозиції, у тому числі збільшення внеску проекту – 460 000,00 грн. у порівнянні із 323 000,00 грн. на початку), а також проведення трьох тендерів на придбання сміттєвоза (переможець останнього тендеру – підприємство Будшляхмаш, м. Бровари). Труднощі, що виникли під час реалізації проекту, обумовлюються, на думку місцевих партнерів, збільшенням ціни на техніку та запчастини, а також низькою якістю документів та недостатньою відповідалістю організацій, що подаються на тендер.

Слід також зазначити, що Пирятинська міська рада стала переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку (IV категорія, проекти співробітництва територіальних громад) та отримала 300 000,00 грн. із обласного бюджету на 2016 рік для продовження реалізації цього проекту ММС, зокрема для реалізації таких заходів: облаштування майданчиків по збору сміття на території усієї громади та запровадження роздільного збору сміття. Слід зазначити, що на сьогодні в місті облаштовано 15 критих «євромайданчиків» по збору сміття (із урахуванням кращих європейських та вітчизняних практик, а також технології, запропонованої ТОВ «Еко-Львів»). Планується облаштувати 10 додаткових майданчиків (із відповідною сіткою та накриттям), а також розширити збір сміття у сусідніх сільських населених пунктах. Із обласного екологічного фонду Пирятинська територіальна громада отримала 400 000,00 грн., що дасть можливість (200 000,00 грн співфінансування із місцевого бюджету) розпочати роботу щодо реконструкції місцевого сміттєзвалища (розроблено технічний проект; обраховано загальний кошторис – понад 5 млн грн.). Все це дає підстави говорити про фінансову сталість цього проекту співробітництва територіальних громад.

Слід також зазначити, що межі реалізації проекту ММС є більшими (Пирятинська міська рада, Білоцерківська, Дейманівська, Каплинцівська, Олександрівська, Сасинівська, Харківецька сільські ради) ніж межі нової об'єднаної територіальної громади, що обумовлює доцільність не тільки продовження реалізації цього проекту ММС, але й підготовки нової більш комплексної муніципальної програми поводження з ТПВ. У зв'язку з цим 2 листопада 2015 року відбулось чергове засідання Клубу громадського діалогу у м. Пирятині. Учасники засідання погодились із необхідністю переходу від реалізації окремих (точкових) заходів до розробки та впровадження цілісної комплексної програми, що повинна мати відповідну стратегію та план заходів щодо її реалізації, відповідне фінансове та ресурсне забезпечення тощо.

Нова (п'ятирічна) муніципальна програма поводження з ТПВ, стратегічним результатом реалізації якої має стати вирішення питань із збором та утилізацією твердих побутових відходів на території Пирятинської та сусідніх громад, що беруть участь у проєкті ММС, має включати такі складові елементи: завершення технічної модернізації комунального підприємства, що здійснює заходи зі збору та вивозу ТПВ; облаштування євромайданчиків щодо збору сміття на усій території Пирятинської громади та сусідніх громад, що беруть участь в реалізації проєкту ММС; затвердження та впровадження нової схеми вивозу сміття; погодження та затвердження нових (економічно обґрунтованих) тарифів щодо вивозу та утилізації сміття; запровадження роздільного збору сміття; ліквідація стихійних сміттєзвалищ, поліпшення екологічної ситуації; реконструкція місцевого сміттєзвалища; потужна інформаційна кампанія, просвіта усіх категорій населення щодо поводження із ТПВ.

Одночасно згаданий проєкт ММС сприяв об'єднанню Пирятинської міської ради та Олександрівської сільської ради (10 населених пунктів) в нову об'єднану територіальну громаду (вибори представницьких органів нової громади відбулись 25 жовтня 2015 року).

Цей проєкт ММС також сприяв посиленню спроможності комунального підприємства «Каштан» щодо надання якісних комунальних послуг (зокрема й в інших сферах, зокрема водопостачання, благоустрій тощо). Успішна реалізація проєкту ММС сприяла підготовці оновленої обласної програми поводження з ТПВ, яка була ухвалена в липні 2017 року Полтавською обласною радою. Реалізація проєкту ММС на сьогодні продовжується в рамках розвитку Західного субрегіону з питань управління ТПВ Полтавської області. Даний проєкт також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проєктів розвитку територіальних громад.

2. ПРОЕКТ ММС «СМІТТЄВА РЕВОЛЮЦІЯ В ГРОМАДАХ м. ЧЕРВОНАЗАВОДСЬКЕ, с. ТОКАРІ та с. ПІСКИ ЯК ПРИКЛАД ВДАЛОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

Питання збору та вивезення твердих побутових відходів (далі – ТПВ) є надзвичайно актуальним для багатьох українських громад, зокрема м. Червонозаводське, сіл Токарі і Піски (Полтавська область).

Червонозаводське є містом районного значення, центром однойменної міської ради, до якої входить село Вишневе. Місто розташоване на півночі Полтавської області між річками Сулою та Артополот на відстані 160 км від міста Полтава. Через місто проходить залізнична лінія Бахмач – Кременчук Південної залізниці зі станцією «Сула», а також автодорожна територіальна магістраль державного значення Лохвиця – Гадяч – Охтирка. Площа міста складає 1.259 га, а чисельність населення – близько 9 тис. осіб. На сьогодні місто Червонозаводське є аграрно-індустріальним центром із розвинутою переробною промисловістю, а також господарським центром місцевого значення з надання соціальних, культурних, медичних, комунальних та інших послуг мешканцям значної зони розселення, зважаючи на великі відстані як до обласного центру, так і до інших великих міст Полтавського регіону. В місті Червонозаводське розроблено та затверджено новий генеральний план забудови міста, стратегічний план розвитку до 2020 року. При міському голові створена громадська рада міста. Між міською владою та громадськими організаціями міста укладений суспільний договір про принципи, умови та основні форми співпраці. Прикладів співпраці влади і громади є багато, вони спрямовані на вирішення різноманітних проблем розвитку міста.

Червонозаводське межує з селами Токарі та Піски, які практично «зрослися» з містом. З селом Токарі місто розділяє річка Артополот, через яку проходить автодорожній міст. Село Піски та місто Червонозаводське з'єднане автодорогою районного значення та залізничною колією.

Токарівська сільська рада має неабиякий досвід у запровадженні енергозберігаючих проєктів. У 2014 році в громаді села Токарі втілюється в життя проєкт «В теплі і затишку щасливі і здорові діти» (переможець обласного конкурсу проєктів місцевого розвитку).

Пісківська сільська рада брала участь в реалізації спільної програми ЄС та ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», зокрема щодо впровадження проєкту «Енергозберігаючі заходи» в ДНЗ «Чебурашка» (2012 рік). З 2014 року у цій громаді реалізується проєкт «Інноваційні енергоефективні заходи вуличного освітлення с. Піски. Реконструкція з використанням ВДЕ (енергії сонця)». Мешканці сусідніх сіл Токарі та Піски працюють на промислових підприємствах міста Червонозаводське, молодь навчається в ПТУ, навчальних закладах міста. Населення цих сіл обслуговується у медичних установах міста.

Червонозаводська міська рада вже декілька років спільно з Токарівською та Пісківською сільськими радами проводить культурно-мистецькі свята, дитячі фестива-

лі та спортивні змагання. Комунальне підприємство міста «Комунсервіс» надає послуги мешканцям села Токарі з питань водозабезпечення. Все це створює солідну базу для сталого розвитку міжмуніципального співробітництва у довгостроковій перспективі.

Підготовка до реалізації нового проекту міжмуніципального співробітництва з питань поводження з твердими побутовими відходами розпочалася ще декілька років тому. Слід відзначити, що проект Червонозаводської міської ради «Роздільний метод збирання твердих побутових відходів – запорука чистоти в місті Червонозаводське» став у 2011 році переможцем Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. В рамках реалізації цього проекту в м. Червонозаводське було побудовано майданчики для євроконтейнерів. На сьогодні до цих майданчиків прокладено асфальтовані пішохідні доріжки, а багатоповерхова житлова зона (79 будинків) повністю забезпечена євроконтейнерами. За кошти міського бюджету було придбано сміттєвоз з боковим завантаженням. В межах території міської ради також функціонує паспортизований полігон ТПВ.

Успішна реалізація цього проекту надихнула керівників м. Червонозаводське та сусідніх сіл Токарі та Піски на підготовку нового проекту ММС для комплексного вирішення проблем поводження із ТПВ на території приватного сектору цих населених пунктів. Мова йде, насамперед, про придбання нового сміттєвоза із заднім завантаженням, який би міг обслуговувати приватний сектор міста Червонозаводське (3.500 мешканців), громади сіл Токарі (1.683 мешканців) та Піски (2.330 мешканців). Передбачається, що новий сміттєвоз може вивозити сміття з приватного сектору трьох громад за один рейс, що повністю вирішує проблему транспортування твердих побутових відходів. Завдяки проекту не тільки вирішується проблема несанкціонованих сміттєзвалищ, охорони навколишнього середовища (зокрема, збереження екології річок Сула та Артополот, лісів навколо населених пунктів), але й підвищення у населення рівня культури поводження з ТПВ, економії місцевих бюджетів, а також налагодження на якісно новій основі діяльності місцевого комунального підприємства з питань поводження з ТПВ.

За сприяння проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Полтавської обласної державної адміністрації, Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентові України, українських та міжнародних експертів ініціативній групі з реалізації даного проекту вдалось успішно та в повному обсязі здійснити усі етапи з реалізації проекту ММС, що передбачені Законом України «Про співробітництво територіальних громад» та у відповідності до методичних рекомендацій Мінрегіону з цього питання, а саме: проведено громадські слухання, консультації із представниками залучених громад, сесії місцевих рад та прийнято відповідні рішення щодо реалізації проекту ММС, підготовлено техніко-економічне обґрунтування для впровадження цього проекту (зокрема, проектно-кошторисна документація, попередній моніторинг цін на сміттєвоз, розрахунки тарифів тощо).

Після проведення громадських слухань сесії сільських рад підтримали ініціативу щодо співпраці громад (рішення № 6 від 23 грудня 2014 року та рішення № 1 від

30 грудня 2014 року). Було підписано розпорядження № 1 від 05 січня 2015 року про створення комісії для підготовки договору про співробітництво територіальних громад. Рішенням Червонозаводської міської ради від 28 січня 2015 року № 2 «Про затвердження міського бюджету на 2015 рік» передбачено відповідне фінансування для реалізації згаданого проекту ММС. Решта коштів для реалізації проекту (на засадах співфінансування) надана іншими партнерами, зокрема проектом «Реформа управління на сході України».

10 березня 2015 року рішенням № 28 сорок четвертої сесії шостого скликання Червонозаводської міської ради затверджено Договір про співпрацю територіальних громад в частині реалізації спільного проекту. 13 березня 2015 року двадцять дев'ять сесія шостого скликання Токарівської сільської ради затвердила Договір про співпрацю, а Пісківська сільська рада затвердила цей Договір на своїй сесії 19 березня 2015 року. Після завершення усіх необхідних процедур Договір про співробітництво територіальних громад було зареєстровано у Мінрегіоні та внесено у відповідний реєстр у квітні 2015 року.

Основними результатами реалізації даного проекту ММС можна визначити наступні: ефективне вирішення проблеми поводження з ТПВ населенням трьох громад у рамках реалізації ММС; широка просвітницька та інформаційна кампанія, висвітлення заходів виконання проекту в ЗМІ, підвищення рівня екологічної культури населення, формування у громадян нового свідомого відношення щодо збору та вивезення ТПВ; покращення екологічної ситуації в зоні значного розселення громадян, скорочення площ земельних ділянок, що перетворилися на стихійні сміттєзвалища, їх упорядкування; економія бюджетних коштів, зниження потреб у транспорті та моторному паливі в кожній громаді, перетворення сфери санітарної очистки та поводження з ТПВ на рентабельну галузь комунального господарства.

28 вересня придбаний сміттєвоз було доставлено до м. Червонозаводське та урочисто представлено депутатам місцевої ради та членам територіальної громади, що дає право говорити про виконання запланованих у 2015 році заходів у повному обсязі. Одночасно слід наголосити на певних труднощах в реалізації згаданого проекту ММС, зокрема збільшення його ціни у порівнянні до проектної пропозиції (700 000,00 грн.), у тому числі збільшення внеску Проекту, що виконується GIZ (460 000,00 грн. у порівнянні із 340 000,00 грн. на момент подання проектної пропозиції). Згадані труднощі обумовлюються, на думку місцевих партнерів, збільшенням ціни на сміттєвоз. Для покриття різниці ціни сміттєвоза були залучені кошти місцевого бюджету, а також кошти Державного фонду регіонального розвитку.

Для забезпечення сталості у вирішенні питань поводження з ТПВ міжнародними та вітчизняними експертами рекомендовано керівництву Червонозаводської міської ради підготувати нову (більш комплексну) програму (стратегію) поводження з ТПВ, до реалізації якої можуть бути також залучені Токарівська та Пісківська територіальні громади.

Цей проект ММС також сприяв посиленню спроможності місцевого комунального підприємства щодо надання якісних комунальних послуг громадянам (зокрема й в інших сферах, зокрема благоустрій та ін.).

Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад.

Успішна реалізація проекту ММС сприяла підготовці оновленої обласної програми поводження з ТПВ, яка була ухвалена в липні 2017 року Полтавською обласною радою. Реалізація проекту ММС на сьогодні продовжується в рамках розвитку Західного субрегіону з питань управління ТПВ Полтавської області.

3. ПРОЕКТ ММС «КРАСИВЕ СЕЛО. ОБЛАШТУВАННЯ МІСЦЬ ЗБОРУ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ ТА ПРИДБАННЯ КОНТЕЙНЕРІВ ДЛЯ СМІТТЯ НА ТЕРИТОРІЙ ТРЬОХ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ»

У рамках діючого законодавства місцеві ради мають повноваження в галузі санітарної очистки та благоустрою відповідних громад. Ці повноваження реалізуються через створені місцевими радами комунальні підприємства. Однак створити комунальне підприємство має можливість лише місцева рада із достатнім бюджетом. Це питання набуває особливого значення для сільських та селищних громад, які у фінансовому плані є найбільш вразливими.

Так, три сільські територіальні громади Полтавського району – Ковалівська, Новоселівська та Куликівська об'єднали свої зусилля для спільного утримання створеного Ковалівською сільською радою комунального підприємства, зокрема з метою придбання контейнерів для сміття, обладнання майданчиків для розміщення контейнерів, забезпечення підготовки до будівництва сміттесортувальної лінії тощо.

Питання побудови ефективної системи збору та поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) є надзвичайно актуальним питанням, враховуючи складну екологічну та санітарну ситуацію в громадах Полтавського району. У більшості випадків збір сміття сьогодні відбувається власними силами мешканців та його розміщення здійснюється на несанкціонованих сміттєзвалищах. Виключенням є Ковалівська сільська рада, яка має комунальне підприємство, в обов'язки якого входить збір та вивіз ТПВ. Крім того, на території Ковалівської сільської ради розташоване Полтавське міське сміттєзвалище в с. Макухівка, на яке за існуючими домовленостями здійснюється безкоштовне розміщення ТПВ цим комунальним підприємством. Однак існуюче міське сміттєзвалище вже понад 5 років вичерпало свій ресурс заповнення і його перевантаження є великою соціальною та екологічною проблемою для Ковалівської громади.

Одночасно на сьогодні вирішено питання про виділення комунальному підприємству «Красиве село» земельної ділянки на території Ковалівської сільської ради для будівництва сміттесортувальної лінії з полігоном тимчасового розміщення ТПВ, проектна потужність якої здатна задовільнити потреби у поводженні з ТПВ всього Полтавського району. Як вже зазначалось, реалізація нового проекту ММС має на меті не тільки придбання контейнерів для сміття, обладнання майданчиків для розміщення контейнерів, але й виготовлення проектно-кошторисної документації

(ПКД) для будівництва сміттесортувальної лінії з метою створення альтернативи переповненому Макухівському сміттєзвалищу.

Даний проект є дійсно проектом міжмуниципального співробітництва, адже послугами «кущового» комунального підприємства передбачається охопити населення Ковалівської (5.009 мешканців), Новоселівської (1.928 мешканців) та Куликівської (1.230 мешканців) сільських рад.

Із урахуванням положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад», методичних рекомендацій Мінрегіону з цього питання, а також за сприяння експертів проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Полтавської обласної державної адміністрації, Полтавської обласної ради, Полтавської районної державної адміністрації громадам-учасникам вдалось успішно реалізувати усі заплановані заходи з реалізації цього проекту ММС, а саме:

- проведено громадські слухання (14.02.2015), консультації із представниками залучених громад, сесії місцевих рад та прийнято відповідні рішення щодо реалізації проекту ММС;
- підготовлено техніко-економічне обґрунтування для впровадження цього проекту ММС та проект бюджету (на засадах співфінансування);
- підготовлено та заключено угоди щодо закупки контейнерів, інших необхідних товарів;
- узгоджено та прийнято нові тарифи щодо збору та утилізації твердих побутових відходів в усіх громадах-учасниках проекту, а також визначено нові маршрути вивозу ТПВ;
- опрацьовано питання щодо запровадження роздільного збору сміття на території громад-учасниць проекту, а також утилізації несанкціонованих сміттєзвалищ (зокрема, із урахуванням новітніх технологій); замовлено ТЕО для створення нового сміттєзвалища в Полтавському національному технічному університеті ім. Ю. Кондратюка;
- здійснено інвентаризацію та ліквідацію існуючих несанкціонованих сміттєзвалищ, підготовлено оновлені місцеві екологічні програми для розгляду на сесіях відповідних рад;
- забезпечено проведення широкої просвітницької кампанії на території реалізації проекту ММС з метою зміни свідомості громадян з питань удосконалення збору та утилізації твердих побутових відходів, покращення екології (зокрема, виготовлення та розміщення відео-, аудіо-роликів, друкованої продукції, розробка навчальних модулів, проведення тематичних семінарів тощо).

Після проходження та завершення усіх передбачених чинним законодавством процедур Договір про співробітництво вищезазначених територіальних громад Полтавського району було зареєстровано у Мінрегіоні та внесено у відповідний

реєстр у квітні 2015 року. Одночасно успішна реалізація даного проекту стала потужним поштовхом для громад Полтавського району для підготовки нових проектів ММС із урахуванням нової Стратегії розвитку Полтавської області та пріоритетів державної регіональної політики щодо функціонування Державного Фонду регіонального розвитку.

На сьогодні основними результатами реалізації даного проекту ММС можна визначити наступні: покращення санітарного стану сільських населених пунктів, облаштування майданчиків для розміщення контейнерів для збору сміття та встановлення цих контейнерів у відповідності до встановлених норм; визначення єдиного графіку вивезення сміття на сміттєзвалище, забезпечення підготовки будівництва сміттесортувальної лінії; припинення процесу утворення стихійних несанкціонованих сміттєзвалищ; підвищення привабливості сільських населених пунктів Полтавського району, створення більш комфортних умов для проживання громадян; розвиток співпраці між владою та громадою, підвищення рівня свідомості населення та його відповідальності за благоустрій території; посилення ресурсної бази та спроможності місцевого комунального підприємства у наданні послуг населенню згаданих сільських громад, формування досвіду спільного утримання комунального підприємства на засадах ММС.

Разом з тим, на сьогодні залишається невирішеним питання облаштування нового сміттєзвалища, адже розпорядженням голови Полтавської ОДА у 2015 році скасовано рішення про передачу відповідної ділянки на території Полтавського району під утворення нового полігону.

Одночасно слід зазначити, що Ковалівська сільська рада стала переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку (IV категорія, проекти співробітництва територіальних громад) та отримала 300 000,00 грн. із обласного бюджету на 2016 рік для продовження реалізації цього проекту ММС, зокрема для реалізації таких заходів: закупівля додаткового сміттєвозу, запровадження роздільного збору сміття тощо. Все це дає можливість говорити про фінансову сталість даного проекту ММС.

Цей проект ММС також сприяв посиленню спроможності місцевого комунального підприємства щодо надання якісних комунальних послуг громадянам (зокрема й в інших сферах, зокрема благоустрій населених пунктів, місцевий транспорт та ін.), а також підготовці та реалізації нових успішних проектів міжмуниципального співробітництва. Впровадження цього проекту сприяло підготовці якісної стратегії розвитку Полтавського субрегіону поводження з ТПВ, яка реалізується в рамках оновленої Полтавської обласної стратегії поводження з ТПВ.

Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

4. ПРОЕКТ ММС «МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ГРОМАДЯН. РЕКОНСТРУКЦІЯ ТА ДООСНАЩЕННЯ РЕШЕТИЛІВСЬКОГО ТРУДОВОГО АРХІВУ – ШЛЯХ ДО ПОКРАЩЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ (РЕШЕТИЛІВСЬКИЙ РАЙОН)»

Архівна справа є важливою складовою інформаційної та культурної сфери життєдіяльності суспільства, що охоплює наукові, організаційні, правові, технологічні, економічні та інші питання, пов'язані з нагромадженням, обліком, зберіганням юридичними та фізичними особами архівних документів та використання відомостей, що в них містяться. Реалізацію державної політики у сфері архівної справи і діловодства в Решетилівському районі забезпечують архівний відділ районної державної адміністрації та комунальна установа «Решетилівський трудовий архів», який забезпечує зберігання архівних документів, що не належать до Національного архівного фонду, накопичених у процесі документування службових та інших правовідносин юридичних і фізичних осіб, які припинили свою діяльність.

Слід зазначити, що після ліквідації окремих сільських господарств документи зберігалися неналежним чином, що стало передумовою створення у 2003 р. місцевої установи спільної власності селища і сіл району «Решетилівський трудовий архів», який утримувався за рахунок районного бюджету. У зв'язку із внесенням змін до Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» фінансування установи зараз здійснюється з районного бюджету за рахунок іншої субвенції, переданої з селищного та сільських бюджетів.

Документами архіву користуються громадяни різного віку з метою підтвердження трудового стажу, оформлення земельних ділянок, майна тощо, тому наслідки проекту довготривалі і охоплюють практично всіх жителів територіальних громад-партнерів проекту. Робота трудового архіву відіграє значну роль для багатьох мешканців Решетилівського району Полтавської області. Збільшення площі приміщення архіву дасть змогу покращити рівень обслуговування жителів кількох громад. У трудовому архіві на сьогодні зберігається 8835 справ, щороку видається близько 450 довідок.

Разом із тим, стан архівної справи потребує вжиття кардинальних заходів, адже матеріальна база «Решетилівського трудового архіву» не відповідає визначеним стандартам і потребам, внаслідок чого виникає загроза втрати частини архівного фонду. До того ж приміщення, де розміщений трудовий архів, потребує проведення заходів щодо енергозбереження з метою скорочення витрат на оплату енергоносіїв. У зв'язку з цим проект «Міжмуніципальне співробітництво: цілеспрямований соціальний захист громадян», який був ініційований Решетилівською районною радою за підтримки Полтавської обласної ради та проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, передбачає вирішення нагальних проблем, що постали перед цією комунальною установою, зокрема вирішення питання щодо виділення додаткового приміщення та проведення його ремонту, заміна вікон, дверей, придбання стаціонар-

них металевих стелажів для розміщення документів, забезпечення пожежною сигналізацією, заміна системи опалення на більш сучасну тощо.

У результаті реалізації цього проекту ММС не тільки з'явиться можливість прийняти нові документи до архівного фонду, але й організувати на якісно новій основі надання послуг мешканцям громад Решетилівського району. На виконання згаданого проекту ММС заплановано спрямувати (на засадах співфінансування) кошти районного та місцевих бюджетів (трьох громад Решетилівського району – Жовтневої, Малобакайської та Плосківської сільських рад), а також грант проекту GIZ «Реформа управління на сході України».

До реєстрації цього проекту у Мінрегіоні та внесення у відповідний реєстр у квітні 2015 року було забезпечено проведення усіх передбачених чинним законодавством процедур та заходів, зокрема проведено громадські слухання та обговорення, консультації із представниками залучених громад, сесії місцевих рад та прийнято відповідні рішення щодо реалізації проекту ММС, підготовлено його техніко-економічне обґрунтування тощо.

Основним результатом реалізації цього проекту ММС є наступні: проведення комплексу заходів щодо розширення та упорядкування приміщення Решетилівського районного трудового архіву (виготовлення проектно-кошторисної документації на проведення ремонтних робіт, виготовлення проекту на встановлення системи протипожежної безпеки, проведення заходів щодо енергозбереження та протипожежної безпеки, заміна вікон, дверей, системи опалення, проведення ремонтних робіт, встановлення нових стелажів тощо). Все це дає можливість покращити якість послуг, що надаються мешканцям Решетилівського району.

Одночасно громади Решетилівського району та Решетилівська районна рада стали переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку (IV категорія, проекти співробітництва територіальних громад) та отримали додаткові кошти із обласного бюджету на 2016 рік для продовження реалізації цього проекту ММС, зокрема облаштування системи пожежогасіння, вентиляції, оновлення та розвиток інформаційно-комп'ютерної бази (техніки) Решетилівського трудового архіву. Разом з тим, потребує вирішення питання оцифровки даних архіву, що вимагає, зокрема, більш стратегічного бачення діяльності районного трудового архіву та розробки нової (більш комплексної) стратегії його розвитку.

Одночасно успішна реалізація згаданого проекту ММС стала прикладом для підготовки нових проектів співробітництва територіальних громад по схожим (подібним) темам (в інших регіонах України).

Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Слід також зазначити, що у 2017 рік цей проект ММС став переможцем Всеукраїнського проекту «Кращі практики місцевого розвитку» та здобув спеціальну відзнаку Ради Європи та Мінрегіону. Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

5. ПРОЕКТ ММС «ООНОВЛЕННЯ ЖИТТЯ СЕМЕНІВСЬКОЇ МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ – ЗАПОРУКА БЕЗПЕЧНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД (НА БАЗІ С. ОБОЛОНЬ СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ)»

У реалізації даного проекту ММС беруть участь 7 територіальних громад, а саме: Горошинська сільська рада, Погребняківська сільська рада, Степанівська сільська рада, Худоліївська сільська рада, Наріжанська сільська рада, Оболонська сільська рада та Іванівська сільська рада. Площа цих семи сільських рад складає понад 60% усієї території Семенівського району. Знаходиться Семенівський район у західній частині Полтавської області, він має суттєві перспективи у розвитку туристичної галузі. Найзначніші туристичні об'єкти розміщені у Посульській зоні району, сільські ради якої є учасниками цього проекту. Так, мальовничими куточками Семенівщини є села Погребняки, Оболонь, Наріжжя, де розташовані гідрологічні заказники – «Солоне», «Гракове», «Рогозів куток» та унікальний ландшафтний заказник загальнодержавного значення – Національний парк «Сулинський» площею 4.079 га. Кліматичні умови, густа мережа річок, численні водоймища у поєднанні з мальовничими краєвидами сприяють розвитку туристично-рекреаційної діяльності Семенівського району.

Одночасно надзвичайно важливим напрямом діяльності та завданням органів місцевої влади є збереження цього природного багатства, недопущення пожеж у лісах та плавнях, у громадському секторі, а у разі виникнення – оперативного на них реагування. На жаль, можливості нині діючої системи пожежної охорони є досить обмеженими. Пожежна техніка була придбана ще у 1975 році, з того моменту вона практично не відновлювалась. У зв'язку з цим тривожною є статистика останнього періоду. Так, протягом тільки 2014 року на території району зареєстровано 36 пожежних подій, загинуло у полум'ї 2 людей, завдано матеріальних збитків як господарствам, так і громадянам на загальну суму 1 млн. 263 тис. грн.

Разом з тим, сьогодні, в умовах недостатнього фінансування та руйнації бази районної пожежної охорони, створення структур пожежної охорони на базі сільських громад постає одним із найбільш актуальних питань розвитку пожежної справи та створення умов для безпечного життя громадян. Працюючи над підготовкою цього проекту ММС, ініціативна робоча група звернула увагу також на питання підвищення рівня профілактичної, освітньої роботи з населенням, працівниками підприємств, організацій, установ щодо недопущення пожежних випадків. Одночасно неупереджений аналіз існуючої ситуації свідчить про те, що понад 50% втрат та надзвичайних ситуацій спричинено відсутністю технічних можливостей у приборканні вогню, віддаленістю районної пожежної охорони від населених пунктів Посульської зони (громади-учасниці нового проекту ММС).

У рамках реалізації проекту, зокрема, успішно здійснено такі заходи: створення комісії з підготовки договору про співробітництво громад; створення робочої групи проекту; здійснення громадського обговорення проекту, проведення зборів громад щодо участі у спільному проекті; проведення тренінгів, семінарів з членами комісії та робочої групи щодо виконання заходів проекту; інформування членів територі-

альних громад про хід реалізації проекту, проведення зборів громад; розробка фінансових планів щодо формування джерел надходжень коштів для потреб пожежної охорони та її подальшого функціонування; придбання пожежного транспорту для обслуговування території громад; матеріально-технічне забезпечення діяльності структури-комунального підприємства; облаштування пожежної охорони, забезпечення необхідними матеріалами для її діяльності; забезпечення кваліфікованими кадрами структури пожежної охорони; створення наглядового комітету за якістю виконання робіт та здійснення заходів проекту; відповідне інформаційне забезпечення реалізації проекту тощо.

За сприяння Семенівської районної ради, Полтавської обласної державної адміністрації, Проектом «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, після здійснення цих та інших заходів, передбачених чинним законодавством, у квітні 2015 року було проведено реєстрацію даного проекту ММС у Мінрегіоні України та внесено його до відповідного реєстру.

Основними результатами реалізації даного проекту ММС можна визначити наступні: оновлення муніципальної пожежної частини (шляхом об'єднання зусиль семи територіальних громад Семенівського району); розробка спільної міжмуніципальної стратегії розвитку пожежної охорони, ліквідації надзвичайних ситуацій; широка просвіта громадян, вироблення культури щодо охорони навколишнього середовища та поводження з вогнем; утворення нових робочих місць, формування у мешканців територіальних громад більшої впевненості щодо можливостей ефективного захисту свого життя, майна від пожеж.

29 вересня 2015 року за участю керівництва Полтавської обласної ради, Семенівської районної ради, Державної Служби з надзвичайних ситуацій, Нижньосульського національного природного парку, проекту «Реформа управління на сході України», що виконується GIZ, громад-учасниць проекту було презентовано оновлений гараж та нову пожежну машину, а також підведено підсумки реалізації згаданого проекту співробітництва територіальних громад у 2015 році. Одночасно під час реалізації проекту було збільшено його ціну у порівнянні до проектної пропозиції (613 000,00 грн. у порівнянні з 470 000,00 грн. у проектній пропозиції, у тому числі збільшення внеску проекту – 401 300,00 грн. у порівнянні із 300 000,00 грн. на початку), що обумовлено, на думку місцевих партнерів, збільшенням ціни на техніку та запчастини.

Громади Семенівського району та Семенівська районна рада стали переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку (IV категорія, проекти співробітництва територіальних громад) та отримали 300 000,00 грн. із обласного бюджету на 2016 рік для продовження реалізації цього проекту ММС, зокрема придбання аварійно-рятувальних інструментів, промислово-насосної помпи, облаштування свердловини, а також проведення інших засобів щодо забезпечення гасіння пожеж. Все це дає підстави говорити про сталість проекту ММС, в якому беруть участь 10 громад Семенівського району. Разом з тим, комплексне вирішення проблем профілактики та гасіння пожеж потребуватиме розробки окремої комплексної районної (міжмуніципальної) програми з цього питання, що має бути розроблена із урахуванням позитивного досвіду реалізації цього проекту ММС.

У 2017 році було завершено процес утворення Оболонської місцевої пожежної охорони як комунальної установи, тобто міжмуніципальне співробітництво перейшло на новий, більш сталий рівень реалізації (від своєї простої форми – спільний проект ММС перейшло на нову форму утримання спільної комунальної установи). Позитивні результати реалізації проекту ММС сприяли утворенню у грудні 2017 року нової Оболонської об'єднаної територіальної громади.

Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Одночасно успішна реалізація згаданого проекту ММС стала прикладом для підготовки нових проектів співробітництва територіальних громад по схожим (подібним) темам (в інших регіонах України). Слід також зазначити, що у 2017 рік цей проект ММС став переможцем Всеукраїнського проекту «Кращі практики місцевого розвитку» та здобув спеціальну відзнаку Ради Європи та Мінрегіону.

Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад. На сьогодні громадами-учасницями ММС опрацьовується питання побудови нового сучасного центру громадської безпеки.

6. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «ОРГАНІЗАЦІЯ СПІЛЬНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРОВАНОГО ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ НА ТЕРИТОРІЇ НОВО- САНЖАРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ, ЗАЧЕПИЛІВСЬКОЇ, КЛЮСІВСЬКОЇ, МАЛОКОБЕЛЯЧКІВСЬКОЇ ТА СУДІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКИХ РАД»

Проектом «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, у 2016 році було підготовлено бізнес-план пілотного проекту поводження з відходами в Новосанжарському районі Полтавської області. Даний бізнес-план ґрунтується на механізмі міжмуніципального співробітництва, який передбачає розширення послуг збору залишкових відходів та роздільного збору сміття відповідно на чотири та шість громад. В майбутньому планується охоплення цими послугами території всього району.

Реалізація даного бізнес-плану супроводжувалася інформаційною кампанією для населення, технічну та фінансову підтримку реалізації якої надавав проект, що виконується GIZ. Одночасно експертами проекту було проведено низку навчальних семінарів з питань ММС для керівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, громадських активістів тощо.

Одночасно в Новосанжарському районі було проведено прибирання територій, облаштувано існуючі та нові місця відпочинку, серед учнів шкіл району проведено акції «Пластикові скарби» і Фестиваль «Збери сміття – збережи дерево життя», а також відкрито нове місце відпочинку на березі Ворскли на місці зупинки гетьмана Мазепи.

07 червня 2016 року було підписано договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту між територіальними громадами смт. Нові Санжари, сіл Зачепилівка, Ключівка, Малий Кобелячок та Судівка, який 22 червня 2016 року було зареєстровано у державному реєстрі договорів по співробітництву територіальних громад.

Предметом цього договору стала реалізація спільного проекту ММС «Організація спільної системи інтегрованого поводження з твердими побутовими відходами на території Новосанжарської селищної ради, Зачепилівської, Ключівської, Малокобелячківської та Судівської сільських рад» (далі – Проект).

Передбачається, що цей проект, метою якого є поліпшення якості послуг у сфері поводження з твердими побутовими відходами, забезпечення екологічного та санітарного благополуччя, ефективного використання ресурсів, починає діяти вже з дня підписання і буде реалізовано протягом 3 років. Згідно угоди, Дочірнє підприємство «Комунтех» Комунального підприємства «Джерело» Новосанжарської селищної ради надаватиме послуги централізованого збору (у тому числі роздільного) та вивезення твердих побутових відходів з домогосподарств жителів Нових Санжар, Зачепилівки, Малокобелячка, Судівки та Ключівки. Окрім того, угода передбачає придбання спеціалізованої техніки, обладнання та устаткування, ліквідацію несанкціонованих сміттєзвалищ, здійснення сторонами інформаційно – просвітницької роботи та застосування заходів примусу щодо осіб, які порушують затверджені учасниками угоди Правила благоустрою. Фінансування даного проекту здійснюватиметься територіальними громадами – учасниками договору.

В рамках згаданого проекту ММС було виконано наступні заходи: визначено виконавця послуги з вивезення побутових відходів на основі проведених конкурсів; сформовано склад робочої групи, підготовлено та затверджено положення про робочу групу; розроблено та погоджено нові тарифи на вивезення побутових відходів; укладено між Дочірнім підприємством «Комунтех» Комунального підприємства «Джерело» Новосанжарської селищної ради договори на вивезення побутових відходів та власниками, наймачами, користувачами, у тому числі орендарями будинків та/або квартир; запроваджено надання Дочірнім підприємством «Комунтех» Комунального підприємства «Джерело» Новосанжарської селищної ради послуги централізованого збирання та вивезення твердих побутових відходів від домогосподарств фізичних осіб, які проживають на території Сторін (відповідно до затвердженого Робочого плану) з подальшим розміщенням відходів на полігоні ТПВ у селі Зачепилівка Новосанжарського району; затверджено в установленому порядку (внесення змін та доповнень до) Правил благоустрою населених пунктів, де окремим розділом визначається порядок і спосіб організації збирання та вивезення твердих побутових відходів, які відповідають єдиному порядку та способу, узгодженому Сторонами, а також відповідальність осіб за ухилення від укладення із визначеним виконавцем послуги договору на вивезення побутових відходів; проведено інформаційно-просвітницьких заходів на території усіх сільських рад (за участю зацікавлених громадських організацій) з метою роз'яснення «Запровадження єдиної схеми збору та поводження з твердими побутовими відходами» на території району».

На території Зачепилівській сільській раді вмонтовані електронні ваги, зроблено їх метрологія, встановлений пандус, сільській раді з районного бюджету виділено було 250,0 тис. грн. , з них: 150,0 тис. грн. на придбання вагів та їх монтаж; 50,0 тис. грн. на виготовлення пандусу; 50, 0 тис. грн. на виготовлення проекту рекультивациі старого сміттєзвалища.

01 липня 2016 року сторонами Проекту схвалений та підписаний кошторис, який передбачає залучення на фінансування збору та перевезення ТПВ, захоронення відходів, вилучення ресурс оцінних компонентів та розвиток системи інтегровано-го поводження з ТПВ 6 180 000,00 грн. (шість мільйонів сто вісімдесят тисяч гривень).

Відповідно до Меморандуму між проектом DESPRO та Зачепилівською сільською радою укладений договір про надання цільової безповоротної допомоги на придбання спецтехніки та обладнання на полігон ТПВ на загальну суму 2 200 000,00 (два мільйони двісті тисяч гривень). 28 квітня 2017 року представники швейцарсько-українського проекту «DESPRO» передали комунгоспу Зачепилівської сільської ради потужний бульдозер, який дозволить краще ущільнювати відходи на полігоні ТПВ. А це, в свою чергу, допоможе ефективніше планувати полігон, дотримуватись технічних та екологічних стандартів роботи і продовжить термін експлуатації звалища.

Селищною та сільськими радами – учасниками Проекту було оголошено конкурс на визначення підприємства, яке буде здійснювати вивезення твердих побутових відходів, де переможцем визнано Дочірнє підприємство «Комунтех» Комунального підприємства «Джерело» Новосанжарської селищної ради.

Сільськими та селищними радами Новосанжарського району 17 лютого 2017 року було укладено другий договір про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) підприємств комунальної форми власності «Дочірнє підприємство «Комунтех» Комунальне підприємство «Джерело» Новосанжарської селищної ради, який 20 березня 2017 року було зареєстровано у державному реєстрі договорів співробітництва територіальних громад. На сьогодні кількість абонентів, які користуються муніципальними послугами в рамках проекту ММС, становить 481 особа, у тому числі:

- по Клюсівській сільській раді – 138 абонентів;
- по Судівській сільській раді – 125 абонентів;
- по Малокобелячківській сільській раді – 82 абонентів;
- по Зачепилівській сільській раді – 136 абонентів.

На території Клюсівської та Зачепилівської сільських рад надається послуга по збиранню та вивозу ТПВ. Проводиться передача укладених договорів на вивезення сміття з абонентами Малокобелячківської, Судівської сільських рад до Дочірнього підприємства «Комунтех» Комунального підприємства «Джерело» Новосанжарської селищної ради.

На сьогодні опрацьовується питання розширення географії реалізації проекту ММС, зокрема шляхом укладання нового договору про співробітництво територіальних громад у формі спільного фінансування (утримання) відділу благоустрою.

Інноваційною рисою цього проекту ММС є той факт, що в його реалізації беруть участь усі громади Новосанжарського району. Успішні результати реалізації проекту ММС сприяли утворенню на території Новосанжарського району у 2017 році трьох нових ОТГ. Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад.

Цей проект ММС також сприяв посиленню спроможності місцевого комунального підприємства «Джерело» щодо надання якісних комунальних послуг громадянам (зокрема й в інших сферах, зокрема благоустрій населених пунктів, місцевий транспорт та ін.), а також підготовці та реалізації нових успішних проектів міжмуніципального співробітництва (за якими Новосанжарський район є на сьогодні лідером у Полтавській області). Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

7. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «СПІЛЬНИЙ РЕЙС ГРОМАД ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Площа Лохвицького району Полтавської області складає 1,3 тис. кв. км (4,6% від площі Полтавської області). Населення району складає 43,4 тис. осіб, в тому числі міського – 20,4 тис. осіб, а сільського – 23,9 тис. осіб. Лохвицький район налічує 81 населений пункт, в т.ч. 2 міста – 2, а також 79 сільських населених пунктів, об'єднаних у 19 сільських рад. Разом з тим, більшість існуючих територіальних громад району не є економічно достатніми, що обумовлює необхідність розвитку співробітництва територіальних громад (міжмуніципального співробітництва – ММС).

Важливими завданнями, які визначено у Програмі економічного і соціального розвитку Лохвицького району, є розвиток транспортної та логістичної інфраструктури району, що включає, зокрема, заходи щодо оновлення транспортного складу перевізників, забезпечення транспортного руху на усіх затверджених в установленому порядку транспортних маршрутах, покращення якості інших транспортних послуг тощо. Проект ММС «Спільний рейс громад Лохвицького району Полтавської області» повністю відповідає ч. 3 ст. 142 Конституції України та Закону України «Про співробітництво територіальних громад».

Актуальність проекту полягає в поліпшенні соціальної інфраструктури населених пунктів, зміцненні матеріально-технічної бази ефективного використання інноваційних методів розвитку сполучення районного центру із селами району. Організація регулярного перевезення людей з навколишніх населених пунктів с. Харківці, с. Западинці, с. Безсали, с. Мехедівка, с. Криниця до міста Лохвиці та в зворотньому напрямку є складовою частиною забезпечення реалізації прав громадян на якісних (транспортних) послуг.

Даним проєкт ММС передбачає комплексний підхід до вирішення проблеми якісного транспортного обслуговування в громадах Лохвицького району із населенням 15 170 мешканців), що передбачає комплекс управлінських, економічних і правових заходів щодо розробки і застосування найбільш оптимальної схеми розкладу пасажирського автбусного руху в місті Лохвиця, селах Харківці та Безсали з найбільшим економічним і екологічним ефектом, яка буде використовуватись і в подальшій життєдіяльності територіальних громад.

Придбаний в рамках реалізації проєкту ММС пасажирський автобус було поставлено на баланс Лохвицького КП «Лохвиця-сервіс». Згідно Статуту комунального підприємства «Лохвиця – сервіс», затвердженого рішенням 4 сесії Лохвицької міської ради 7 скликання від 21.01.2016 року, КП «Лохвиця-сервіс» є госпрозрахунковим підприємством, юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи., підлягає державній реєстрації, здійснює свою діяльність на принципах комерційного розрахунку, вільного найму працівників.

У рамках реалізації проєкту було також підготовлено стратегію розвитку міжмуніципального співробітництва у Лохвицькому районі, а також низку стратегічних документів щодо подальшого розвитку комунального підприємства «Лохвиця-сервіс».

Усі матеріали та звіти щодо реалізації проєкту було розміщено на веб-сайті Лохвицької міської ради та місцевих засобах масової інформації. Було також здійснено комплексні заходи щодо інформування широкого кола громадян про результати реалізації цього проєкту та переваги співробітництва територіальних громад для забезпечення муніципальної консолідації.

Згаданий проєкт ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проєктів співробітництва територіальних громад.

Успішні результати реалізації цього проєкту ММС сприяли утворенню у 2017 році трьох нової Лохвицької ОТГ, а також посиленню матеріальної бази та інституційної спроможності нового комунального підприємства «Лохвиця-сервіс», зокрема щодо надання якісних муніципальних транспортних послуг громадянам.

8. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОШВИДКІСНИМ ІНТЕРНЕТОМ МЕШКАНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РЕШЕТИЛІВСЬКОГО РАЙОНУ»

Темпи розвитку суспільства, розробка нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), перетворюють питання доступу до Всесвітньої Мережі на одне з ключових у загальних процесах модернізації та інноваційного розвитку. Інтернет стає невід'ємним інструментом реалізації прав людини, боротьби з нерівністю та розвитку прогресу. Сьогодні вже ні в кого не викликає сумніву, що електронні цифрові технології у поєднанні з Інтернетом (і технологіями наступного покоління інформаційних мереж) визначають майбутнє комунікацій. І саме тому більшість інформаційно розвинених держав світу надають виняткової уваги інфраструктурним проєктам, пов'язаним із забезпеченням громадян доступним, якісним та швидкісним інтернетом.

У зв'язку з цим, громадами Решетилівського району за підтримки проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, було ініційовано у 2016 році реалізацію проекту «Міжмуніципальне співробітництво – запорука формування інформаційного суспільства. Забезпечення високошвидкісним інтернетом жителів громад Решетилівського району», який покликаний забезпечити населення громад Решетилівського району якісним інтернетом.

В рамках реалізації згаданого проекту ММС було реалізовано наступні заходи: проведення громадського обговорення щодо потреби прокладання оптоволоконних ліній, облаштування базових станцій для забезпечення високошвидкісним інтернетом, визначення організацій-партнерів проекту та підписання Протоколу про наміри спільної його реалізації, виготовлення проектно-кошторисної документації з побудови мережі, проведення тендеру щодо визначення підрядника, проведення робіт із побудови оптоволоконної мережі та налагодження бездротового інтернет-сполучення, підключення органів місцевого самоврядування до мережі.

Основним результатом реалізації проекту є забезпечення потреб населення громад Решетилівського району у якісному інтернеті. Наявність якісного інтернету в громадах стає запорукою їх сталого розвитку, нарощування кількості робочих місць, виникнення нових сфер економіки, де зростає роль малого та середнього бізнесу.

Географія проекту включає 11 територіальних громад, які охоплюють 36 населених пунктів Решетилівського району, а саме: Жовтневу (с. Жовтневе, с. Бабичі, с. Голуби, с. Кривки, с. Писаренки, с. Шкурупії), Калениківську (с. Каленики, с. Хрещате), Лиманську Першу (с. Лиман Перший, с. Бузинівщина, с. Мирне, с. Тури), Новомихайлівську (с. Нова Михайлівка, с. Молодиківщина, с. Потеряйки, с. Шарлаї), Пашенківська (с. Пашенки, с. Гольманівка, с. Паськівка, с. Яценки), Піщанську (с. Піщане, с. Славки), Потічанську (с. Потічок, с. Миколаївка, с. Нагірне, с. Пасічники), Сухорабівську (с. Сухорабівка, с. Березняки, с. Підок), Шевченківську (с. Шевченкове, с. Дружба, с. Капустяни, с. Шамраївка), Шилівську (с. Шилівка, с. Онищенко, с. Паненки). Партнерами в реалізації проекту виступають також Решетилівська районна рада, КП «Ефект», ТОВ «Дукла», ФГ «Василенко В.О.», ТОВ «Гранум-Лтава», ФГ «Оленка-2005», СФГ «С.Г.М.», ФГ «Горобець С.Г.», ТОВ «Агротехсервіс», ФГ «Антоненко В.В.», ФГ «Ранок», ТОВ «Бурат-Агро», ПАФ «Подолька», НВ ТОВ Солвер, ГО «Центр жіночих ініціатив», Благодійний Фонд «Простір», ГО «Центр сприяння розвитку співробітництва територіальних громад» тощо.

У рамках реалізації проекту до Інтернету було підключено такі установи:

- Навчально-виховні комплекси – 4;
- Дошкільні навчальні заклади – 8;
- Сільські будинки культури – 19;
- Сільські бібліотеки – 13;
- Фельдшерські пункти – 14;
- Дільниці загальної практики сімейної медицини – 4.

У рамках реалізації згаданого проекту було виконано наступні завдання:

1. Проведення громадського обговорення щодо потреби прокладання оптоволоконних ліній, облаштування базових станцій для забезпечення високошвидкісним інтернетом.
2. Визначення організацій-партнерів проекту та підписання Протоколу про наміри спільної його реалізації.
3. Виготовлення проектно-кошторисної документації з побудови мережі.
4. Проведення робіт із побудови оптоволоконної мережі та налагодження бездротового інтернет-сполучення.
5. Підключення органів місцевого самоврядування, соціальних об'єктів та мешканців району до мережі Інтернет.

Інноваційною рисою цього проекту ММС є той факт, що в його реалізації беруть участь усі громади Решетилівського району. Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

9. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «РОЗВИТОК МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ У С. ВАСИЛІВКА, ІНШИХ ГРОМАДАХ СЕМЕНІВСЬКОГО, ГЛОБИНСЬКОГО ТА ХОРОЛЬСЬКОГО РАЙОНІВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

В реалізації згаданого проекту ММС беруть участь наступні органи місцевого самоврядування: Василівська сільська рада Семенівського району, Біляківська сільська рада Семенівського району, Заїчинська сільська рада Семенівського району, Очеретуватська сільська рада Семенівського району, Ялосовецька сільська рада Хорольського району, Землянківська сільська рада Глобинського району Полтавської області. Необхідність підготовки цього проекту викликана вкрай складною ситуацією з матеріально-технічним забезпеченням згаданих громад щодо виконання робіт по боротьбі з пожежами.

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації – це проведення комплексу заходів, що включає аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи – є складовою частиною забезпечення реалізації прав громадян на захист життя, здоров'я і майна. Впровадження цього проекту ММС має створити умови для перспективного розвитку громад Семенівського, Глобинського та Хорольського районів, а також забезпечити захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна громад від надзвичайних ситуацій (подій), ефективного реагування на них.

Цей проект є логічним продовженням попереднього проекту щодо оновлення місцевої пожежної охорони на базі с. Оболонь Семенівського району, завдяки якому придбано пожежний автомобіль на базі ЗІЛ-131 з автоцистерною.

Одночасно слід зазначити, що на озброєнні ДПП-8 (сmt. Семенівка) ДПРЗ-3 (м. Лубни) ГУ ДСНС України у Полтавській області, який здійснює протипожежний захист Василівської, Заїчинської, Біляківської та Очеретуватської громад знаходиться 2 пожежно-рятувальні автомобілі, які за всіма своїми параметрами є морально застарілими і використали свій моторесурс та термін експлуатації. Так, спеціальний пожежно-рятувальний автомобіль АЦ-40(131)137А був випущений у 1992 році, а АЦ-40(131)137А – у 1993 році. Аналогічна ситуація склалась по обслуговуванню громад Землянківської Глобинського району та Ялосовецької сільської ради Хорольського району.

Згідно з наказом ДСНС України від 29.05.2013 № 358 «Про затвердження Норм табельної належності, витрат і термінів експлуатації пожежно-рятувального, технологічного і гаражного обладнання, інструменту, індивідуального озброєння та спорядження, ремонтно-експлуатаційних матеріалів підрозділів ДСНС України» в НОРМІ-1 передбачено, що термін експлуатації спеціальних пожежно-рятувальних автомобілів становить 10 років.

З метою забезпечення належного проведення ефективних першочергових робіт на ліквідації пожеж та різного роду надзвичайних подій та ситуацій на території вказаних громад трьох районів Полтавської області утворено спеціалізовану комунальну установу – Василівська місцева пожежна охорона, а також забезпечено належні матеріальне та інфраструктурні умови для її сталого розвитку (зокрема, шляхом утворення нової системи управління, оновлення обладнання, придбання нової пожежної техніки, підготовки проекту нового пожежного депо тощо).

Метою реалізації проекту є здійснення ряду важливих інформаційних, соціальних, організаційних, аналітичних заходів з питань утворення МПО на базі с. Василівка Семенівського району, розвиток нормативно-правової та методичної бази її діяльності, а також її належне матеріально-технічне забезпечення (в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку співробітництва територіальних громад). Основними заходами в реалізації проекту ММС визначено наступні:

- утворення робочої групи проекту по підготовці договору про співробітництво громад;
- здійснення громадського обговорення проекту, проведення зборів громад щодо участі у спільному проекті;
- проведення тренінгів, семінарів з членами комісії та робочої групи щодо виконання заходів проекту;
- інформування членів територіальних громад про хід реалізації проекту, проведення зборів громад;
- розробка фінансових планів щодо формування джерел надходжень коштів для потреб пожежної охорони та її подальшого функціонування;
- розробка та впровадження нових нормативно-правової та методичної бази з питань діяльності МПО;

- придбання пожежного транспорту для обслуговування території громад, а також розвиток матеріальної бази МПО;
- утворення нової системи управління МПО;
- забезпечення кваліфікованими кадрами структури пожежної охорони;
- утворення наглядового комітету за якістю виконання робіт та здійснення заходів Проекту;
- підготовка та розробка будівельного проекту щодо утворення нового пожежного депо на базі с. Василівка;
- інформаційний супровід реалізації проекту.

Утворення нової комунальної установи – Василівської МПО, а також її належне матеріально-технічне обладнання (зокрема, придбання нової пожежної техніки, модернізації системи управління МПО, підготовку проекту на будівництво нового пожежного депо тощо) має забезпечити комплексне вирішення питання реагування на пожежі, інші надзвичайні ситуації на території громад трьох районів Полтавської області.

Відповідні органи місцевого самоврядування не тільки зможуть завдяки розвитку ММС заощадити кошти місцевих бюджетів, більш ефективно надавати послуги з питань цивільного захисту населення, але й значно зміцнити свою матеріально-технічну та інституційну базу. Має також зрости рівень довіри громадян до діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

Проект суттєво підсилює матеріально-технічну базу громад-учасниць проекту, а це, в свою чергу, дає можливість оперативно реагувати на гасіння пожеж та інші стихійні явища. Набуте майно проекту – власність громад-учасниць. Завдяки реалізації проекту формується важіль впливу, реагування на надзвичайні ситуації техногенного характеру, в першу чергу, це стосується пожеж. Без мобільної, матеріально забезпеченої місцевої пожежної частини виконання непередбачуваних завдань є неможливим.

Інноваційною рисою цього проекту ММС є те, що він має охопити територію відразу трьох районів Полтавської області – Семенівського, Хорольського та Глобинського (з метою ефективного вирішення питань цивільного захисту населення та реагування на надзвичайні ситуації). Згаданий проект ММС зареєстровано у 2017 році у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Цей проект став також переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад. На сьогодні він має різні джерела співфінансування для свого подальшого розвитку.

10. ПРОЕКТ ММС «РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВОЮ ПОЖЕЖНОЮ ОХОРОНОЮ В ШИШАЦЬКОМУ РАЙОНІ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА»

Шишацька об'єднана селищна територіальна громада нараховує понад 18 тисяч мешканців. До складу об'єднаної територіальної громади входять: 63 населених пункти, сільських рад – 11 (Баранівська, Великоперевізька, Великобузівська, Воскобійницька, Гоголівська, Жоржівська, Ковердинобалківська, Куйбишевська, Михайликівська, Пришибська, Сагайдацька). Площа території спроможної територіальної громади складає 608 кв. км.

Шишацька об'єднана селищна територіальна громада знаходиться на вододільному плато між річками Говтва і Псьол в середині Придніпровської Лівобережної низовини. Поверхня – слабо хвиляста рівнина, порізана балками та ярами, полого підвищена на північний схід до 170-190 метрів над рівнем моря. Рельєф відрізняється різноманітністю, наявністю добре виражених висот, стрімких схилів і рівних ділянок заплави, ярів та балок. Переважаючі ґрунти: темно-сірі суглинкові, лучні-суглинкова на між балочних пологих схилах.

Половина території громади – це антропогенні, окультурені ландшафти – рілля, населені пункти, шляхи, інженерні комунікації, ставки та інше. Мають місце, хоч і незначні за площею порушені території – кар'єри по видобутку сировини цегельного заводу, піщаних кар'єрів та місць дії зсувних процесів (в основному по лівому березі р. Псьол). На території району протікає річка (Псьол) загальною довжиною берегової лінії 36 км, русло р.Говтва заболочене. Площа земель зайнятих водними об'єктами становить 250 га. Площа сільсько-господарських угідь становить 55,706 тис. га.

Територією громади проходить залізниця довжиною 8 км та автомобільні дороги державного значення, а саме: регіональна автодорога державного значення – Р-42 Лубни-Миргород-Опішня; територіальна автодорога державного значення – Т 1720 Шишаки – Поділ; територіальна автодорога державного значення – Т 1733 В.Перевіз – Балясне.

На території громади розташовано 19 потенційно небезпечних об'єктів, 4 об'єкти підвищеної небезпеки, 2 хімічно-небезпечні об'єкти, 13 котелень, магістральні газопроводи, трубопроводи газу промислового управління «Полтавагазвидобування» в кількості 5 шт., а також газопроводи високого (168 км), середнього (100,5 км) та низького (240,3 км) тиску. В зону підтоплення потрапляють також два населених пункта з площею підтоплення 0.5 кв. км.

Для вирішення проблеми з організацією пожежогасіння в сільській місцевості постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 року № 202 (на даний час втратила чинність) було затверджене Положення про місцеву пожежну охорону, яким передбачалося, що місцева пожежна охорона (далі – МПО) створюється органами виконавчої влади для забезпечення пожежної безпеки.

Необхідність створення та належного матеріально-технічного забезпечення підрозділів місцевої пожежної охорони, забезпечення їх підготовленими та кваліфікованими

працівниками, організацію надійного радіозв'язку між ними та підрозділами ДСНС, ПСО для оперативного управління, виклику в разі необхідності медичної, енергетичної, газової служби чи допомоги іншого пожежного підрозділу підтверджують сухі статистичні дані, за якими, на превеликий жаль, стоїть втрачене людське життя, майно та будинки.

На сьогодні існують вимоги щодо радіусу обслуговування одним державним пожежно-рятувальним підрозділом, кількості та типу пожежних автомобілів для пожежного депо в населеному пункті в залежності від кількості населення з урахуванням державних будівельних норм, також встановлені нормативи прибуття державних пожежно-рятувальних підрозділів (частин) до місця виклику, які застосовуються для визначення місць розташування пожежних депо. Визначено, що нормативи прибуття державних пожежно-рятувальних підрозділів до місця виклику не повинні перевищувати: на території міст – 10 хвилин; у населених пунктах за межами міста – 20 хвилин. З урахуванням метеорологічних умов, сезонних особливостей та стану доріг нормативи прибуття можуть бути перевищені, але не більше ніж на 5 хвилин, що встановлює район виїзду державного пожежно-рятувального підрозділу практично в межах населеного пункту – місця його дислокації.

У селах, селищах, де немає пожежно-рятувальних підрозділів, сільські та селищні ради за погодженням з центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, мають утворювати пожежно-рятувальні підрозділи для забезпечення місцевої пожежної охорони. Отже, даною нормою встановлено обов'язок створення пожежної частини практично в кожному селі, селищі.

Якщо в населеному пункті, розташованому на відповідній території та з'єднаному з іншими населеними пунктами під'їзними шляхами загального користування, утворено пожежно-рятувальний підрозділ для забезпечення місцевої пожежної охорони, який здатний виконувати завдання за призначенням на території населених пунктів, де немає таких підрозділів, у відповідних місцевих бюджетах можуть передбачатися видатки на матеріально-технічне забезпечення таких підрозділів.

Отже, з урахуванням вищенаведеного, у Шишаках утворено підрозділ місцевої пожежної охорони (МПО) як комунальну установу або комунальне підприємство, положення про місцеву пожежну охорону подати, відповідно до законодавства, на погодження до Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Основними завданнями згаданого проекту ММС визначено наступні:

- Розвиток системи управління МПО у Шишацькому районі Полтавської області на засадах ММС;
- Надання більш якісних послуг громадянам у сфері цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації;
- Створення умов для безпечної життєдіяльності населення Шишацького району Полтавської області;
- Запровадження ефективної системи оперативного управління місцевою ланкою ЄДС ЦЗ на базі диспетчерської служби підрозділу місцевої пожежної охорони;

- Забезпечення здійснення комплексу заходів (з питань методичного, нормативно-правового, матеріально-технічного, інформаційно-консультативного та іншого забезпечення) щодо модернізації та розвитку МПО у Шишацькому районі Полтавської області.

У рамках реалізації цього проекту співробітництва територіальних громад досягнуто наступні результати:

1. Підготовлено методологію та відповідний проект міжмуніципального співробітництва, а також отримано рішення Шишацької ОТГ та Ковалівської сільської ради про згоду на співробітництво. Згаданий проект ММС після проведення усіх необхідних процедур було внесено до державного реєстру проєктів співробітництва територіальних громад.
2. Забезпечено розробку міжмуніципальної стратегії розвитку громад у Шишацькому районі.
3. Розроблено низку нових документів щодо забезпечення діяльності МПО с. Шишаки в нових умовах децентралізації, зокрема на засадах ММС (мова йде, зокрема, про питання організації місцевої пожежної охорони (МПО), критерії для типів приміщень / їх розміщення; організації належної взаємодії з громадськістю; технічного оснащення місцевої пожежної охорони (МПО); утворення місцевої пожежної дружини як громадської організації; обліку витрат та підготовка бюджету на утримання місцевої пожежної охорони тощо).
4. Розроблено проектну документацію щодо будівництва «Центру громадської безпеки в с. Михайлики».
5. Утворено нову диспетчерську службу МПО з функцією доведення сигналів управління, а також здійснено наступну роботу:
 - Проведення будівельно-ремонтних робіт для облаштування нового диспетчерського пункту та системи управління МПО
 - Придбання та обладнання нового матеріально-технічного обладнання для розміщення нового диспетчерського пункту та системи управління МПО;
 - Внесено зміни в штатний розпис місцевої пожежної охорони (4 диспетчерів та 4 пожежників).
6. З метою доведення сигналів управління підключено послугу «Хмарна АТС», що представляє собою внутрішню корпоративну телефонію, яка замінює фізичну офісну міні-АТС. Замовником виступає Шишацька селищна рада, до внутрішньої телефонії підключені старостинські округи Шишацької ОТГ та структурні підрозділи, всього 20 абонентів.
7. Проведено спеціальне навчання працівників Місцевої пожежної охорони за програмою «Спеціальної підготовки працівників місцевої пожежної охорони та членів добровільної пожежної охорони». Працівники МПО підвищили рівень знань за напрямками: охорона праці; пожежна тактика та тактика при ліквідації надзвичайних ситуацій; засоби зв'язку; пожежна профілактика; застосування засобів індивідуального захисту; психологічна підготовка.
8. Оновлено пожежну техніку та систему управління МПО в Шишацькому районі.

Згаданий проект ММС зареєстровано у 2017 році у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Згаданий проект має на сьогодні різні джерела співфінансування для свого подальшого розвитку. Так, закупівля нового пожежного автомобіля у 2017 році була здійснена за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.

11. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РАШІВСЬКОЇ, ЛИСІВСЬКОЇ, ХАРКОВЕЦЬКОЇ СІЛЬСЬКИХ РАД ГАДЯЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ «РОЗВИТОК МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ С. РАШІВКА»

У 2016 році Рашівською сільською радою спільно з іншими громадами Гадяцького району було розпочато проект ММС «Місцева пожежна охорона – запорука профілактики виникнення пожеж». Цей проект був зареєстрований у Мінрегіоні (договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільних проектів за № 66 від 14.12.2016 року), а також здобув підтримку Полтавської обласної ради, зокрема щодо придбання (за рахунок співфінансування коштів Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку) нового пожежного автомобіля.

Загальна площа території сільських рад, які беруть участь в реалізації проекту ММС, становить біля 15 тис. га. Крім того, на території Рашівської, Лисівської, Харковецької сільських рад більш захищеними буде 3,5 тис. населення. На території згаданих сільських рад розміщено наступні підприємства, організації та установи: загальноосвітні школи – 2 (с. Рашівка, с. Лисівка); дитячі навчальні залади – 3 шт. (с. Рашівка, с. Лисівка, с. Харківці); Рашівський будинок-інтернат загального типу (с. Рашівка); сільські будинки культури – 3 (с. Рашівка, с. Лисівка, с. Харківці); відділення зв'язку – 3 (с. Рашівка, с. Лисівка, с. Харківці); побутокбунат (с. Рашівка); Рашівська амбулаторія ЗПСМ; фельдшерський пункт (с. Лисівка); фельдшерський пункт (с. Харківці); Харківський РСПДПОПР (с. Рашівка); аптека (с. Рашівка); ветлікарня (с. Рашівка).

З метою забезпечення належного проведення ефективних першочергових робіт на ліквідації пожеж та різного роду надзвичайних подій та ситуацій на території Рашівської, Лисівської, Харковецької сільських рад в рамках реалізації проекту ММС було забезпечено придбання засобів для гасіння пожеж та рятувально-пожежного обладнання для Рашівської місцевої пожежної охорони. У 2017 році було розпочато реалізацію другого етапу проекту ММС, який передбачає придбання засобів для гасіння пожеж та рятувально-пожежного обладнання для Рашівської місцевої пожежної охорони, а також підготовку до будівництва нового пожежного депо (центру громадської безпеки). У зв'язку з цим, було забезпечено придбання технічних засобів, засобів зв'язку та оповіщення, засобів пожежогасіння та захисту особового складу, а також розробки відповідних рекомендацій, нормативно-правової та методичної бази, проведення навчальних заходів з питань діяльності МПО. Так, мотопомпа забезпечує транспортування вогнегасної речовини (води) безпосередньо до місця пожежі та застосовується для ліквідації наслідків повені та паводків.

Аварійно-рятувальний інструмент найчастіше застосовується під час ліквідації дорожньо-транспортної пригоди, а саме деблокування потерпілого внаслідок пригоди. Бензиновий генератор забезпечує автономне електроживлення на місці події.

На сьогодні забезпечено наступні результати від реалізації згаданого проекту ММС:

- придбано засоби для гасіння пожеж та рятувально-пожежного обладнання;
- створено умови для забезпечення захисту людей, матеріальних цінностей та довкілля від впливу небезпечних факторів пожежі, надзвичайної події чи ситуації;
- забезпечено зміцнення інфраструктурної спроможності громад, умови їх сталого розвитку;
- покращено матеріально-технічне забезпечення Рашівської пожежної охорони та забезпечено придбання засобів для гасіння пожеж та рятувально-пожежного обладнання;
- організовано навчання працівників пожежної охорони отримають можливість підвищити захист населення від пожеж та надзвичайних ситуацій.

Згаданий проект ММС зареєстровано у відповідному порядку у Мінрегіоні та внесено до державного реєстру проектів співробітництва територіальних громад. Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

12. ПРОЕКТ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ПЕТРІВСЬКО-РОМЕНСЬКОЇ, БЕРЕЗОВОЛУЦЬКОЇ, РУЧКІВСЬКОЇ ТА СЕРЕДНЯКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКИХ РАД ГАДЯЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ «НАДІЙНИЙ ЗАХИСТ ВІД ПОЖЕЖ ТА ЛІКВІДАЦІЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ»

У 2017 році Петрівсько-Роменська, Березоволуцька, Ручківська та Середняківська сільські ради Гадяцького району Полтавської області розпочали проект ММС «Надійний захист від пожеж та ліквідація надзвичайних ситуацій».

Реалізація проекту ММС дасть можливість забезпечити захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна згаданих територіальних громад від надзвичайних ситуацій, а також забезпечити ефективне реагування на них.

В Петрівсько-Роменській місцевій пожежній охороні, яка створена на базі Петрівсько-Роменської сільської ради використовується один спеціальний пожежний автомобіль 1991 року випуску, який за всіма своїми параметрами є морально застарілим і використав свій моторесурс та термін експлуатації.

Всі заходи проекту ММС відповідають Державній та регіональній Стратегії розвитку на період до 2020 року, а також Стратегії реформування системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій, затвердженої розпорядженням кабінету Міністрів

України від 25.01.2017 №61-р. З метою забезпечення належного проведення ефективних першочергових робіт на ліквідації пожеж та різного роду надзвичайних подій та ситуацій на території вказаних громад Гадяцького району Полтавської області пропонується утворити спеціалізовану комунальну установу – Петрівська місцева пожежна охорона, забезпечити належні матеріальне та інфраструктурні умови її розвитку (зокрема, шляхом утворення нової системи управління, оновлення обладнання, придбання нової пожежної техніки, підготовки проекту нового пожежного депо тощо).

Метою реалізації проекту є здійснення ряду важливих інформаційних, соціальних, організаційних, аналітичних заходів з питань утворення МПО на базі с. Петрівське Гадяцького району, розвиток нормативно-правової та методичної бази її діяльності, а також її належне матеріально-технічне забезпечення (в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку співробітництва територіальних громад). Основними заходами в реалізації цього проекту визначено наступні:

- утворення робочої групи Проекту по підготовці договору про співробітництво громад;
- здійснення громадського обговорення Проекту, проведення зборів громад щодо участі у спільному Проекті;
- проведення тренінгів, семінарів з членами комісії та робочої групи щодо виконання заходів Проекту;
- інформування членів територіальних громад про хід реалізації Проекту, проведення зборів громад;
- розробка фінансових планів щодо формування джерел надходжень коштів для потреб пожежної охорони та її подальшого функціонування;
- розробка нових нормативно-правових актів та методичної бази з питань діяльності МПО;
- придбання пожежного транспорту для обслуговування території громад, а також розвиток матеріальної бази МПО;
- утворення нової системи управління МПО;
- забезпечення кваліфікованими кадрами структури пожежної охорони;
- утворення наглядового комітету за якістю виконання робіт та здійснення заходів Проекту;
- підготовка та розробка будівельного проекту щодо утворення нового пожежного депо на базі с. Петрівське;
- просвітницька кампанія, підготовка промо продукції, інформаційний супровід реалізації проекту ММС.

Згаданий проект ММС став переможцем Полтавського обласного конкурсу проектів місцевого розвитку, а також здобув підтримку проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Цей проект ММС було також зареєстровано в установленому

порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад. Даний проект також включено до збірки кращих практик Полтавського обласного конкурсу проектів розвитку територіальних громад.

Утворення нової комунальної установи – Петрівської МПО, а також її належне матеріально-технічне обладнання (зокрема, придбання нової пожежної техніки, модернізації системи управління МПО, підготовку проекту на будівництво нового пожежного депо тощо) має забезпечити комплексне вирішення питання реагування на пожежі, інші надзвичайні ситуації на території громад трьох районів Полтавської області. Відповідні органи місцевого самоврядування не тільки зможуть завдяки розвитку ММС заощадити кошти місцевих бюджетів, більш ефективно надавати послуги з питань цивільного захисту населення, але й значно зміцнити свою матеріально-технічну та інституційну базу. Одночасно має також зрости рівень довіри громадян до діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

13. ПРОЕКТ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МАРТИНІВСЬКОЇ, БОБРИЦЬКОЇ ТА ВЕЛЬБІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКИХ РАД ГАДЯЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ «УТВОРЕННЯ МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ В с. МАРТИНІВКА»

У 2017 році Мартинівська, Бобрицька та Вельбівська сільські ради Гадяцького району Полтавської області розпочали проект ММС «Утворення місцевої пожежної охорони в с. Мартинівка». Метою реалізації проекту є здійснення ряду важливих інформаційних, соціальних, організаційних, аналітичних заходів з питань утворення МПО на базі с. Мартинівка Гадяцького району, розвиток нормативно-правової та методичної бази її діяльності, а також її належне матеріально-технічне забезпечення (в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку співробітництва територіальних громад).

Основними заходами реалізації згаданого проекту ММС визначено наступні:

- утворення робочої групи Проекту по підготовці договору про співробітництво громад; здійснення громадського обговорення Проекту, проведення зборів громад щодо участі у спільному Проекті;
- проведення тренінгів, семінарів з членами комісії та робочої групи щодо виконання заходів Проекту;
- інформування членів територіальних громад про хід реалізації Проекту, проведення зборів громад;
- розробка фінансових планів щодо формування джерел надходжень коштів для потреб пожежної охорони та її подальшого функціонування;
- розробка та впровадження нової нормативно-правової та методичної бази з питань діяльності МПО;
- придбання відповідного обладнання, а також розвиток матеріальної бази МПО;

- утворення нової системи управління МПО;
- забезпечення кваліфікованими кадрами структури пожежної охорони;
- утворення наглядового комітету за якістю виконання робіт та здійснення заходів Проекту;
- розробка та впровадження оновленої навчальної програми для представників МПО;
- підготовка інформаційно-аналітичних та інших (промо) матеріалів з питань розвитку МПО.

За сприяння проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, підготовлено будівельний проект нового пожежного депо. Згаданий проект ММС було також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

14. ПРОЕКТ ММС «УТВОРЕННЯ МІСЦЕВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ У с. КРАСНА ЛУКА», ЯКИЙ РЕАЛІЗУЄТЬСЯ КРАСНОЛУЦЬКОЮ СІЛЬСЬКОЮ РАДОЮ У СПІВПРАЦІ З РИМАРІВСЬКОЮ, СВАТКІВСЬКОЮ, МАЛОПОБИВАНСЬКОЮ, ГРЕЧАНІВСЬКОЮ ТА КНИШІВСЬКОЮ СІЛЬСЬКИМИ РАДАМИ ГАДЯЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Проект міжмуніципального співробітництва «Утворення місцевої пожежної охорони у с. Красна Лука» було ініційовано Краснолуцькою сільською радою. На сьогодні він реалізується у співпраці з Римарівською, Сватківською, Малопобиванською, Гречанівською та Книшівською сільськими радами Гадяцького району Полтавської області.

Договір ММС зареєстровано в установленому законом порядку, внесено до державного реєстру проектів ММС та розміщено на офіційному сайті Мінрегіону під № 102 як договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Створення місцевої пожежної охорони у с. Красна Лука».

Разом з тим, відповідно до рішення Краснолуцької сільської ради двадцять шостої сесії сьомого скликання від 16.08.2017 р. «Про утворення Комунальної організації «Місцева пожежна охорона Краснолуцької сільської ради» було створено комунальну організацію «Місцева пожежна охорона Краснолуцької сільської ради». Дана організація буде утримуватись за рахунок коштів бюджету Краснолуцької, Сватківської, Римарівської, Гречанівської, Малопобиванської, Книшівської сільських рад.

Саме утворення цього підрозділу місцевої пожежної охорони на території вищезазначених сільських рад (найбільших за площею та кількістю населення у районі) забезпечить у стислі терміни можливість реагувати на надзвичайні ситуації та пожежі у сільських населених пунктах, де об'єкти пожежної охорони взагалі відсутні. Так,

наприклад, середня віддаленість від м. Гадяч (де знаходиться пожежна частина) до населених пунктів Краснолуцької сільської ради становить 10 км, до Римарівської сільської ради – 20 км, до Сватківської сільської ради – 23 км, до Малопобиванської сільської ради – 20 км, до Гречанівської сільської ради – 27 км, до Книшівської сільської ради – 20 км (при нормативних вимогах км.).

В рамках згаданого проекту підготовлено відповідну нормативно-правову та методичну базу для подальшого розвитку МПО на засадах ММС на території Гадяцького району. В рамках реалізації цього проекту ММС заплановано утворення двох відокремлених підрозділи МПО на території Книшівської та Великобудичанської сільських рад, які також беруть участь в реалізації згаданого проекту.

15. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ГАДЯЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ «ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ»

Проект співробітництва територіальних громад Гадяцького району Полтавської області «Впровадження комплексної системи поводження з твердими побутовими відходами» (далі – Проект) розроблено відповідно до вимог ч. 3 ст. 142 Конституції України, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про відходи», нормативно-правових актів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування України у сфері екології та санітарного благополуччя, комунально-побутового господарства. Згаданий проект впроваджується Петрівсько-Роменською, Плішивецькою, Рашівською, Римарівською, Ручківською, Сарівською, Сватківською, Середняківською, Соснівською, Харковецькою, Ціпківською сільськими радами Гадяцького району.

Проект є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань у сферах охорони навколишнього середовища та житлово-комунального господарства громад, а саме реалізацію сучасної моделі поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) на громад Гадяцького району Полтавської області.

Питання поводження з ТПВ є актуальним завданням для усіх регіонів України, зокрема й для Гадяцького району Полтавської області. Зростанню кількості ТПВ сприяють товари одноразового використання товари народного споживання з короткочасним терміном служби людині, які ми купуємо, споживаємо та викидаємо не дивлячись на їх залишкову вартість.

Житлово-комунальне господарство Гадяцького району є однією з найбільш важливих галузей господарського комплексу, на яке покладено завдання стабільного функціонування та забезпечення безперебійної життєдіяльності населених пунктів на території району.

Однією з найбільш дієвих та ефективних форм управління об'єктами соціальної інфраструктури в сільській місцевості є комунальне підприємство. У випадку ство-

рення комунального підприємства територіальна громада стає реальним власником соціальних об'єктів на своїй території та має можливість впливу на їхню діяльність, забезпечення доступності соціально-культурних та комунально-побутових послуг для населення. Якщо в сільському населеному пункті немає комунального підприємства, то у відповідних територіальних громадах виникають серйозні проблеми, пов'язані з неналежним та неякісним наданням послуг (як приклад наявність застарілого обладнання та мереж водопостачання, що давно вже потребують капітального ремонту, виникнення несанкціонованих смітників). При цьому існуючі проблеми залишаються нерозв'язаними, а ситуація на рівні населених пунктів з кожним днем ускладнюється.

Рішенням 20 позачергової сесії 7-го скликання Гадяцької районної ради від 17.03.2017 року прийнято створити комунальне підприємство «Сервіс» при Гадяцькій районній раді. Головним завданням для створеного комунального підприємства є надання якісних комунально-побутових послуг для сільського населення, зокрема, здійснення комплексу дій щодо поводження з відходами, спрямованих на запобігання їх утворенню, у тому числі організація та здійснення збирання, перевезення, зберігання, оброблення, утилізацію, видалення, знешкодження і захоронення, включаючи контроль за цими операціями і нагляд за місцями видалення та забезпечення реалізації заходів щодо розвитку системи поводження з відходами у районі.

Протягом 2017-2021 років у Гадяцькому районі планується запровадити єдину сучасну систему поводження з ТПВ. Так для здійснення вищезазначених заходів для комунального підприємства «Сервіс» планується закупити два сміттєвози для забезпечення збору та вивозу відходів від населення на полігон твердих побутових відходів. З метою забезпечення зменшення негативного впливу на довкілля у районі планується застосувати сучасну систему сортування відходів із вилученням ресурсоємних матеріалів (скло-папір-пластик). Наразі планується облаштувати кожен сільський населений пункт баками для роздільного збору сміття, яке потім буде збиратися спецтехнікою комунального підприємства для подальшої належної утилізації сміття. Саме завдяки створенню КП «Сервіс» з метою поліпшення санітарного стану сільських населених пунктів району буде здійснюватися ліквідація звалищ побутового сміття, які виникли протягом зими, забезпечуватиметься прибирання сухою, безгосподарних територій, обрізка гілок тощо.

Предметом господарської діяльності КП «Сервіс» будуть не тільки послуги з вивезення твердих побутових відходів, санітарна очистка сільських територій, водозабезпечення, а й утримання вулично-шляхової мережі, утримання зовнішнього освітлення, надання ландшафтних послуг, лісопилльне, стругальне виробництво, збирання та заготівля паливної деревини, ремонт та утримання об'єктів благоустрою (парки, сквери, пам'ятники, кладовища, водовідводи,) та інше. Так як основним споживачем послуг підприємства є населення району то, мабуть, жодна установа, організація, підприємство, що розташовані на території сільських рад не обійдуться без послуг КП «Сервіс». Підприємство постійно розширює сферу обслуговування новими споживачами, новими послугами та роботами, що впливає на позитивні фінансові результати підприємства, ефективне використання енергетичних та трудових ресурсів.

До переваг надання послуг комунальним підприємством у сільській місцевості можна віднести наступні: доступ до якісних комунальних послуг; покращення благоустрою та екологічного стану територій населених пунктів; централізований вивіз та утилізація твердих побутових відходів; надання якісних послуг з водопостачання та водовідведення тощо.

Слід також зазначити, що у липні 2017 року Полтавською обласною радою було прийнято нову Комплексну програму поводження з твердими побутовими відходами у Полтавській області на період 2017–2021 роки. Дана Програма враховує головні положення «Субрегіональної стратегії поводження з відходами для Полтавської області», розробленої за підтримки проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Враховуючи сьогодні існуючі практики управління сферою поводження з ТПВ у країнах ЄС, для Полтавської області запропоновано досвід формування субрегіонів, одним з яких є Північний субрегіон, до складу якого, зокрема, входить Гадяцький район. Стратегія поводження з ТПВ спрямована на розвиток технічно- і фінансово реалістичної субрегіональної системи управління ТПВ, у рамках якої буде можливе ефективне управління відходами, що утворюються в субрегіоні, від збору до відновлення ресурсів та безпечної утилізації залишків відходів.

Цільовими групами проекту є усі мешканці Гадяцького району, зокрема громади населених пунктів-партнерів проекту, населення яких складає близько 30 тисяч осіб. Цільовими групами проекту є всі без винятку жителі територіальних громад-учасників даного проекту, бізнесові та підприємницькі структури, місцева влада. До цільових груп віднесемо також посадових осіб сільських рад, членів сільських громадських організацій, приватних підприємців та працівників підприємств, які виступили партнерами проекту, школярів та молодь населених пунктів району.

Основними організаціями, що беруть участь в реалізації проекту ММС, є наступні: Гадяцька районна рада, Комунальне підприємство «Сервіс» Гадяцької районної ради», Місцева асоціація органів місцевого самоврядування «Гадяччина», Біленченківська с/р, Бобриська с/р, Великобудищанська с/р, Вельбівська с/р, Веприцька с/р, Гречанівська с/р, Краснолуцька с/р, Книшівська с/р, Лютенська с/р, Малопобиванська с/р, Мартинівська с/р, Плішивецька с/р, Римарівська с/р, Сарівська с/р, Сватківська с/р, Соснівська с/р, Ціпківська с/р тощо.

Гадяцький район знаходиться у межах Полтавської рівнини Дніпровсько-Донецької впадини. Відстань від м. Гадяч до м. Полтава – 116 км, до м. Київ – 330 км. Лісистість району – 18%. На території району протікають 6 річок, найбільші: Псьол, Грунь, Хорол. Клімат помірно-теплий. На заході межує з Лохвицьким районом, на сході – із Зіньківським, на півдні – з Миргородським, на півночі – з Липоводолинським районом Сумської області.

Населення території Гадяцького району складає близько 30 тисяч осіб. До складу району входять 1 міська рада з центром у м. Гадяч обласного значення, 24 сільські ради та одна Сергіївська ОТГ. На території функціонують сільськогосподарські підприємства, підприємства побутового обслуговування населення, об'єкти торгівлі, установи соціально-культурного призначення, державні установи.

Метою проекту ММС є запровадження у населених пунктах Гадяцького району комплексної системи поводження (роздільне збирання, сортування, транспортування) ТПВ, а також забезпечення подальшого розвитку Північного субрегіону Полтавської області з питань ТПВ. Згаданий проект ММС включає наступний перелік заходів:

- розвиток спроможності (інституційної, матеріальної, фінансової тощо) КП «Сервіс», яке знаходиться в спільній комунальній власності територіальних громад Гадяцького району, щодо надання якісних житлово-комунальних послуг громадянам;
- забезпечити перегляд діючих схем санітарної очистки населених пунктів та розробка заходів санітарної очистки з урахуванням можливостей і сучасних технологій поводження з побутовими відходами;
- забезпечити облаштування майданчиків з твердим покриттям для роздільного збирання ТПВ;
- Організувати придбання контейнерів для роздільного збирання ТПВ;
- Забезпечити організацію та проведення екологічної акції в місцевих радах-партнерах проекту на тему «Роздільний збір сміття – це просто!»;
- Провести ліквідацію всіх несанкціонованих сміттєзвалищ твердих побутових відходів;
- Забезпечити проведення через засоби масової інформації, заклади освіти роз'яснювальної, навчально-виховної роботи щодо поводження з твердими побутовими відходами;
- Провести установчу зустріч залучених до реалізації проекту суб'єктів;
- Розробити методологію та супровід реалізації проекту співробітництва територіальних громад;
- Розробити та узгодити з громадами договір про співробітництво у формі реалізації спільного проекту;
- Розробити статутні документи нового комунального підприємства (КП);
- Розробити кваліфікаційні вимоги та штатний розпис працівників КП;
- Здійснити оцінку фінансово-організаційні спроможності комунального підприємства та підготувати стратегію розвитку КП;
- Провести дослідження щодо стану поводження з ТПВ у Гадяцькому районі Полтавської області;
- Підготувати оцінку потреби в будівництві та реконструкції полігонів ТПВ, встановлення сортувальних станцій у Гадяцькому районі Полтавської області;
- Провести семінар з питань поводження з ТПВ та розвитку ММС;
- Розробити схему вивозу сміття для громад Гадяцького району, що беруть участь у реалізації проекту ММС;

- Підготувати оцінку потреби в сміттєзбиральній та обслуговуючій техніці у Гадяцькому районі Полтавської області;
- Розробити рекомендації щодо інформаційного забезпечення та залучення громадськості до реалізації проекту ММС та вирішення проблем поводження з ТПВ у Гадяцькому районі;
- Провести навчання (тренінг) для персоналу комунального підприємства;
- Розробити міжмуніципальну стратегію розвитку громад у Гадяцькому районі Полтавської області;
- Розробити дорожню карту розвитку Північного субрегіону з питань ТПВ;
- Підготувати дослідження щодо кращих практик з питань поводження з ТПВ;
- Підготувати навчальну програму та посібник з питань поводження з ТПВ в умовах децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад;
- Придбати та розмістити контейнери (баки) для збору ТПВ на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС;
- Облаштувати контейнерні майданчики для збору ТПВ на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС.

Очікуваними результатами проекту ММС визначено наступні:

- Утворення економічно-життєздатної моделі поводження з ТПВ;
- Утворення конкурентних ринкових умов у сфері надання комунальних послуг;
- Організація модельних майданчиків щодо сортування ТПВ на базі всіх сільських рад;
- Підвищення ефективності використання вторинної сировини;
- Запровадження нових маршрутів вивезення ТПВ спеціалізованим автотранспортом;
- Підвищення рівня екологічної культури населення;
- Формування у жителів населених пунктів району дбайливого ставлення до навколишнього середовища та раціонального поводження з ТПВ;
- Активізація у громади району відповідальної позиції щодо вирішення власних проблем;
- Розробка дорожньої карти та інших стратегічних документів щодо розвитку Північного субрегіону з питань ТПВ Полтавської області;
- Комплексний аналіз різних аспектів поводження з ТПВ у Гадяцькому районі Полтавської області, підготовка рекомендацій щодо подальшої роботи над вирішенням питання поводження з ТПВ на засадах міжмуніципального співробітництва;
- Підвищення рівня довіри, поваги і взаємодопомоги між учасниками проекту, що дасть можливість реалізації в подальшому нових проектів.

Згаданий проект ММС було також зареєстровано в установленому порядку в Мін-регіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад. Його подальша реалізація буде здійснена в рамках розвитку Північного суб-регіону з питань ТПВ Полтавської області.

16. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РЕШЕТИЛІВСЬКОГО ТА ВЕЛИКОБАГАЧАНСЬКОГО РАЙОНІВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ «УТВОРЕННЯ СПІЛЬНОГО КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПИТАНЬ ТПВ “ЗАТИШНЕ СЕЛО”»

У 2017 році Калениківська територіальна громада, Лиманська Друга територіальна громада, Лобачівська територіальна громада, Малобакайська територіальна громада, М'якеньківська територіальна громада, Остапівська територіальна громада, Сухорабівська територіальна громада, Шилівська територіальна громада ініціювали проект ММС, який здобув підтримку як Полтавської обласної ради, Полтавської обласної державної адміністрації, а також проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Реалізація цього проекту ММС ставить на меті не тільки утворення спільного комунального підприємства з питань ТПВ, але й оновлення комунальної техніки та іншої інфраструктури, розробку інформаційних, методичних та нормативно-правових документів з питань поводження ТПВ.

Проект співробітництва територіальних громад Решетилівського та Великобагачанського районів Полтавської області «Утворення спільного комунального підприємства з питань ТПВ “Затишне село”» (далі – Проект) розроблено відповідно до вимог ч. 3 ст. 142 Конституції України, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про відходи», нормативно-правових актів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування України у сфері екології та санітарного благополуччя, комунально-побутового господарства.

Проект є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань у сферах охорони навколишнього середовища та житлово-комунального господарства громад, а саме реалізацію сучасної моделі поводження з ТПВ на території Шилівської, Остапівської, Лобачівської, Калениківської та Мякеньківської громад Решетилівського та Великобагачанського районів Полтавської області. Згаданий проект поєднує в собі нове мислення, нову систему соціально-економічних відносин у обраній сфері життєдіяльності громади та досвід співпраці територіальних громад. Накопичення побутових відходів супроводжує людство протягом усієї його історії, і що вищий рівень його розвитку, то більше слідів його життєдіяльності залишається на планеті.

Слід також зазначити, що у липні 2017 року Полтавською обласною радою було прийнято нову Комплексну програму поводження з твердими побутовими відходами у Полтавській області на період 2017–2021 роки. Дана Програма враховує головні положення «Субрегіональної стратегії поводження з відходами для Полтавської області», розробленої за підтримки Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Стратегія розроблена в рамках міжнародного проекту «Реформа управління на сході України» та орієнтована на сферу поводження з ТПВ у Полтавському субрегіоні.

В останні десятиліття системи управління твердими побутовими відходами стають дедалі більш складними. Причинами цього є зростання обсягів утворення твердих побутових відходів, структурні зміни у складі ТПВ, а також зміни в системі регіонального й місцевого управління та у законодавчій сфері поводження з відходами в Україні.

За досвідом європейських країн управління об'єктами в сфері поводження з відходами, з точки зору витрат на дану сферу, є більш ефективним на регіональному на місцевому рівнях, зокрема в контексті розвитку співробітництва територіальних громад.

Враховуючи сьогодні існуючі практики управління сферою поводження з ТПВ у країнах ЄС, для Полтавської області запропоновано досвід формування субрегіонів, одним з яких є Хорольський субрегіон, до складу якого, зокрема, входять Решетилівський та Великобагачанський райони. Стратегія поводження з ТПВ спрямована на розвиток технічно- і фінансово реалістичної субрегіональної системи управління ТПВ, у рамках якої буде можливе ефективне управління відходами, що утворюються в субрегіоні, від збору до відновлення ресурсів та безпечної утилізації залишків відходів.

В рамках реалізації проекту для жителів Шилівської, Остап'ївської, Лобачівської, Калениківської та М'якеньківської територіальних громад Решетилівського та Хорольського районів Полтавської області буде створено умови для вивезення та утилізації твердих побутових відходів (ТПВ), зокрема на основі утворення спільного комунального підприємства.

Шилівська сільська, Калениківська сільська рада Решетилівського району та Остап'ївська сільська рада Великобагачанського району розташовані в мальовничому куточку по обидва боки річки Псел. Лобачівська сільська рада межує з Шилівською сільською радою. М'якеньківська сільська рада межує із Калениківською сільською радою. На території Шилівської сільської ради проживає 750 осіб, на території Лобачівської сільської ради – 820 осіб, на території Остап'ївської сільської ради – 1200 осіб, на території Калениківської сільської ради – 850 осіб, на території М'якеньківської сільської ради – 910 осіб. На територіях сільських рад ростуть ліси та буяють луки. Є затишні куточки для відпочинку і насолодження природними ландшафтами.

Громади, що входять до згаданих сільських рад, є затишними та доглянутими. Разом з тим, на жаль, на територіях практично усіх сіл та на прилеглих до них територіях можна натрапити на купи сміття як невеликі так і, досить, об'ємні, бо, на сьогодні, проблема поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) у сільській місцевості постає останнім часом не менш гостро, ніж у містах. Так, у більшості сільських населених пунктів сільських рад – учасників проекту та сільських рад – організацій-партнерів не облаштовано місця складування твердих побутових відходів, що призводить до перетворення лісових масивів, узбіч доріг, ярів у несанкціоновані сміттєзвалища. Одночасно, у сільській місцевості відсутні спеціалізовані підприємства у сфері поводження з твердими побутовими відходами та відповідна матеріально-технічна база, сміттєзбиральна техніка, що має забезпечити надання відповідних послуг та вирішити питання вивозу та утилізації ТПВ.

Враховуючи той факт, що бюджети окремо взятих сільських рад не мають можливості самостійно придбати спецтехніку для вивезення ТПВ та і придбання такої техніки для однієї сільської ради не раціональне, не кажучи вже про створення на території окремо взятої сільської ради комунального підприємства яке б займалося вивезенням та утилізацією ТПВ відповідно до норм чинного законодавства.

Також присутній і низький рівень обізнаності населення сільських рад стосовно шляхів утилізації побутових відходів, але жителі хочуть мати таку інформацію і готові підтримати систему роздільного збирання відходів. Населення практично нічого не знає про нормативно-правові акти, що стосуються поводження з ТПВ, але дуже занепокоєне станом цієї проблеми. Оскільки місцевими органами самоврядування не передбачено ні систематизоване збирання, ні вивезення сміття, проблема залишається відкритою. В органах місцевого самоврядування (на рівні села) немає відповідного підрозділу і навіть фахівця для контролю за поводженням з ТПВ. Такий стан справ є причиною порушення законів України «Про охорону навколишнього природного середовища» і «Про відходи» водночас з кількох пунктів.

Згаданий проект є інноваційним з урахуванням таких чинників:

- Цей проект ММС охоплює громади різних районів Полтавської області, зокрема Решетилівського та Великобагачанського;
- Він враховує основні положення та пріоритети нової обласної стратегії поводження з ТПВ, ухвалені в липні 2017 року Полтавською обласною радою;
- Він є першим етапом в реалізації комплексного проекту поводження з ТПВ, який передбачає низку важливих заходів, а саме: розробка міжмуніципальної стратегії поводження з ТПВ (в рамках розвитку Хорольського субрегіону); закупівля та розміщення сміттєвих баків; облаштування майданчиків для збору сміття; підготовка та узгодження графіку вивозу сміття; робота щодо інформування населення та залучення громадян до вирішення питання поводження з ТПВ; облаштування сміттєзвалищ тощо. Слід також зазначити, що вже проведена значна робота щодо залучення додаткових коштів для реалізації цих заходів, зокрема за рахунок коштів місцевих бюджетів, а також міжнародної технічної допомоги (зокрема, проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH).

В рамках реалізації проекту ММС було забезпечено виконання наступних завдань та реалізацію наступних заходів:

- підготовлено методологію та супровід реалізації проекту співробітництва територіальних громад;
- розроблено з громадами договір про співробітництво у формі реалізації спільного проекту;
- розроблено статутні документи нового комунального підприємства (КП);
- підготовлено кваліфікаційні вимоги та штатний розпис працівників КП;
- підготовлено оцінку фінансово-організаційні спроможності комунального підприємства та підготувати стратегію розвитку КП;

- проведено дослідження щодо стану поводження з ТПВ у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- підготовлено оцінку потреби в будівництві та реконструкції полігонів ТПВ, встановлення сортувальних станцій у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- проведено семінар з питань поводження з ТПВ та розвитку ММС у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського (Центрального) субрегіону Полтавської області;
- розроблено схему вивозу сміття для громад Лохвицького району Решетилівського та Великобагачанського районів, що беруть участь в реалізації проекту ММС;
- підготовлено оцінку потреби в сміттезбиральній та обслуговуючій техніці, а також необхідній кількості контейнерів та майданчиків для збору сміття у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- розроблено рекомендації щодо інформаційного забезпечення та залучення громадськості до реалізації проекту ММС та вирішення проблем поводження з ТПВ у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- проведено навчання (тренінг) для персоналу комунального підприємства та посадових осіб органів місцевого самоврядування з проектного менеджменту, розвитку ММС та поводження з ТПВ;
- підготовлено відео-продукцію в рамках реалізації проекту ММС;
- розроблено міжмуніципальну стратегію розвитку громад у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- розроблено дорожню карту розвитку Хорольського субрегіону з питань ТПВ;
- підготовлено дослідження щодо обсягів утворення ТПВ та їх ресурсоцінного потенціалу у Решетилівському та Великобагачанському районах Хорольського субрегіону Полтавської області;
- підготовлено дослідження щодо кращих вітчизняних та зарубіжних практик з питань поводження з ТПВ;
- забезпечено придбання та розміщення контейнерів (баків) для збору ТПВ на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС;
- забезпечено придбання сміттєвозу для вивозу сміття (за кошти місцевих бюджетів);
- забезпечено облаштування контейнерних майданчиків для збору ТПВ на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС.

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад. Його подальша реалізація буде здійснена в рамках розвитку Центрального субрегіону з питань ТПВ Полтавської області.

**17. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ЛОХВИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ВАСИЛЬКІВСЬКОЇ І СВИРИДІВСЬКОЇ
СІЛЬСЬКИХ РАД «ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ЗБОРУ
ТА ВИВЕЗЕННЯ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ НА ТЕРИТОРІЯХ
ГРОМАД ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
“ОЧИСТИМ ЗЕМЛЮ ВІД СМІТТЯ ЗАДЛЯ ЗДОРОВОГО ЖИТТЯ!”»**

Проект співробітництва територіальних громад Лохвицької міської ради та Васильківської і Свиридівської сільських рад «Запровадження сучасної системи збору та вивезення твердих побутових відходів на територіях громад Лохвицького району Полтавської області “Очистим землю від сміття задля здорового життя!”» було розпочато у 2017 році за підтримки проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Згаданий проект став також переможцем Полтавського обласного конкурсу проєктів місцевого розвитку (четверта категорія – проєкти співробітництва територіальних громад). Проєкт є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань у сферах охорони навколишнього середовища та житлово-комунального господарства громад, а саме реалізацію сучасної моделі поводження з ТПВ одночасно в 3-х сусідніх громадах району із загальною чисельністю населення 13 300 осіб, а також створення умов для покращення довкілля та збереження здоров'я людей. Він поєднує в собі нове мислення, нову систему соціально-економічних відносин у обраній сфері життєдіяльності громади та досвід співпраці територіальних громад.

Проєктом передбачено вирішити одну з найбільш актуальних на сьогодні екологічних проблем в громадах – існування стихійних та несанкціонованих сміттєзвалищ на своїх територіях, що призводить до негативного впливу на навколишнє середовище і збільшує ризик для здоров'я жителів міста та села. Паралельно на меті стало забезпечення городян та селян комфортними умовами проживання та надання їм якісних життєвонеобхідних послуг у сфері екологічного, санітарно-епідеміологічного благополуччя та житлово-комунального господарства. Згаданий проєкт повністю відповідає ч. 3 ст. 142 Конституції України та Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Даним проєктом пропонується комплексний підхід до проблеми ТПВ в трьох громадах одночасно, які займають територію значного розселення (понад 15 000 осіб, населення району складає 43 700 мешканців).

Слід зазначити, що у липні 2017 року Полтавською обласною радою було прийнято нову Комплексну програму поводження з твердими побутовими відходами у Полтавській області на період 2017-2021 роки. Дана Програма враховує головні положення «Субрегіональної стратегії поводження з відходами для Полтавської області», розробленої за підтримки проєкту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, та орієнтована на сферу поводження з ТПВ у Полтавському субрегіоні. Одними з найгостріших екологічних проблем у Полтавській області залишаються питання, що пов'язані з відходами (їх утворення, накопичення, утилізація, вивіз на місця неорганізованого складування та ін.). У Полтавській області щорічно утворюється близько

3 млн. м³ ТПВ, які видаляються на санкціоновані звалища і полігони ТПВ. Станом на 01.01.2017 р. в області налічується 674 організованих звалища та полігонів твердих побутових відходів (за даними проведеної інвентаризації в рамках розробки даної Програми). Тільки 71 (близько 10,5%) всіх звалищ і полігонів паспортизовані й є контрольованими місцями видалення відходів (МВВ), а решта створена й функціонує без належного проектного обґрунтування та паспортизації. Більшість сміттєзвалищ експлуатуються без необхідного інженерного забезпечення та моніторингових досліджень їх впливу на довкілля. За досвідом європейських країн управління об'єктами в сфері поводження з відходами, з точки зору витрат на дану сферу, є більш ефективним на регіональному на місцевому рівнях, зокрема в контексті розвитку співробітництва територіальних громад.

Враховуючи сьогодні існуючі практики управління сферою поводження з ТПВ у країнах ЄС, для Полтавської області запропоновано досвід формування субрегіонів, одним з яких є Пирятинсько-Лохвицький (Західний) субрегіон. Стратегія поводження з ТПВ спрямована на розвиток технічно- і фінансово реалістичної субрегіональної системи управління ТПВ, у рамках якої буде можливе ефективне управління відходами, що утворюються в субрегіоні, від збору до відновлення ресурсів та безпечної утилізації залишків відходів.

Лохвицька міська рада вже кілька років поспіль тісно співпрацює з сусідніми громадами з різних аспектів сталого місцевого розвитку. Окремої уваги в цих трьох громадах потребує вирішення питання поводження з побутовими відходами. На сьогодні в Васильківській та Свиридівській сільських радах відсутня система збору та вивезення сміття, відсутні місця його складування, що призводить до збільшення кількості стихійних, несанкціонованих сміттєзвалищ на їх територіях, а це в свою чергу погіршує стан довкілля, благоустрій територій, негативно впливає на здоров'я людей. Органічні відходи селяни в більшості випадків закопують або компостують в домогосподарствах, згодовують свійським тваринам. Окремі тверді побутові відходи спалюють, що заборонено чинним законодавством. Ті, хто має можливість, змушені самостійно вивозити сміття на полігон ТПВ до м. Лохвиця, при цьому зазнаючи значних фінансових витрат. В гіршому випадку побутові відходи викидаються на околиці села, в опустошені садиби, в найближчі лісосмуги, тощо.

До того ж в цих сільських радах відсутнє і комунальне підприємство з надання послуг по збору, вивезенню та утилізації побутових відходів. Через обмежене фінансування вони не мають можливості створити та забезпечити ефективне функціонування такого господарства. Зважаючи на те, що бюджети цих рад є дотаційними, самостійне придбання ними спецтехніки також неможливе, не кажучи про будівництво полігону ТПВ чи встановлення лінії по їх сортуванню.

Водночас Лохвицька міська рада має певний досвід у впровадженні моделі збору та вивезення ТПВ, а також комунальне підприємство «Лохвиця-сервіс», що надає послуги відповідного характеру населенню міської ради. На сьогоднішній день споживачами таких послуг є 7,0 тис. лохвичан та криничан. 28% із них охоплені послугою збору сміття в контейнери. Відходи з приватних домогосподарств збираються в сміттєві мішки. Вивіз здійснюється існуючим в КП сміттєвозом, придбаним у ході реалізації заходів обласної програми «Довкілля-2015».

У нинішній час в м. Лохвиця існує певна проблема в питанні поводження з ТПВ, пов'язана з наступною ситуацією. Побутові відходи біля багатоповерхових забудов збираються в контейнери, що розміщені на прибудинковій території, та вивозяться згідно графіку вивозу сміття спецтехнікою. Окремі з них не мають кришок та не відповідають сучасним вимогам до євроконтейнерів. Не під усі встановлені контейнери облаштовано спеціальні майданчики. Місця під контейнерами не освітлені, не огорожені, сміття розлітається, засмічуючи навколишню територію, створюючи сморід, особливо в теплу пору року. Облаштування саме сучасних контейнерних майданчиків стане частиною благоустрою в місті. Метою Проекту є:

- створення умов для покращення екологічної ситуації на території міста Лохвиця та навколишніх сіл району;
- підвищення рівня екологічної культури громадян;
- поліпшення життєвого рівня жителів міста та сіл;
- впровадження на теренах Лохвиччини інноваційної системи відносин у сфері поводження з ТПВ.

У рамках реалізації проекту співробітництва територіальних громад Лохвицького району Полтавської області «Очистим землю від сміття задля здорового життя» (далі – проєкт ММС) було виконано наступні завдання та проведено такі заходи:

1. Проведено установчу зустріч залучених до реалізації проекту учасників;
2. Підготовлено методологію та забезпечено супровід реалізації проекту співробітництва територіальних громад;
3. Розроблено та узгоджено з громадами-учасницями договір про співробітництво у формі реалізації спільного проєкту;
4. Проведено дослідження щодо стану поводження з ТПВ у Лохвицькому районі та Пирятинсько-Лохвицькому субрегіоні з питань ТПВ Полтавської області;
5. Здійснено оцінку потреб в будівництві та реконструкції полігонів ТПВ, встановлення сортувальних станцій;
6. Забезпечено проведення презентації дослідження щодо стану поводження з ТПВ у Лохвицькому районі та Пирятинсько-Лохвицькому субрегіоні з питань ТПВ Полтавської області (в рамках заходу з питань ТПВ, що було організовано 5 жовтня 2017 року у м. Лохвиці);
7. Розроблено схему вивозу сміття для громад Лохвицького району;
8. Підготовлено оцінку потреб в сміттєзбиральній та обслуговуючій техніці, а також необхідній кількості контейнерів та майданчиків для збору сміття;
9. Розроблено рекомендації щодо залучення громадськості до реалізації проєкту ММС та вирішення проблем поводження з ТПВ;
10. Проведено семінар-тренінг з питань ММС та поводження з ТПВ для персоналу КП «Лохвиця Сервіс», посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників громадськості;

11. Розроблено відео- та промопродукцію в рамках проекту ММС;
12. Підготовлено міжмуніципальну стратегію розвитку громад у Пирятинсько-Лохвицькому субрегіоні з питань ТПВ;
13. Розроблено дорожню карту розвитку Пирятинсько-Лохвицького субрегіону з питань ТПВ;
14. Проведено дослідження щодо обсягів утворення ТПВ та їх ресурсоцінного потенціалу;
15. Облаштовано 35 контейнерних майданчиків для збору ТПВ спецмашиною на території Лохвицької міської ради, Василівської та Свиридівської сільських рад;
16. Придбано та розміщено на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС, 1000 контейнерів (баків) для збору ТПВ;
17. Здійснено необхідну організаційну та іншу підготовчу роботу щодо закупівлі у 2018 році нового сміттевоза для вивозу сміття з території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС.

Реалізація проекту дозволила отримати наступні результати:

- покращення екологічної ситуації, стану санітарного благополуччя та благоустрою на територіях громад-учасників Проекту; підвищення рівня умов проживання в місті та селі;
- підвищення рівня свідомості та культури населення громад-учасників Проекту в питанні поводження з ТПВ;
- функціонування на територіях громад-учасників Проекту сучасної системи поводження з ТПВ;
- зменшення кількості стихійних та несанкціонованих сміттєзвалищ на територіях громад-учасників Проекту до повного їх зникнення; створення умов для мінімізації негативного впливу на довкілля та здоров'я людей;
- економія коштів місцевих бюджетів на вирішення питань екології, санітарного благополуччя та благоустрою населених пунктів громад-учасників Проекту, створення передумов для перетворення сфери санітарної очистки та поводження з ТПВ на самоокупну та рентабельну галузь житлово-комунального господарства громад-учасників Проекту;
- посилення спроможності громад-учасників Проекту;
- покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства Лохвицької міської ради «Лохвиця-сервіс» з питань поводження з ТПВ, яке надаватиме послуги по збору та вивезенню сміття;
- створення нових робочих місць;
- підвищення рівня інвестиційної та туристичної привабливості міста Лохвиця та навколишніх сел;
- підняття іміджу громади та влади, набуття необхідного досвіду для спільного вирішення проблем місцевого рівня.

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад. Його подальша реалізація буде здійснена в рамках розвитку Центрального субрегіону з питань ТПВ Полтавської області.

18. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «СЕМЕНІВСЬКИЙ СМАРТ РАЙОН»

Проект співробітництва територіальних громад Семенівського району Полтавської області «Удосконалення надання муніципальних послуг із використанням сучасних інформаційних та веб-ресурсів» (далі – Проект) розроблено відповідно до вимог ч. 3 ст. 142 Конституції України, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про місцеве самоврядування», інших нормативно-правових актів з питань місцевого самоврядування. Проект є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань розвитку нових інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування та громад Семенівського району Полтавської області, покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються громадянам.

Удосконалення надання муніципальних адміністративних послуг, розширення повноважень органів місцевого самоврядування з метою надання більш якісних послуг громадянам на місцевому рівні з урахуванням принципів територіальної доступності та субсидіарності є одним з основних завдань широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, що реалізується сьогодні в Україні. Одночасно модернізація та розвиток системи надання адміністративних послуг, зокрема на місцевому рівні, є комплексним питанням, що включає в себе різні аспекти: правовий, інституційний, фінансовий, організаційний тощо.

Аналіз зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері надання адміністративних послуг свідчить, що багато країн (зокрема, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія тощо) запровадили, починаючи з кінця 1980-х рр., нову систему оцінювання роботи органів влади на усіх рівнях, що ґрунтується на очікуваннях та уподобаннях споживачів послуг. З метою отримання громадянином оперативно та без ускладнень адміністративної послуги в багатьох європейських країнах розроблено модель «єдиного офісу для громадян» («one-stop-office»). Одночасно слід наголосити, що питання покращення якості надання муніципальних та адміністративних послуг нерозривно пов'язані з питанням впровадження нових інформаційних технологій та веб-ресурсів, зокрема й в Семенівському районі.

Площа Семенівського району становить 1300 км². Район нараховує: 1 селище міського типу, 64 сільських населених пунктів. Кількість місцевих рад становить 21. Населення району становить 25,773 тис. осіб, з них 7,28 тис. осіб віком від 18 до 35 років, а також 8,49 тис. пенсіонерів. Усі мешканці району мають змогу на сьогодні отримувати адміністративні (муніципальні) послуги, якість яких має бути покращена, зокрема із використанням нових інформаційних технологій та веб-ресурсів. Разом із тим, ці завдання можуть бути вирішені на засадах розвитку співробітництва територіальних громад.

Темпи розвитку суспільства, розробка нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), перетворюють питання доступу до Всесвітньої Мережі на одне з ключових у загальних процесах модернізації та інноваційного розвитку. Інтернет стає невід'ємним інструментом реалізації прав людини, боротьби з нерівністю та розвитку прогресу. Сьогодні вже ні в кого не викликає сумніву, що електронні цифрові технології у поєднанні з Інтернетом (і технологіями наступного покоління інформаційних мереж) визначають майбутнє комунікацій. І саме тому більшість інформаційно розвинених держав світу надають виняткової уваги інфраструктурним проектам, пов'язаним із забезпеченням громадян доступним, якісним та швидкісним інтернетом.

Процес розповсюдження інформаційних технологій ще не став всеосяжним, але він вже сьогодні докорінно змінює життя людей. Цей рух йде швидше, ніж хто-небудь міг собі уявити. З технічного винаходу Інтернет перетворився на абсолютний феномен, що впливає на всі сторони життя людства. Не викликає жодних сумнівів той факт, що розвиток Інтернет-технологій відкриває перед суспільством безліч перспектив і дає надію на якісний прорив в самих різних сферах.

На сьогодні Семенівський район є одним з лідерів щодо кількості проектів співробітництва територіальних громад в Полтавській області. Згадані проекти ММС були, зокрема, підтримані міжнародними донорськими організаціями та проектами, у тому числі й проектом «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Одночасно органами місцевого самоврядування Семенівського району розпочато процес об'єднання територіальних громад, а також удосконалення якості надання адміністративних (муніципальних) послуг та впровадження нових інформаційних ресурсів та технологій в діяльність органів місцевого самоврядування. Ці заходи, зокрема, передбачають утворення та впровадження нових сучасних веб-сервісів «Система оцінки якості у Семенівському районі», «Прозорий бюджет», «Кабінет мешканця», «On-line діяльність депутатів місцевих рад», «Громадський бюджет», «Електронні петиції», «Електронні звернення», «Енергосервіс: облік, контроль, економія», «Електронний реєстр земель та комунального майна», «Інвестиційний портал Семенівського району» тощо (з метою покращення діяльності відповідних органів влади та надання більш якісних послуг громадянам).

Основні проблеми, які вирішує проект, є наступні:

- Покращення якості муніципальних послуг, що надаються громадянам Семенівського району;
- Покращення ефективності роботи органів влади Семенівського району, зокрема на засадах використання нових інформаційних технологій та веб-ресурсів;
- Низький рівень використання сучасних інформаційних технологій в діяльності органів влади Семенівського району;
- Високий попит від членів територіальних громад щодо покращення надання адміністративних (муніципальних) послуг, зокрема із використанням нових інформаційних технологій;

- Недостатній рівень знань та навичок службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо використання нових інформаційних технологій у своїй діяльності;
- Низький рівень підтримки існуючих сайтів та інших інформаційних ресурсів органів влади Семенівського району.

Нові інформаційні технології все більш активно входять в повсякденне життя громадян. Одночасно в Україні та в Семенівському районі Полтавській області зокрема поки що не забезпечено повсюдність доступу громадян до Інтернету. Проте органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади, що надають адміністративні (муніципальні) послуги фізичним та юридичним особам, недостатнім чином впроваджують нові інформаційні технології у свою діяльність.

Разом з тим, службовці та посадові особи місцевого самоврядування не мають достатніх професійних навичок для впровадження та управління новими інформаційними ресурсами, а також надання більш якісних адміністративних (муніципальних) послуг із використанням нових інформаційних технологій. Слід також зазначити, що досі ще не забезпечено прокладення нових комунікативних мереж для доступу до Інтернету по території усього Семенівського району, зокрема це стосується віддалених населених пунктів. У зв'язку з цим, актуальним завданням є прокладення нової комунікативної мережі, а також розробка та впровадження нових інформаційних ресурсів у діяльність органів місцевого самоврядування Семенівського району, а саме: «Громадський (партисипативний) бюджет», «Електронні петиції», «Електронний контакт-центр» («Електронні звернення»), «On-line діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів районної та місцевих рад Семенівського району», «Енергосервіс: облік, контроль, економія», «Електронний реєстр земель та комунального майна Семенівського району», «Інвестиційний портал Семенівського району», «Система оцінки якості», «Прозорий бюджет», «Кабінет мешканця Семенівського району», «Нормативно-правова база Семенівського району – Open Data» тощо.

В рамках реалізації згаданого проекту ММС буде утворено новий інтегрований веб-портал «Семенівський SMART район» з найсучаснішим дизайном, функціоналом, та електронними інструментами. Архітектура проекту дозволить створити інформаційну систему, яка об'єднує різні системи та існуючі сайти (ресурси) органів влади Семенівського району. Одночасно можна навести наступні характеристики цього веб-порталу (інформаційного ресурсу):

- програмний комплекс, який крім інформативної функції матиме сукупність поєднаних безпосередньо та через мережу Інтернет апаратних засобів, що включають комп'ютери та машинозчитувані електронні носії інформації із заздалегідь записаною на них інформацією та/або виконані з можливістю запису та зчитування інформації у вигляді комп'ютерних програм, баз даних і т.п., виконана з можливістю обробки зазначеної інформації та команд користувача системи та надання йому Інтернет-сервісів як результатів обробки зазначеної інформації і команд. Для користувачів надаватиме доступ до різних інтерактивних сервісів (веб-сервісів), які працюватимуть у рамках єдиного сайту;

- інтегрована інформація корпоративно-горизонтального типу із сукупністю інформаційних систем і баз даних відділів, департаментів, служб, комунальних підприємств, бюджетних установ, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Новосанжарського району;
- інтерактивна мапа об'єктів;
- версія для осіб з обмеженими можливостями;
- високий рівень безпеки з точки зору реагування на загрози на веб-сайті та захисту персональних даних;
- відповідність вимогам законодавства;
- Інтернет-приймальня;
- стратегія розвитку району з геоінформаційним та інформативним звітом щодо його реалізації;
- комплексна база локальних нормативно-правових актів;
- головні місцеві (районні) новини з геоінформаційним інтерактивним відображенням та архівуванням до кожної ролі, фотогалерея, відео сюжети та програми за участю керівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, різних категорій мешканців громад району;
- інтерактивне відображення важливої інформації, її зміни та трансляція аналітики та інформації з додаткових підпорталів, сервісів та сторінок;
- фото та відео-галереї;
- календар подій;
- район та його громади в цифрах;
- створення корпоративної електронної пошти;
- можливість розсилки та підписки, а також інші функції.

Слід зазначити, що згаданий інтегрований інформаційний ресурс «Семенівський SMART район» буде пов'язаний з іншими інформаційними ресурсами (підпорталами), серед яких слід виділити «Електронний Контакт-Центр» («Електронні звернення»).

«Електронний Контакт-Центр» – це програмний комплекс, який надає можливість жителям звернутись до органу влади будь-яким зручним засобом, а Вам проконтролювати виконання звернення, використовуючи інструменти контролю, аналітики, електронного документообігу, зворотного зв'язку, управління та організації роботи зі зверненнями жителів. Сервіс «Електронний Контакт-Центр» автоматизує, спрощує і прискорює процес обробки, передачі, виконання, контролю за виконанням у встановлені терміни і перевірки факту повного виконання звернення жителя. Перевагами цього сервісу як елемента «Розумного (SMART) району» є впровадження нових підходів до е-урядування, врахування особливостей громад Семенівського району та його мешканців, необмежені можливості розширення функціоналу та індивідуальні налаштування.

Серед інших інформаційних ресурсів, які передбачається впровадити в рамках реалізації проекту ММС, є веб-сервіс «Електронні петиції», який використовується для впровадження нового механізму комунікації влади та суспільства – електронних петицій.

Важливим завданням є також розробка та впровадження веб-сервісу «Партисипативний бюджет», який має забезпечити підвищення громадської активності і встановлення ефективного партнерства мешканців із місцевими органами влади щодо формування та реалізації як в цілому місцевих бюджетів, так і окремих проектів місцевого розвитку, зокрема із урахуванням пропозицій та пріоритетів широких верств мешканців району.

В рамках реалізації проекту ММС буде також забезпечено розробку та впровадження інформаційного ресурсу «On-line діяльність органів влади Семенівського району», який буде включати on-line інформацію про діяльність службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, поіменно голосування депутатів місцевих рад (із статистикою відвідувань і голосування депутатів, їх груп та фракцій); розміщення звітів про роботу депутатів, комісій та інших робочих органів місцевих рад; публікацію проектів рішень; аналітичну та іншу інформацію тощо.

Передбачається також розробити та впровадити інформаційний ресурс «Енерго-сервіс: облік, контроль, економія», який має забезпечити реалізацію питань обліку, контролю, аналізу споживання будь-яких видів ресурсів з необмеженою кількістю об'єктів відповідно до міжнародного стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001. Веб-сервіс допоможе автоматизувати збір даних про витрати енергоресурсів, надасть можливість проектного опису будівель для проведення аналізу ефективності споживання енергоресурсів. Веб-сервіс визначить ділянки, які потребують покращення та виконання робіт з ресурсозаощадження. Впровадження та робота в сервісі при дотриманні рекомендацій тільки за перший рік використання може надати близько 25% економії коштів від витрат ресурсів за три останніх роки. Він має також утворити дієві інструменти щодо моніторингу і контролю за роботою з ресурсозаощадження (енергозбереження) в територіальних громадах району.

Згаданий веб-ресурс має також виконувати наступні функції: надає можливість ручного та автоматизованого збору інформації з лічильника; встановлення лімітів; розрахунок середніх показників витрат; контроль дотримання лімітів; система повідомлень при перевищенні лімітів; планування витрат на ресурси; аналіз ефективності впровадження енерго заощаджуваних заходів; групування даних за галузями та ступеням, що налаштовуються; розвинута система аналітики; побудова діаграм, графіків; формування будь-яких звітів; розробка за допомогою веб-сервісу енерго-паспортів для кожного об'єкту; підвищення енергетичної ефективності на основі впровадження системи диспетчеризації обліку споживання ресурсів; допомога у визначенні першочергових заходів з ресурсозбереження в бюджетній сфері міста; відбір ресурсозберігаючих заходів, залучення відновлювальних енергоресурсів, впровадження передових технологічних рішень в сфері ресурсозберігаючих інноваційних технологій; допомога у формуванні підрозділів з енергоефективності та енергоменеджерів у відповідних органах влади району; організація, координація та методичне забезпечення робіт з енергоаудиту об'єктів енергетики, промисловості, житлово-комуналь-

ного господарства, інших сфер життєдіяльності; допомога у розробці та впровадженні Програми дій зі сталого енергетичного розвитку та ресурсо ефективності; розробка та допомога у втіленні ресурсо заощаджуваної ідеології, здійсненні заходів з популяризації серед широких верств населення через засоби масової інформації ефективного та ощадливого споживання паливно-енергетичних ресурсів та вивчення відповідних питань у навчальних закладах різних типів тощо.

Інформаційний ресурс «Інвестиційна мапа Семенівського району», який має забезпечити утворення зручного та прозорого механізму для потенційних інвесторів, включає наступні заходи: внесення та відображення інформації для потенційного інвестора по земельних ділянках, приміщеннях, будь-яких інших інвестиційних проєктів як міських так і приватного сектору економіки; утворення доступних інструментів з повною інформацією, портфельним діленням на обсяг можливих інвестицій (з відображенням інтерактивній мапі) та інше.

Веб-сервіс «Система оцінки якості» має забезпечити отримання оцінки від клієнтів (громадян) про якість наданих адміністративних (муніципальних) послуг. В рамках його впровадження має бути здійснена наступна діяльність: збір інформації з пультів; панель адміністратора дозволяє отримувати різні звіти і в режимі реального часу відстежувати динаміку Індексів лояльності або невдоволення мешканців якістю отриманих послуг; формування статистики; проведення постійного аналізу думки громадян про надані комунальні (адміністративні) послуги.

Веб-сервіс «Прозорий бюджет» має забезпечити виконання наступних завдань: утворення веб-порталу для фінансового підрозділу; інтерактивне відображення виконання бюджету; електронний документообіг з регламентним контролем проходження технологічних процесів; графік підготовки бюджету та його виконання; планування бюджету та формування звітів про його виконання тощо.

В рамках реалізації проєкту ММС також заплановано організацію комплексного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інших категорій громадян щодо впровадження нових інформаційних ресурсів, а також інформаційно-просвітницьку кампанію серед широких верств громадян району щодо використання нових інформаційних ресурсів у повсякденному житті людей.

Проєкт ММС також передбачає розробку міжмуніципальної стратегії розвитку територіальних громад Решетилівського району щодо забезпечення якісними Інтернет та інформаційними послугами, а також Семенівської районної програми розвитку інформатизації та покращення надання адміністративних (муніципальних) послуг на 2018-2019 роки.

У рамках проєкту ММС також передбачено розробку методології щодо проведення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам (на засадах європейських принципів доброго управління), а також підготовку методології щодо проведення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам (на засадах європейських принципів доброго управління), проведення (незалежного)

моніторингу діяльності органів влади Семенівського району та оцінювання якості надання муніципальних послуг громадянам та підготовку відповідних рекомендацій щодо удосконалення роботи місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Метою Проекту є покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються органами влади Семенівського району на засадах ММС, впровадження нових інформаційних технологій та веб-ресурсів.

У рамках реалізації цього проекту ММС забезпечено виконання наступних завдань:

- проведено установчу зустріч залучених до реалізації проекту суб'єктів;
- розроблено методологію та супровід реалізації проекту співробітництва територіальних громад;
- розроблено та узгоджено з громадами договір про співробітництво у формі реалізації спільного проекту;
- підготовлено міжмуніципальну стратегію розвитку територіальних громад Семенівського району щодо покращення якості надання муніципальних послуг та впровадження нових інформаційних технологій;
- забезпечено розробку методології щодо проведення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам (на засадах європейських принципів доброго управління);
- підготовлено методологію щодо проведення оцінювання ефективності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам (на засадах європейських принципів доброго управління);
- забезпечено проведення (незалежного) моніторингу діяльності органів влади Семенівського району та оцінювання якості надання муніципальних послуг громадянам;
- забезпечено підготовку відповідних рекомендацій щодо удосконалення роботи місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Семенівського району з надання послуг громадянам та впровадження сучасних інформаційних технологій;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронний контакт-центр» («Електронні звернення»);
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронні петиції»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Громадський бюджет»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «On-line діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів районної та місцевих рад Семенівського району»;

- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронний реєстр земель та комунального майна Семенівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Інвестиційний портал Семенівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Енергосервіс: облік, контроль, економія»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Кабінет мешканця Семенівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Система оцінки якості»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Нормативно-правова база Семенівського району (Open Data)»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Прозорий бюджет»;
- підготовлено навчальний посібник та начальну програму з питань надання адміністративних (муніципальних) послуг в умовах децентралізації та розвитку співробітництва територіальних громад;
- проведено презентації та інші комунікативні заходи з питань представлення для широких верств громадян нові інформаційні веб-сервіси, а також забезпечення подальшого розвитку міжмуніципального співробітництва та впровадження нових інформаційних технологій;
- проведено навчання представників органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та організацій, громадських організацій, експертів з питань користування та впровадження нових інформаційних веб-сервісів;
- розроблено та впроваджено інтегрований веб-сервіс «Семенівський SMART район»;
- забезпечено проведення презентації щодо результатів діяльності з впровадження інтегрованого веб-сервісу «Семенівський SMART район».

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

19. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «РЕШЕТИЛІВСЬКИЙ SMART РАЙОН»

Проект співробітництва територіальних громад Решетилівського району Полтавської області «Решетилівський SMART район» (далі – Проект) є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань розвитку нових інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування та громад Решетилівського району Полтавської області, покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються громадянам. Згаданий проект ММС поєднує в собі нове мислення, новий підхід до діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема із використанням нових інформаційних технологій.

Цей проєкт є продовженням проєкту ММС «Міжмуніципальне співробітництво – запорука формування інформаційного суспільства. Забезпечення високошвидкісним інтернетом жителів громад Решетилівського району», який був реалізований у 2016-2017 роках за підтримки коштів обласного бюджету (Полтавської обласної ради).

На сьогодні підключено 22 об'єкти соціальної сфери, яким надано безкоштовний доступ. Орієнтовні витрати на їх обслуговування склали б 39600 грн у рік. Органи місцевого самоврядування отримали доступ до інтернету, таким чином стало можливим впровадження електронної казначейської системи, що скоротить витрати на паливе для автомобілів. Також проведено підключення дільниць загальної практики сімейної медицини та фельдшерських пунктів, що дало можливість вчасно провести приписну компанію до сімейних лікарів.

Підготовлено методологію та відповідний проєкт міжмуніципального співробітництва, а також отримано рішення відповідних органів місцевого самоврядування про згоду на співробітництво. Після проведення усіх необхідних процедур щодо ухвалення договору ММС його було направлено до Мінрегіону для проведення державної реєстрації, а також внесено до державного реєстру проєктів співробітництва територіальних громад.

У рамках реалізації згаданого проєкту ММС було утворено (за підтримки проєкту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) новий інтегрований веб-портал «Решетилівський SMART район» з найсучаснішим дизайном, функціоналом, та електронними інструментами. Архітектура проєкту дозволить створити інформаційну систему, яка об'єднує різні системи та існуючі сайти (ресурси) органів влади Решетилівського району. Одночасно можна навести наступні характеристики цього веб-порталу (інформаційного ресурсу):

- програмний комплекс, який крім інформативної функції матиме сукупність поєднаних безпосередньо та через мережу «Інтернет» апаратних засобів, що включають комп'ютери та машинозчитувані електронні носії інформації із заздалегідь записаною на них інформацією;
- інтегрована інформація корпоративно-горизонтального типу із сукупністю інформаційних систем і баз даних органів влади Решетилівського району;
- інтерактивна мапа об'єктів;
- версія для осіб з обмеженими можливостями;
- високий рівень безпеки з точки зору реагування на загрози на веб-сайті та захисту персональних даних;
- відповідність вимогам законодавства;
- Інтернет-приймальня;
- стратегія розвитку району з геоінформаційним та інформативним звітом щодо його реалізації;
- комплексна база локальних нормативно-правових актів;

- головні місцеві (районні) новини з геоінформаційним інтерактивним відображенням та архівуванням до кожної ролі, фотогалерея, відео сюжети та програми за участю керівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, різних категорій мешканців громад району;
- інтерактивне відображення важливої інформації, її зміни та трансляція аналітики та інформації з додаткових підпорталів, сервісів та сторінок;
- фото та відео-галереї;
- календар подій;
- район та його громади в цифрах;
- створення корпоративної електронної пошти;
- можливість розсилки та підписки, а також інші функції.

У рамках реалізації цього проекту ММС було також забезпечено здійснення таких заходів:

- проведено дослідження щодо функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Решетилівського району із відповідними рекомендаціями щодо їх подальшого розвитку;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронний контакт-центр» («Електронні звернення»);
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронні петиції»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Громадський бюджет»;
- організовано триденний навчальний тренінг для представників громадських організацій, інших зацікавлених осіб з впровадження веб-сервісів «Громадський бюджет», «Електронні петиції» та «Електронні звернення»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «On-line діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів районної та місцевих рад Решетилівського району»;
- організовано одинденний навчальний тренінг для депутатів місцевих рад Решетилівського району з впровадження веб-сервісу «On-line діяльність органів місцевого самоврядування та депутатів районної та місцевих рад Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Електронний реєстр земель та комунального майна Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Інвестиційний портал Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Енергосервіс: облік, контроль, економія» Решетилівського району;

- організовано триденний навчальний тренінг для представників комунальних підприємств та установ, посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників громадськості з питань впровадження веб-сервісу «Енергосервіс: облік, контроль, економія», «Електронний реєстр земель та комунального майна Решетилівського району», «Інвестиційний портал Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Кабінет мешканця Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «ІТ-диспетчерська» для управління комунальним транспортом у Решетилівському районі;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Система оцінки якості у Решетилівському районі»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Кабінет службовців та керівників Решетилівського району»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Нормативно-правова база Решетилівського району (Open Data)»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Решетилівський безпечний район»;
- розроблено та впроваджено веб-сервіс «Прозорий бюджет»;
- проведено триденний навчальний семінар для представників комунальних підприємств та установ, посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників громадськості з питань впровадження веб-сервісів «Система оцінки якості у Решетилівському районі», «Прозорий бюджет», «ІТ-диспетчерська»;
- проведено дослідження щодо якості надання адміністративних (комунальних) послуг у Решетилівському районі та підготувати рекомендації щодо їх покращення;
- проведено триденний навчальний семінар для представників комунальних підприємств та установ, посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників громадськості з питань покращення надання адміністративних (комунальних) послуг у Решетилівському районі;
- розроблено та впроваджено інтегрований веб-сервіс «Решетилівський SMART район»;
- проведено презентацію щодо результатів діяльності з впровадження інтегрованого веб-сервісу «Решетилівський SMART район»;
- забезпечено проведення будівельно-монтажних робіт (друга черга) з прокладання високошвидкісного інтернету у Решетилівському районі Полтавської області.

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

20. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «НОВОСАНЖАРСЬКИЙ СМАРТ РАЙОН»

Згаданий проект ММС поєднує в собі нове мислення, новий підхід до діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема із використанням нових інформаційних технологій.

Площа Новосанжарського району складає 127,2 тис. га. Відстань з півдня на північ – 45 км, зі сходу на захід – 52 км. Кількість населених пунктів – 77, у т.ч. – 1 селище міського типу та 76 сільських населених пунктів. Населення району складає 33,932 тис. осіб (станом на 01.09.2017).

На сьогодні Новосанжарський район є лідером щодо кількості проектів співробітництва територіальних громад як в Полтавській області, так і в цілому в Україні. Згадані проекти ММС були, зокрема, підтримані міжнародними донорськими організаціями та проектами, у тому числі й проектом «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Одночасно у 2017 році громадами Новосанжарського району розпочато підготовку до реалізації нового проекту ММС, який передбачає проектування та в подальшому прокладення швидкісної мережі Інтернет по території Новосанжарського району Полтавської області, а також утворення та впровадження нових сучасних веб-сервісів «Система оцінки якості у Решетилівському районі», «Прозорий бюджет», «ІТ-диспетчерська», «Громадський бюджет», «Електронні петиції» та «Електронні звернення», «Енергосервіс: облік, контроль, економія», «Електронний реєстр земель та комунального майна Новосанжарського району», «Інвестиційний портал Новосанжарського району» тощо (з метою покращення діяльності відповідних органів влади та надання більш якісних послуг громадянам).

Очікуваними результатами згаданого проекту ММС є наступні:

- впровадження та розвиток нових інформаційних технологій в діяльність органів влади Новосанжарського району;
- покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються громадянам Новосанжарського району;
- покращення діяльності органів місцевого самоврядування, підвищення рівня професійної компетентності службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Новосанжарського району з використання нових інформаційних технологій (серверів) у своїй діяльності;
- поширення інтернет комунікацій по усій території району, включаючи віддалені території;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості Новосанжарського району, ефективного вирішення питань соціально-економічного розвитку району з використанням нових інформаційних технологій;

- створення нової якості життя громадян, поліпшення доступу до інформації, розваг та нових індустрій (у т.ч. цифрового мовлення).

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

21. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «ГАДЯЦЬКИЙ SMART РАЙОН»

Проект співробітництва територіальних громад Гадяцького району Полтавської області «Гадяцький SMART район» (далі – Проект) розроблено відповідно до вимог ч. 3 ст. 142 Конституції України, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про місцеве самоврядування», інших нормативно-правових актів з питань місцевого самоврядування. Проект є інноваційним, оскільки передбачає колективний підхід до вирішення актуальних питань розвитку нових інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування та громад Гадяцького району Полтавської області, покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг, що надаються громадянам. Згаданий проект поєднує в собі нове мислення, новий підхід до діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема із використанням нових інформаційних технологій.

Протягом попереднього періоду у Гадяцькому районі було успішно реалізовано низку проектів з питань розвитку інформатизації та покращення надання адміністративних (муніципальних) послуг громадянам. Так, зокрема, у співпраці з компанією ДАТА-Груп було прокладено мережу високошвидкісного Інтернету в усі громади та насалені пункти району. Одночасно було започатковано реалізацію двох інноваційних проектів з надання послуг – «ІТ-медичина» та «Безпечний район».

У зв'язку з цим є доцільним продовжити згадану роботу, зокрема в рамках реалізації проекту ММС, який має забезпечити утворення та впровадження нових сучасних веб-сервісів «Система оцінки якості», «Прозорий бюджет», «Громадський (партисипативний) бюджет», «Електронні петиції», «Електронні звернення» («Електронний контакт-центр»), «Енергосервіс: облік, контроль, економія», «Електронний реєстр земель та комунального майна», «Інвестиційний портал», «Кабінет мешканця», «On-line діяльність депутатів органів місцевого самоврядування», «Нормативно-правова база району Open Data», «Медицинський кабінет», «Безпечний район», що мають бути інтегровані в єдиний сучасний інформаційний портал «Гадяцький SMART район».

Інноваційність Проекту полягає в об'єднанні зусиль більшості територіальних громад, органів державної влади та органів місцевого самоврядування району щодо утворення нових інформаційних ресурсів з метою удосконалення діяльності відповідних органів влади та покращення якості послуг, що надаються фізичним та юридичним особам.

У рамках реалізації згаданого проекту ММС утворено новий інтегрований веб-портал «Гадяцький SMART район» з найсучаснішим дизайном, функціоналом, та електронними інструментами. Архітектура проекту дозволить створити інформа-

ційну систему, яка об'єднує різні системи та існуючі сайти (ресурси) органів влади району. Одночасно можна навести наступні характеристики цього веб-порталу (інформаційного ресурсу):

- програмний комплекс, який крім інформативної функції матиме сукупність поєднаних безпосередньо та через мережу Інтернет апаратних засобів, що включають комп'ютери та машинозчитувані електронні носії інформації із заздалегідь записаною на них інформацією та/або виконані з можливістю запису та зчитування інформації у вигляді комп'ютерних програм, баз даних і т.п., виконана з можливістю обробки зазначеної інформації та команд користувача системи та надання йому Інтернет-сервісів як результатів обробки зазначеної інформації і команд. Для користувачів надаватиме доступ до різних інтерактивних сервісів (веб-сервісів), які працюватимуть у рамках єдиного сайту;
- інтегрована інформація корпоративно-горизонтального типу із сукупністю інформаційних систем і баз даних відділів, департаментів, служб, комунальних підприємств, бюджетних установ, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування району;
- інтерактивна мапа об'єктів;
- версія для осіб з обмеженими можливостями;
- високий рівень безпеки з точки зору реагування на загрози на веб-сайті та захисту персональних даних;
- відповідність вимогам законодавства;
- Інтернет-приймальня;
- стратегія розвитку району з геоінформаційним та інформативним звітом щодо його реалізації;
- комплексна база локальних нормативно-правових актів;
- головні місцеві (районні) новини з геоінформаційним інтерактивним відображенням та архівуванням до кожної ролі, фотогалерея, відео сюжети та програми за участю керівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, різних категорій мешканців громад району;
- інтерактивне відображення важливої інформації, її зміни та трансляція аналітики та інформації з додаткових підпорталів, сервісів та сторінок;
- фото та відео-галереї;
- календар подій;
- район та його громади в цифрах;
- створення корпоративної електронної пошти;
- можливість розсилки та підписки, а також інші функції.

Слід зазначити, що згаданий інтегрований інформаційний ресурс «Гадяцький SMART район» буде пов'язаний з іншими інформаційними ресурсами (підпорталами), серед яких слід виділити «Електронний Контакт-Центр» («Електронні звернення»).

«Електронний Контакт-Центр» – це програмний комплекс, який надає можливість жителям звернутись до органу влади будь-яким зручним засобом, а Вам проконтролювати виконання звернення, використовуючи інструменти контролю, аналітики, електронного документообігу, зворотного зв'язку, управління та організації роботи зі зверненнями жителів. Сервіс «Електронний Контакт-Центр» автоматизує, спрощує і прискорює процес обробки, передачі, виконання, контролю за виконанням у встановлені терміни і перевірки факту повного виконання звернення жителя. Перевагами цього сервісу як елемента «Розумного (SMART) району» є впровадження нових підходів до е-урядування, врахування особливостей громад району та його мешканців, необмежені можливості розширення функціоналу та індивідуальні налаштування.

Серед інших інформаційних ресурсів, які передбачається впровадити в рамках реалізації проекту ММС, є веб-сервіс «Електронні петиції», який використовується для впровадження нового механізму комунікації влади та суспільства – електронних петицій. Він надає можливість створення умов мешканцям та владі ставити питання та пропозиції, бачити їх підтримку та виконувати відповідні дії щодо реагування на відповідні ініціативи громадян (згідно Закону України №577-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції»). Цей веб-сервіс може працювати незалежно, зі створеним доменним ім'ям, або шляхом прикріплення до інформаційного веб-ресурсу «Гадяцький SMART район».

Важливими є також розробка та впровадження веб-сервісу «Партисипативний бюджет», який має забезпечити підвищення громадської активності і встановлення ефективного партнерства мешканців із місцевими органами влади щодо формування та реалізації як в цілому місцевих бюджетів, так і окремих проектів місцевого розвитку, зокрема із урахуванням пропозицій та пріоритетів широких верств мешканців району.

У рамках реалізації проекту ММС буде також забезпечено розробку та впровадження інформаційного ресурсу «On-line діяльність органів влади Гадяцького району», який буде включати on-line інформацію про діяльність службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, поіменно голосування депутатів місцевих рад (із статистикою відвідувань і голосування депутатів, їх груп та фракцій); розміщення звітів про роботу депутатів, комісій та інших робочих органів місцевих рад; публікацію проектів рішень; аналітичну та іншу інформацію тощо.

Передбачається також розробити та впровадити інформаційний ресурс «Енергосервіс: облік, контроль, економія» Гадяцького району, який має забезпечити реалізацію питань обліку, контролю, аналізу споживання будь-яких видів ресурсів з необмеженою кількістю об'єктів відповідно до міжнародного стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001. Веб-сервіс допоможе автоматизувати збір даних про витрати енергоресурсів, надасть можливість проектного опису будівель для проведення аналізу ефективності споживання енергоресурсів. Веб-сервіс визначить ділянки, які потребують покращення та виконання робіт з ресурсозаощадження. Впровадження та робота в сервісі при дотриманні рекомендацій тільки за перший рік використання може надати близько 25% економії коштів від витрат ресурсів за три останні роки. Він має також утворити дієві інструменти щодо моніторингу і контролю за роботою з ресурсозаощадження (енергозбереження) в територіальних громадах Гадяцького району.

Згаданий веб-ресурс має також виконувати наступні функції: надає можливість ручного та автоматизованого збору інформації з лічильника; встановлення лімітів; розрахунок середніх показників витрат; контроль дотримання лімітів; система повідомлень при перевищенні лімітів; планування витрат на ресурси; аналіз ефективності впровадження енергозаощаджуваних заходів; групування даних за галузями та ступеням, що налаштовуються; розвинута система аналітики; побудова діаграм, графіків; формування будь-яких звітів; розробка за допомогою веб-сервісу енергопаспортів для кожного об'єкту; підвищення енергетичної ефективності на основі впровадження системи диспетчеризації обліку споживання ресурсів; допомога у визначенні першочергових заходів з ресурсозбереження в бюджетній сфері міста; відбір ресурсозберігаючих заходів, залучення відновлювальних енергоресурсів, впровадження передових технологічних рішень в сфері ресурсозберігаючих інноваційних технологій; допомога у формуванні підрозділів з енергоефективності та енергоменеджерів у відповідних органах влади Галяцького району; організація, координація та методичне забезпечення робіт з енергоаудиту об'єктів енергетики, промисловості, житлово-комунального господарства, інших сфер життєдіяльності; допомога у розробці та впровадженні Програми дій зі сталого енергетичного розвитку та ресурсо ефективності; розробка та допомога у втіленні ресурсо заощаджуваної ідеології, здійсненні заходів з популяризації серед широких верств населення через засоби масової інформації ефективного та ощадливого споживання паливно-енергетичних ресурсів та вивчення відповідних питань у навчальних закладах різних типів тощо.

Інформаційний ресурс «Інвестиційна мапа Галяцького району», який має забезпечити утворення зручного та прозорого механізму для потенційних інвесторів, включає наступні заходи: внесення та відображення інформації для потенційного інвестора по земельних ділянках, приміщеннях, будь-яких інших інвестиційних проєктів як міських так і приватного сектору економіки; утворення доступних інструментів з повною інформацією, портфельним діленням на обсяг можливих інвестицій (з відображенням інтерактивній мапі) та інше.

Веб-сервіс «Система оцінки якості» має забезпечити отримання оцінки від клієнтів (громадян) про якість наданих адміністративних (муніципальних) послуг. У рамках його впровадження має бути здійснена наступна діяльність: збір інформації з пультів; панель адміністратора дозволяє отримувати різні звіти і в режимі реального часу відстежувати динаміку Індексів лояльності або невдоволення мешканців якістю отриманих послуг; формування статистики; проведення постійного аналізу думки громадян про надані комунальні (адміністративні) послуги;

Веб-сервіс «Прозорий бюджет» має забезпечити виконання наступних завдань: утворення веб-порталу для фінансового підрозділу; інтерактивне відображення виконання бюджету; електронний документообіг з регламентним контролем проходження технологічних процесів; графік підготовки бюджету та його виконання; планування бюджету та формування звітів про його виконання тощо.

У рамках реалізації проєкту ММС також заплановано організацію комплексного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інших категорій громадян щодо впровадження нових інформаційних ресурсів, а також інформаційно-просвітницьку кампанію серед широких верств громадян району щодо використання нових інформаційних ресурсів у повсякденному житті людей.

Основними результатами реалізації проекту ММС можна визначити наступні:

- розробка та впровадження комплексу нових інформаційних веб-ресурсів, які мають бути інтегровані в єдину інформаційну систему «Гадяцький SMART регіон»;
- покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг на основі нових інформаційних технологій, що надаються мешканцям району;
- удосконалення роботи органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та установ району, зокрема на основі використання нових інформаційних технологій та ресурсів;
- підвищення рівня професійних знань та навичок службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників комунальних установ щодо використання нових інформаційних технологій та ресурсів;
- підвищення рівня інформованості громадян району про можливості використання нових інформаційних ресурсів, зокрема при спілкуванні з органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами;
- економія коштів місцевих бюджетів, зокрема за рахунок автоматизації та електроніфікації діяльності органів місцевого самоврядування, а також утворення нових робочих місць тощо;
- покращення рівня комунікацій та інфраструктури району;
- посилення інституційної, матеріально-технічної та іншої спроможності громад-учасниць Проекту;
- підвищення рівня інвестиційної та туристичної привабливості сільських громад та району в цілому;
- підвищення іміджу відповідних органів влади району;
- реалізація проекту матиме суттєвий вплив на формування нових суспільних відносин в межах громад, а також підвищення рівня комфорту проживання в селі;
- набуття необхідного досвіду для спільного вирішення місцевих проблем громадами Гадяцького району Полтавської області.

Економічна ефективність Проекту полягає в можливості сформувати стійку комунальну інфраструктуру, яка базується на використанні нових інформаційних ресурсів, зокрема шляхом оптимізації видатків з місцевих бюджетів та залучення додаткових фінансових ресурсів на вирішення проблем місцевого рівня. Фінансування подальшої діяльності після завершення Проекту здійснюватиметься з місцевих бюджетів, коштів, залучених фізичних та юридичних осіб, донорських організацій, а також в ході реалізації програм та проектів розвитку громад з відповідного спрямування. Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

22. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД «СМАРТ ПИРЯТИНЩИНА»

Даний проект ММС є логічним продовженням роботи щодо утворення нового сучасного центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), який було утворено в Пирятинській ОТГ за підтримки проекту «Реформа управління на сході України», що виконується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Згаданий проект ММС передбачає розробку та впровадження в нових веб-сервісів та інформаційного порталу (з метою покращення діяльності відповідних органів влади та надання більш якісних послуг громадянам), а також розробки нових інструментів (посібників, навчальних програм, рекомендацій та ін.) щодо розвитку ММС.

Інноваційність Проекту полягає в об'єднанні зусиль територіальних громад Пирятинського району щодо розробки нових інструментів розвитку ММС, а також утворення нових інформаційних ресурсів з метою удосконалення діяльності відповідних органів влади та покращення якості послуг, що надаються фізичним та юридичним особам.

Проект має чітку соціально-економічну спрямованість, адже він дозволяє впровадити нові інформаційні технології в діяльність як відповідних органів влади, так і широкого кола громадян Пирятинського району, покращити якість надання адміністративних (муніципальних) послуг, заощадити кошти місцевих бюджетів для вирішення найбільш актуальних питань місцевого розвитку.

У рамках реалізації згаданого проекту ММС утворено новий інтегрований веб-портал «Пирятинська SMART громада» з найсучаснішим дизайном, функціоналом, та електронними інструментами. Архітектура проекту дозволить створити інформаційну систему, яка об'єднує різні системи та існуючі сайти (ресурси). Одночасно можна навести наступні характеристики цього веб-порталу (інформаційного ресурсу):

- програмний комплекс, який крім інформативної функції матиме сукупність поєднаних безпосередньо та через мережу Інтернет апаратних засобів, що включають комп'ютери та машинозчитувані електронні носії інформації із заздалегідь записаною на них інформацією та/або виконані з можливістю запису та зчитування інформації у вигляді комп'ютерних програм, баз даних і т.п., виконана з можливістю обробки зазначеної інформації та команд користувача системи та надання йому Інтернет-сервісів як результатів обробки зазначеної інформації і команд. Для користувачів надаватиме доступ до різних інтерактивних сервісів (веб-сервісів), які працюватимуть у рамках єдиного сайту;
- інтегрована інформація корпоративно-горизонтального типу із сукупністю інформаційних систем і баз даних відділів, департаментів, служб, комунальних підприємств, бюджетних установ;
- інтерактивна мапа об'єктів;
- версія для осіб з обмеженими можливостями;
- високий рівень безпеки з точки зору реагування на загрози на веб-сайті та захисту персональних даних;

- відповідність вимогам законодавства;
- Інтернет-приймальня;
- стратегія розвитку району з геоінформаційним та інформативним звітом щодо його реалізації;
- комплексна база локальних нормативно-правових актів;
- головні місцеві новини з геоінформаційним інтерактивним відображенням та архівуванням до кожної ролі, фотогалерея, відео сюжети та програми за участю керівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, різних категорій мешканців громад району;
- інтерактивне відображення важливої інформації, її зміни та трансляція аналітики та інформації з додаткових підпорталів, сервісів та сторінок;
- фото та відео-галереї;
- календар подій;
- район та його громади в цифрах;
- створення корпоративної електронної пошти;
- можливість розсилки та підписки, а також інші функції.

Слід зазначити, що згаданий інтегрований інформаційний ресурс «Пирятинська SMART громада» буде пов'язаний з іншими інформаційними ресурсами (підпорталами), серед яких слід виділити «Електронний Контакт-Центр» («Електронні звернення»).

«Електронний Контакт-Центр» – це програмний комплекс, який надає можливість жителям звернутись до органу влади будь-яким зручним засобом, а Вам проконтролювати виконання звернення, використовуючи інструменти контролю, аналітики, електронного документообігу, зворотного зв'язку, управління та організації роботи зі зверненнями жителів. Сервіс «Електронний Контакт-Центр» автоматизує, спрощує і прискорює процес обробки, передачі, виконання, контролю за виконанням у встановлені терміни і перевірки факту повного виконання звернення жителя. Перевагами цього сервісу як елемента «Розумної (SMART) громади» є впровадження нових підходів до е-урядування, врахування особливостей громад Пирятинського району та його мешканців, необмежені можливості розширення функціоналу та індивідуальні налаштування.

Передбачається також розробити та впровадити інформаційний ресурс «Енергосервіс: облік, контроль, економія», який має забезпечити реалізацію питань обліку, контролю, аналізу споживання будь-яких видів ресурсів з необмеженою кількістю об'єктів відповідно до міжнародного стандарту енергетичного менеджменту ISO 50001. Веб-сервіс допоможе автоматизувати збір даних про витрати енергоресурсів, надасть можливість проектного опису будівель для проведення аналізу ефективності споживання енергоресурсів. Веб-сервіс визначить ділянки, які потребують покращення та виконання робіт з ресурсозаощадження. Впровадження та робота в сервісі при дотриманні рекомендацій тільки за перший рік використання може надати близько 25% економії кош-

тів від витрат ресурсів за три останніх роки. Він має також утворити дієві інструменти щодо моніторингу і контролю за роботою з ресурсозаощадження (енергозбереження) в територіальних громадах Пирятинського району.

Згаданий веб-ресурс має також виконувати наступні функції: надає можливість ручного та автоматизованого збору інформації з лічильника; встановлення лімітів; розрахунок середніх показників витрат; контроль дотримання лімітів; система повідомлень при перевищенні лімітів; планування витрат на ресурси; аналіз ефективності впровадження енергозаощаджуваних заходів; групування даних за галузями та ступеням, що налаштовуються; розвинута система аналітики; побудова діаграм, графіків; формування будь-яких звітів; розробка за допомогою веб-сервісу енергопаспортів для кожного об'єкту; підвищення енергетичної ефективності на основі впровадження системи диспетчеризації обліку споживання ресурсів; допомога у визначенні першочергових заходів з ресурсозбереження в бюджетній сфері міста; відбір ресурсозберігаючих заходів, залучення відновлювальних енергоресурсів, впровадження передових технологічних рішень в сфері ресурсозберігаючих інноваційних технологій; допомога у формуванні підрозділів з енергоефективності та енергоменеджерів у відповідних органах влади Пирятинського району; організація, координація та методичне забезпечення робіт з енергоаудиту об'єктів енергетики, промисловості, житлово-комунального господарства, інших сфер життєдіяльності; допомога у розробці та впровадженні Програми дій зі сталого енергетичного розвитку та ресурсо-ефективності; розробка та допомога у втіленні ресурсо заощаджуваної ідеології, здійсненні заходів з популяризації серед широких верств населення через засоби масової інформації ефективного та ощадливого споживання паливно-енергетичних ресурсів та вивчення відповідних питань у навчальних закладах різних типів тощо.

Веб-сервіс «Система оцінки якості» має забезпечити отримання оцінки від клієнтів (громадян) про якість наданих адміністративних (муніципальних) послуг. У рамках його впровадження має бути здійснена наступна діяльність: збір інформації з пультів; панель адміністратора дозволяє отримувати різні звіти і в режимі реального часу відстежувати динаміку Індексів лояльності або невдоволення мешканців якістю отриманих послуг; формування статистики; проведення постійного аналізу думки громадян про надані комунальні (адміністративні) послуги;

У рамках реалізації проекту ММС також заплановано організацію комплексного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інших категорій громадян щодо впровадження нових інформаційних ресурсів, а також інформаційно-просвітницьку кампанію серед широких верств громадян Пирятинського району щодо використання нових інформаційних ресурсів у повсякденному житті людей.

Підняти на новий рівень діяльність Пирятинського ЦНАП має упровадження нового веб-сервісу «Кабінет мешканця».

Додаткової уваги потребує питання можливого упровадження таких веб-сервісів, як «Інвестиційний портал», а також «Відкрита база нормативно-правових документів (Open Data)».

Основними завдання цього Проекту ММС можна визначити наступні:

- забезпечити розробку та впровадження комплексу нових інформаційних веб-ресурсів, інструментів розвитку ММС;
- сприяти покращенню якості адміністративних (муніципальних) послуг на основі нових інформаційних технологій, що надаються мешканцям Пирятинської ОТГ та Пирятинського району;
- сприяти удосконаленню роботи органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та установ Пирятинської ОТГ та Пирятинського району, зокрема на основі використання нових інформаційних технологій та ресурсів;
- забезпечити підвищення рівня професійних знань та навичок службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників комунальних установ щодо використання нових інформаційних технологій та ресурсів;
- забезпечити підвищення рівня інформованості громадян Пирятинської ОТГ та Пирятинського району про можливості використання нових інформаційних ресурсів, зокрема при спілкуванні з органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами;
- сприяти інтеграції Пирятинської ОТГ та Пирятинського району у загальний інформаційний простір;
- забезпечити економію коштів місцевих бюджетів, зокрема за рахунок автоматизації та електроніфікації діяльності органів місцевого самоврядування, а також утворення нових робочих місць тощо.

Окрему увагу приділено проведенню інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення Пирятинської ОТГ та зацікавлених громад щодо важливості міжмуніципального співробітництва (ММС), а також впровадження нових інформаційних ресурсів у діяльність органів місцевого самоврядування. Важливими етапами є також розробка та впровадження нових інформаційних ресурсів (відповідно до визначеного переліку), а також організація навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з використання нових інформаційних ресурсів.

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

23. ПРОЕКТ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ «ЕНЕРГОСЕРВІС В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ОБЛІК, КОНТРОЛЬ, ЕКОНОМІЯ»

Слід зазначити, що у Лохвицькій ОТГ вже сформовано інвестиційний портфель успішних проектів місцевого розвитку. Одночасно Лохвицька громада вже кілька років поспіль тісно співпрацює із сусідніми громадами Лохвицького району в напрямку підготовки та реалізації проектів ММС з актуальних питань місцевого розвитку.

До того ж у Лохвицькій ОТГ успішно функціонує комунальне підприємство «Лохвиця сервіс», яке вже надає чимало комунальних послуг як для мешканців Лохвицької ОТГ, так і інших громад Лохвицького району.

Разом із тим слід зазначити, що питання енергозбереження є дійсно надзвичайно актуальними для громад Лохвицького району. Висока вартість ресурсів, відсутність системних, комплексних, обґрунтованих покрокових дій щодо енергозбереження, відсутність єдиної системи аналітики та контролю за споживанням ресурсів призводить до неефективного та надлишкового споживання ресурсів і витрат коштів.

Комплексна система управління ресурсами зі створенням структури енергоменеджменту та впровадженням автоматизованої системи енергомоніторингу АІС «Енерго-сервіс: облік, контроль, економія» дозволяє скоротити використання ресурсів, які споживаються різними суб'єктами (органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, бюджетними установами тощо), не менш ніж на 15% без капітальних видатків.

Крім того, впровадження системи енергоменеджменту та енергомоніторингу відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України №732-2017-р «Про затвердження Плану заходів із впровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах», прийнятого 26 квітня 2017 року, є обов'язковим з 2017 року для кожної бюджетної установи.

Метою цього проекту є:

- утворення комплексної та інноваційної системи енергообліку та енергозбереження (відповідно до нових вимог чинного законодавства) на території громад Лохвицького району;
- проведення заходів з питань енергоефективності на території громад Лохвицького району;
- утворення сучасної системи енергоменеджменту, зокрема із використанням нових інформаційних технологій та ресурсів;
- підвищення рівня культури споживання енергії громадянами Лохвицького району;
- заощадження коштів територіальних громад Лохвицького району, поліпшення життєвого рівня громадян.

Реалізація проекту здійснювалась шляхом реалізації певних заходів, а також вирішення окремих завдань, а саме:

- обґрунтування серед населення територіальних громад Лохвицького району необхідності міжмуніципальної співпраці з питань енергоефективності. Результатом виконання даного завдання стане укладення договору про співробітництво територіальних громад;
- прийняття ряду управлінських рішень з питань запровадження сучасної моделі енергоменеджменту в громадах-учасниках Проекту;

- обстеження існуючої функціональної структури енергоменеджменту, кількості муніципальних об'єктів, які споживають електроенергію, їх видів та типів;
- розробка організаційно-виконавчої структури енергоменеджменту;
- підготовка необхідної нормативно-правової та іншої документації;
- створення повноцінно функціонуючої організаційно-виконавчої структури енергоменеджменту з числа існуючого персоналу;
- навчання та відпрацювання систем мотивації для кожного службовця, посадової особи, відповідальної за питання енергоменеджменту;
- утворення, налаштування, навчання з використання повноцінно функціонуючої автоматизованої системи енергомоніторингу АІС «Енергосервіс: облік, контроль, економія»;
- повна автоматизація процесів та функцій енергоменеджерів всіх рівнів, з обліку, контролю, розрахунків, аналітики споживання будь-яких видів ресурсів відповідно до структури енергетичного менеджменту в розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей;
- аналіз використання паливно-енергетичних ресурсів в розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей;
- розрахунок та визначення базового рівня споживання ресурсів за останні 3 роки (або інший період) по кожному з ресурсів у розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей відповідно до Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів із впровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах»;
- визначення ліміту та його розрахунок по кожному з ресурсів у розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей відповідно до Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів із впровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах»;
- налаштування системи контролю та оповіщення щодо відповідності споживання контрольним параметрам (базова норма споживання, ліміти, нормативне споживання, температура згідно санітарних норм тощо);
- розрахунок та визначення енерговитратності та ефективності використання ресурсів по кожному ресурсу на 1м² та одну людину в розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей;
- розрахунок та визначення класу енергоефективності в розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей;
- виконання розрахунків та аналіз показників рейтингової оцінки (бенчмаркінгу) діяльності бюджетних або будь-яких інших установ/галузей у сфері енергоефективності відповідно до Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів із впровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах»;
- визначення пріоритетності ресурсозберігаючих заходів у розрізі бюджетних або будь-яких інших установ/галузей;

- проведення заходів з енергозбереження на території громад, що беруть участь в реалізації проекту ММС;
- поширення через електронні та друковані ЗМІ досвіду співробітництва територіальних громад у сфері збереження довкілля та здоров'я людей, надання якісних життєвонеобхідних комунальних послуг мешканцям громад.

Окрему увагу було приділено проведенню інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення вищезгаданих сільських рад щодо важливості міжмуніципальної співпраці з питань енергозбереження. В рамках реалізації проекту передбачено розробку низку нормативно-правових актів, рекомендацій, інформаційно-аналітичних документів з питань розвитку міжмуніципального співробітництва у галузі енергозбереження, а також утворення нової системи енергоменеджменту на території громад Лохвицького району. Ключове місце у запланованому плані заходів приділено питанням розробці та впровадженню автоматизованої системи енергомоніторингу АІС «Енергосервіс: облік, контроль, економія».

Належну увагу також надано питанням організації навчання службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема розробці навчального посібника, навчальної програми та проведення різних навчальних заходів тощо. З метою поширення позитивного досвіду спільного вирішення проблеми енергозбереження, а також співпраці місцевої влади та громадськості передбачено здійснити ряд заходів просвітницького та інформаційного характеру.

Згаданий проект ММС також зареєстровано в установленому порядку в Мінрегіоні (у новій інноваційній формі ММС – утворення спільного органу управління, а саме введення нової посади енергоменеджера) та внесено в державний реєстр проектів співробітництва територіальних громад.

10. МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ З ПИТАНЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

10.1. МАТЕРІАЛИ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
		форма навчання денна
Кількість кредитів – 3 Загальна кількість годин – 90	Галузь знань 07 Управління та адміністрування»	вибіркова
Модулів – 2 Змістових модулів – 2	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: 3-й
		Семестр 6-й
		Лекції 16 год.
Індивідуальне завдання – розрахунково-графічна робота	Ступінь вищої освіти бакалавр	Практичні, семінарські 16 год.
		Лабораторні 0 год.
		Самостійна робота 38 год.
		Індивідуальна робота 20 год.
		Вид контролю: диференційований залік

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: сформувати у студентів систему знань про специфіку сучасного проектного менеджменту, що дозволить їм у подальшому не лише самостійно розширювати знання у даній предметній сфері та успішно вирішувати важливі завдання професійного характеру, але й ефективно використовувати інструментарій проектного менеджменту на всіх стадіях реалізації будь-якого проекту.

Завдання:

- ознайомлення студентів із основними поняттями і категоріями, які використовуються у сучасному проектному менеджменті;
- вивчення методичних підходів до прийняття рішень із формування концепції проекту, його структуризації і оцінки;
- дослідження інструментарію планування і контролю процесу виконання проекту, оцінки його ефективності.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- теоретичні основи проектного менеджменту;
- основні типи і характеристики проектів та функції управління ними;
- головні етапи реалізації проектів;

вміти:

- орієнтуватися в основних поняттях і визначеннях у сфері проектного менеджменту;
- визначати цілі, предметну сферу і структуру проекту;
- визначати економічну ефективність проекту;
- здійснювати контроль і регулювання процесу реалізації проекту.

Програма навчальної дисципліни**Змістовий модуль 1. Концептуальні основи проектного менеджменту****Тема 1 (Лекція 1). Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту**

Поняття, сутність та основні характеристики проекту: його унікальність, цільова орієнтованість та обмеженість у часі. Типи, класи і види проектів. Основні елементи проекту. Розвиток системного підходу до управління проектами. Особливості інвестиційних, дослідницьких, організаційних, економічних та соціальних проектів. Головні аспекти реалізації проекту: технічні, комерційні, фінансові, екологічні, організаційні, соціальні та економічні. Історія становлення управління проектами як сфери професійної діяльності.

Практичне заняття 1**Тема 2 (Лекція 2). Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості**

Визначення поняття «процес». Порівняльний аналіз процесів управління проектом і основних етапів його життєвого циклу. Характеристика основних груп процесів управління проектом (ініціація, планування, виконання, контроль і завершення проекту). Функції, підсистеми і керовані параметри проекту. Методи пошуку проектних рішень.

Практичне заняття 2

Тема 3 (Лекція 3). Учасники проекту і проектні ризики

Склад учасників проекту, характеристика їх основних функцій. Формування команди проекту, її життєвий цикл. Модель ефективної команди проекту. Підбір та оцінка персоналу проекту. Лідерство і мотивація в проектній команді. Управління конфліктами в проектах. Поняття ризику та невизначеності, класифікація ризиків проекту. Причини виникнення та наслідки ризиків у проекті. Кількісний і якісний підхід до оцінки проектних ризиків. Ідентифікація потенційних зон ризику у проектах. Аналіз чутливості, стійкості і безбитковості проектів. Способи зниження ризику та засоби захисту від нього у проектах. Модель управління проектним ризиком.

Практичне заняття 3**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Основні аспекти управління реалізацією проекту****Тема 4 (Лекція 4). Розробка концепції проекту**

Сутність ініціації проекту як початкової стадії процесу управління ним. Основні завдання і процедури ініціації проекту. Розробка концепції проекту: аналіз проблеми і потреби в проекті, збір даних, визначення цілей і завдань проекту, розробка концепцій за окремими функціями управління проектами. Попередній розгляд і затвердження концепції проекту. Прийняття рішення про початок реалізації проекту. Вибір і призначення керівника проекту. Складання техніко-економічного обґрунтування і бізнес-плану проекту.

Практичне заняття 4**Тема 5 (Лекція 5). Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту**

Місце і роль процесів планування в управлінні проектами. Основні рівні планування. принципи та способи планування проектів у часі. Поняття ресурсів проекту, їх класифікація. Методи планування ресурсів проекту. Вибір джерел ресурсного забезпечення проекту. Планування витрат на виконання проектних робіт. Види проектних витрат, методика їх обчислення. Структура витрат проекту. Методи оцінки проектних витрат. Планування витрат проекту і основні підходи до їх класифікації. Поняття та порядок складання проектного бюджету. Види бюджету проекту залежно від стадії його життєвого циклу.

Практичне заняття 5**Тема 6 (Лекція 6). Формування фінансових ресурсів проекту**

Необхідність використання проектного фінансування і його основні принципи. Інструменти і техніки проектного фінансування. Проектне фінансування у розвинутих країнах світу. Етапи проектного фінансування: розробка кошторисної та іншої документації, створення проектної компанії, вибір партнерів, визначення терміну їх участі у проекті, попереднє укладання контрактів, залучення фінансування, створення об'єкта і забезпечення його безперервної діяльності, подолання залежності проекту від кредиторів, самостійний розвиток бізнесу. Класифікація джерел засобів для фінансування довгострокових інвестицій.

Практичне заняття 7

Тема 7 (Лекція 7). Експертиза проекту та оцінка ефективності його реалізації

Експертиза проекту та порядок її проведення. Основні методи експертизи інвестиційних проектів. Сутність поняття ефективності проекту та ефективності участі у ньому. Сучасні підходи до оцінки проектів. Оцінка ефективності проектів за допомогою показників комерційної, економічної і бюджетної ефективності. Дисконтування грошових потоків, норма дисконту. Основні показники ефективності проекту: чистий дохід, чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма дохідності чи рентабельності (IRR), термін окупності, потреба у додатковому фінансуванні (капітал ризику), індекс дохідності витрат та інвестицій, показники фінансового стану.

Практичне заняття 7**Тема 8 (Лекція 8). Контроль і регулювання процесу реалізації проекту, особливості його завершення**

Визначення поняття «контроль виконання проекту». Процедури контролю реалізації проекту. Основні вимоги до системи контролю. Принципи формування ефективної системи контролю проекту. Види процесів контролю проекту. Визначення понять «коригуюча дія» і «управління змінами проекту». Методи аналізу виконання проекту: метод порівняння з плановими показниками, метод скоригованого бюджету. Особливості етапу завершення проекту: перевірка фінансової звітності, паспортизація об'єктів, виконання невиконаних зобов'язань, гарантійне обслуговування. Обставини, які перешкоджають завершенню проекту. Правила, процедури і документи етапу завершення проекту.

Практичне заняття 8**Структура навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Модуль 1						
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи проектного менеджменту						
Тема 1. Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту	6	2	2	-	-	2
Тема 2. Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості	6	2	2	-	-	2
Тема 3. Учасники проекту і проектні ризики	10	2	2	-	-	6
Разом за змістовим модулем 1	22	6	6	-	-	10

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	усього	денна форма				
		у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 2. Основні аспекти управління реалізацією проекту						
Тема 4. Розробка концепції проекту	8	2	2	-	-	4
Тема 5. Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту	10	2	2	-	-	6
Тема 6. Формування фінансових ресурсів проекту	10	2	2	-	-	6
Тема 7. Експертиза проекту та оцінка ефективності його реалізації	10	2	2	-	-	6
Тема 8. Контроль і регулювання процесу реалізації проекту, особливості його завершення	10	2	2	-	-	6
Разом за змістовим модулем 2	48	10	10	-	-	28
Модуль 2						
Індивідуальне завдання - РГР	20	-	-	-	20	-
Усього годин	90	16	16	-	20	38

Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Семінарські заняття не передбачені	-

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту Поняття та основні характеристики проекту. Класифікація проектів залежно від їхнього типу, класу і масштабу. Основні цілі та життєвий цикл проекту. Об'єкт і суб'єкт управління у межах концепції управління проектами. Характеристика об'єктів управління: проект, програма, портфель проектів. Суб'єкти управління: інвестор, замовник, підрядник, команда проекту тощо. Стейкхолдери проекту як група впливу на процес його реалізації. Внутрішнє і зовнішнє середовище проекту.	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
2	<p>Тема 2. Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості</p> <p>Процеси управління проектами: ініціація, планування, виконання, контроль і завершення. Функціональні сфери управління проектами: управління предметною сферою проекту, управління проектом за часовими параметрами, управління вартістю проекту та його якістю, управління ризиками в проекті, управління персоналом, контрактами і поставками. Методи пошуку проектних рішень.</p>	2
3	<p>Тема 3. Учасники проекту і проектні ризики</p> <p>Функціональні ролі ключових учасників проекту. Поняття команди проекту, основні підходи до її формування. Проектні наради як інструмент управління командою проекту: правила, процедури, правила проведення. Ефективність команди проекту. Вирішення конфліктів у проектній діяльності. Поняття невизначеності і ризику в управлінні проектами. Класифікація проектних ризиків. Організація управління ризиками проекту.</p>	2
4	<p>Тема 4. Розробка концепції проекту</p> <p>Поняття і основні процеси ініціації проекту. Формування цілей і завдань проекту. Експертна оцінка альтернативних варіантів реалізації проекту. Оформлення концепції проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту. Бізнес-планування у процесі розробки концепції проекту.</p>	2
5	<p>Тема 5. Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту</p> <p>Процес планування проекту. Основні і допоміжні процеси планування. Сітьове, ресурсне, кошторисне і календарне планування проекту. Порядок документування плану проекту. Принципи управління вартістю проекту. Ресурси як вирішальний чинник проекту. Необхідність планування ресурсів в умовах існуючих обмежень проекту. Структура витрат проекту, методи їх оцінки. Контроль витрат проекту. Формування кошторису проекту при плануванні його вартості. Розробка бюджету проекту та оцінка його виконання.</p>	2
6	<p>Тема 6. Формування фінансових ресурсів проекту</p> <p>Загальне поняття і особливості проектного фінансування. Джерела, засоби, методи і учасники проектного фінансування. Характеристика паралельного і послідовного фінансування проектів. Власні, позичені і залучені фінансові ресурси. Світова практика організації проектного фінансування. Основні елементи структури фінансування проекту, вибір поєднання елементів, оптимальних для конкретного проекту з урахуванням його особливостей і потенційних учасників.</p>	2
7	<p>Тема 7. Експертиза проекту та оцінка ефективності його реалізації</p> <p>Загальна схема та принципи проведення експертизи проекту. Категорії та види ефективності. Критерії ефективності і можливості реалізації проекту. Основні принципи і критерії оцінки ефективності інвестиційних проектів. Побудова моделей економічної ефективності проекту. Показники ефективності реалізації проектів та методи їх розрахунку. Дисконтування грошових потоків, врахування інфляції та ризиків у розрахунках ефективності реалізації інвестиційних проектів.</p>	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
8	Тема 8. Контроль і регулювання процесу реалізації проекту, особливості його завершення Принципи контролю здійснення робіт за проектом. Види контролю. Спостереження за ходом виконання робіт. Контрольна документація і методи здійснення контролю. Нормативне і програмне забезпечення контролю проекту. Контроль календарних планів і витрат ресурсів проекту. Регулювання процесу реалізації проекту. Функції керівника на етапі завершення проекту. Ефективні форми виходу із проекту. Аналіз і оцінка результатів управління проектом. Ключові фактори успіху проекту.	2
	Разом	16

Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Лабораторні заняття не передбачені	-

Самостійна робота

Мета самостійної роботи студента полягає у тому, щоб навчитися користуватися бібліотечними фондами і каталогами, працювати з літературними джерелами та Інтернет-ресурсами, складати конспекти, аналізувати матеріал, порівнювати різні наукові концепції та робити висновки.

Види самостійної роботи студента: опрацювання лекційного матеріалу; підготовка до практичних занять; опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення; підготовка до поточного контролю; виконання індивідуального завдання (РГР); відвідування консультацій (згідно з затвердженим графіком консультацій кафедри); підготовка до складання диференційованого заліку за переліком контрольних питань.

Питання для самостійного вивчення студентами

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Передумови формування, методологія та основні поняття проектного менеджменту 1. Зародження управління проектами як самостійної дисципліни на початку XX ст. 2. Розвиток технологій управління проектами у 40-60-і рр. XX ст. у США і країнах Західної Європи.	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	<p>3. Основні напрями розвитку управління проектами наприкінці ХХ ст.: початок трансферу знань і досвіду управління проектами у країни, що розвиваються, і в країни третього світу, усвідомлення можливостей і корисності застосування управління проектами у нетрадиційних сферах, соціальні та економічні проекти, великі міжнародні проекти.</p> <p>4. Міжнародні об'єднання і організації у сфері управління проектами.</p>	
2	<p>Ключові процеси проектного менеджменту та їх характерні особливості</p> <p>1. Поняття процесів в управлінні проектами.</p> <p>2. Основні і допоміжні процеси в управлінні проектами.</p> <p>3. Поняття ініціації, планування, виконання, контролю і завершення проекту.</p> <p>4. Функції управління у контексті взаємодії проекту і його зовнішнього середовища.</p>	2
3	<p>Учасники проекту і проектні ризики</p> <p>1. Моделі розвитку проектної команди.</p> <p>2. Мотивація проектної команди: формування системи заохочень.</p> <p>3. Роль лідера у роботі команди проекту.</p> <p>4. Порівняльна характеристика стилів управління проектом.</p> <p>5. Методи навчання персоналу в проектах.</p> <p>6. Експертні оцінки в управлінні ризиками.</p> <p>7. Способи зниження ризиків інвестиційного проекту.</p>	4
4	<p>Розробка концепції проекту</p> <p>1. Передінвестиційні дослідження: інвестиційний клімат економічного і соціального розвитку країни, інвестиційний потенціал регіону, інвестиційна привабливість галузі.</p> <p>2. Об'єктивна потреба в проектному аналізі.</p> <p>3. Технологія розробки бізнес-плану проекту.</p> <p>4. Структура та основні вимоги до змісту окремих розділів бізнес-плану.</p> <p>5. Українські і зарубіжні стандарти бізнес-планування.</p> <p>6. Роль якості вихідних даних для розробки бізнес-плану проекту.</p>	6
5	<p>Планування ресурсів, витрат і бюджету проекту</p> <p>1. Експертні прогнози оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного часу тривалості проектних робіт.</p> <p>2. Календарне планування як важливий елемент управління проектами: календарний графік, лінійні діаграми, сітьові графіки.</p> <p>3. Методологія календарного планування проектів.</p> <p>4. Методологія обчислення параметрів сітьового графіка (раннього та пізнього періоду початку і завершення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу щодо некритичних робіт).</p>	6

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	5. Діаграма Ганта: основні параметри та характеристики. 6. Матриця відповідальності сторін у проекті. 7. Порядок складання бюджету проекту. 8. Планування проектних витрат і бюджету проекту у часі.	
6	Формування фінансових ресурсів проекту 1. Форми бюджетного фінансування в Україні і світі. 2. Джерела фінансування проектів у формі грантів в Україні і за кордоном. Призначення грантів, базові умови, особливості і можливості їх використання у проектному фінансуванні. 3. Організація лізингового фінансування. 4. Зарубіжні стратегічні інвестори, їх інтереси і базові умови інвестування. 5. Структура фінансування як організаційно-фінансова схема реалізації проекту. 6. Банківські кредити як основне джерело проектного фінансування, забезпечення кредиту активами і черговість його погашення. 7. Майбутні фінансові потоки як ключовий елемент проектного фінансування.	6
7	Експертиза проекту та оцінка ефективності його реалізації 1. Основні прийоми проведення експертизи інвестиційних проектів. 2. Методика розрахунку чистої дисконтованої вартості проекту. 3. Методика розрахунку періоду окупності проекту. 4. Методика розрахунку внутрішньої норми дохідності проекту. 5. Політика забезпечення якості проектних рішень. 6. Використання Парето-аналізу для формування програми забезпечення якості проекту.	6
8	Контроль і регулювання процесу реалізації проекту, особливості його завершення 1. Моніторинг виконання проектних рішень у просторі і часі. 2. Основні методи контролю виконання проекту. 3. Контроль вартості проекту. 4. Управління змінами у проекті. Процедури контролю змін. 5. Способи завершення проекту.	6
	Разом	80

Індивідуальні завдання

Навчальним планом підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент», передбачено виконання розрахунково-графічної роботи, на яку відведено 20 годин. Вимоги до її виконання наведено в окремих методичних рекомендаціях.

Методи навчання

При викладанні дисципліни застосовуються словесні, наочні та практичні методи навчання. Словесні та наочні методи навчання використовуються під час лекцій, практичних занять, індивідуальних та групових консультацій, а практичні методи – з метою організації ефективної самостійної роботи студентів. Під час проведення лекцій та практичних занять використовуються такі словесні методи як розповідь і пояснення. До числа наочних методів, які застосовуються при викладанні дисципліни, належать: ілюстрація, демонстрація.

Методи контролю

Поточний контроль успішності засвоєннями студентами навчального матеріалу може здійснюватися шляхом опитування й оцінювання знань студентів під час практичних занять, оцінювання виконання студентами самостійної роботи та індивідуальних завдань, проведення і перевірки письмових контрольних робіт, тестування, або в ході індивідуальних співбесід зі студентами під час консультацій. Форма проведення поточного контролю під час навчальних занять визначається викладачем, який проводить заняття.

Модульний контроль є частиною поточного контролю і має на меті перевірку засвоєння студентом певної сукупності знань та вмінь, що формують відповідний модуль. Він реалізується шляхом проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування чи написання студентами контрольних робіт), проводиться наприкінці кожного змістового модулю за рахунок аудиторних занять, під час групових консультацій або ж за рахунок часу, відведеного на самостійну роботу студентів. На підставі результатів модульного контролю здійснюється міжсесійний контроль (атестація).

Підсумковий контроль здійснюється у формі диференційованого заліку.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання, тестування та самостійна й індивідуальна робота								Диференційований залік	Сума	
<i>Змістовий модуль 1</i>			<i>Змістовий модуль 2</i>					Індивідуальне завдання – РГР	30	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8			
6	6	6	7	7,5	7,5	7,5	7,5	15		

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для диференційованого заліку
90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Правила модульно-рейтингового оцінювання знань

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них до 70 балів студент може отримати впродовж семестру, решта 30 балів припадає на підсумковий контроль.

1. Поточний контроль:

Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином (розподіл орієнтовний):

- робота на практичних заняттях (відповіді на практичних заняттях, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних практичних занять) – до 55 балів);
- виконання і захист індивідуального завдання (РГР) – до 15 балів.

Присутність на лекціях і практичних заняттях не оцінюється в балах. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій. Пропущене заняття має бути відпрацьоване впродовж двох наступних тижнів, при тривалій відсутності студента на заняттях з поважної причини встановлюється індивідуальний графік відпрацювання пропусків, але не пізніше початку екзаменаційної сесії.

Студент, який повністю виконав програму навчальної дисципліни і отримав достатню рейтингову оцінку (не менше 35 балів поточної успішності), допускається до підсумкового контролю з дисципліни.

2. Підсумковий контроль: диференційований залік, який здійснюється письмово у формі тестування. Проведення підсумкового контролю здійснюється відповідно до вимог Положення «Про організацію освітнього процесу в Полтавському національному технічному університеті імені Юрія Кондратюка» 26.07.2016 р.

Методичне забезпечення

Основу комплексу методичного забезпечення вивчення навчальної дисципліни «Проектний менеджмент» складають:

1. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Проектний менеджмент».
2. Методичні вказівки до практичних занять із навчальної дисципліни.
3. Методичні рекомендації студентам для самостійної роботи.
4. Пакет комплексних контрольних робіт.
5. Пакет вхідного контролю знань студентів.
6. Матеріали для підсумкового контролю знань студентів.
7. Тематика науково-дослідної роботи студентів.
8. Правила модульно-рейтингового оцінювання знань студентів.
9. Робоча програма навчальної дисципліни.

Рекомендована література

Основна

1. Кожушко Л.Ф. Управління проектами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
2. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Яшук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
3. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
4. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
5. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
6. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
7. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
8. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.

Додаткова

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
3. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
4. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
5. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проектів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition Guide). An American National Standard ANSI / PMI 99 – 001–®(PMBOK 2013.

Інформаційні ресурси

1. Адміністративно-управлінський портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/>
2. Бюро проектів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.projectbureau.ru/
3. Офіційний сайт Інституту управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.projectmanagement.com/>
4. Сайт інформаційно-аналітичного журналу «Управління проектами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmmagazine.ru/>
5. Сайт з питань інвестиційного і бізнес-планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.planinvestora.info/>
6. Стандарти для сучасних проектів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://iteam.ru/publications/project/section_41/article_679/

10.2. МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ (ТРЕНІНГОВОЇ) ПРОГРАМИ З ПИТАНЬ ММС

Багатоденна спеціалізована навчальна (тренінгова) програма з питань розвитку ММС, що може бути реалізована для окремих категорій службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації або/та інших зацікавлених навчальних закладів. Її завданням є сформувати цілісне уявлення про поняття, зміст, основні завдання, тенденції розвитку міжмуниципального співробітництва (ММС) в Україні та інших країнах Європи й світу; надати слухачам практичні навички щодо організації співробітництва територіальних громад, їх стимулювання, фінансування; активізувати знання із нормативно-правового законодавства України про співробітництва територіальних громад.

У результаті опрацювання навчального матеріалу програми слухачі повинні:

1) *знати:*

- базові принципи ММС;
- причини виникнення та основні історичні етапи розвитку ММС в Україні та інших зарубіжних країнах;
- основні інструменти створення сприятливого середовища для ММС;
- (можливі) етапи ініціювання та створення ММС;
- можливі джерела фінансування ММС;
- правові аспекти заснування та організації діяльності ММС;
- кращі українські та міжнародні практики у галузі ММС.

2) *вміти:*

- характеризувати причини виникнення та основні історичні етапи розвитку ММС в Україні та інших зарубіжних країнах;
- здійснювати аналіз та користуватися основними інструментами створення сприятливого середовища для ММС;
- залучати необхідні фінансові ресурси для розвитку ММС;
- аналізувати роль органів місцевого самоврядування та їх асоціацій щодо розвитку ММС;
- робити аналіз кращих українських та міжнародних практик з питань ММС;
- характеризувати національне законодавство у галузі ММС;
- використовувати набуті знання у практичній роботі.

Орієнтовний тематичний план модуля:

№ з/п	Тема заняття	Кількість годин	
		аудиторних занять	самостійної роботи
1.	Причини виникнення та історія розвитку ММС в Україні та інших європейських країнах. Кращі українські та міжнародні практики у галузі ММС	1	
2.	Правові рамки. Організація співробітництва територіальних громад. Форми співробітництва	1	
3.	Державне стимулювання, фінансове та ресурсне забезпечення ММС	1	
4.	Процедура припинення співробітництва, моніторинг ММС	1	
	Разом	4	

Зміст навчального матеріалу:

Тема	Зміст та навчальні елементи теми
1. Причини виникнення та історія розвитку ММС в Україні та інших європейських країнах. Кращі українські та міжнародні практики у галузі ММС	Актуальність розвитку міжмуніципального співробітництва в Україні.
2. Правові рамки. Організація співробітництва територіальних громад. Форми співробітництва	Національне законодавство з питань ММС. Ініціювання співробітництва. Переговори про організацію співробітництва. Комісія. Громадське обговорення та схвалення проекту договору про співробітництво. Форми: делегування виконання окремих завдань; реалізація спільних проектів; спільне фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності; утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій; утворення спільного органу управління.
3. Державне стимулювання, фінансове та ресурсне забезпечення	Порядок державного стимулювання співробітництва. Фінансування співробітництва. Ресурсне забезпечення ММС.
4. Процедура припинення співробітництва, моніторинг ММС	Підстави для припинення співробітництва. Переговори щодо припинення співробітництва, терміни. Особливості припинення співробітництва відповідно до форми співробітництва. Організація моніторингу ММС.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягає актуальність розвитку міжмуніципального співробітництва в Україні?
2. Історія розвитку ММС в Україні та інших європейських країнах.
3. Охарактеризуйте кращі українські та міжнародні практики у галузі ММС.
4. Проаналізуйте форми співробітництва територіальних громад.
5. Охарактеризуйте основні законодавчі та нормативно-правові акти з питань ММС.
6. Охарактеризуйте організацію співробітництва територіальних громад.
7. Проаналізуйте порядок державного стимулювання співробітництва територіальних громад.
8. Охарактеризуйте, якими нормативно-правовими актами врегульовується правовий статус територіальної громади.
9. Проаналізуйте делегування виконання окремих завдань як форму співробітництва територіальних громад.
10. Визначте особливості припинення співробітництва відповідно до форми співробітництва.
11. Назвіть підстави для припинення співробітництва територіальних громад.

Тести**1. Пропозиція щодо ініціювання співробітництва територіальних громад**

- подається на розгляд сільської, селищної, міської ради;
- надсилається центральному органу виконавчої влади;
- доводиться суб'єктами співробітництва до відома населення шляхом оприлюднення у місцевих засобах масової інформації.

2. Співробітництво здійснюється відповідно до

- договорів про співробітництво;
- Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Закону України «Про співробітництво територіальних громад».

3. Проект договору про співробітництво готується комісією протягом:

- одного місяця з дати її утворення;
- 40 днів із дати її утворення;
- 60 днів із дати її утворення.

4. Громадське обговорення підготовленого комісією проекту договору про співробітництво триває:

- протягом 15 днів;
- протягом 40 днів;
- протягом одного місяця.

5. Договір про співробітництво набирає чинності:

- з моменту його підписання;
- через 10 днів з дати його укладення;
- через місяць з дати його укладення.

Рекомендована література

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. // Режим доступу: <http://minregion.gov.ua/attachments/files/reg.rozvutok>.
3. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/>.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/>.
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні. Постанова Верховної Ради України № 3748-ХІІ від 17.12.1993 р./ Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3748-12>.
7. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. № 280/97-ВР. 21.05.1997 р./ Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, N 24, ст. 170.
8. Про співробітництво територіальних громад: Закон України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
9. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування. – Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2014 – 56 с.
10. Міжмуниципальне співробітництво: Навчальний посібник / Уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тедік, Т. Журавель. – К.: Фенікс. 2012. – 392 с.
11. Розвиток міжмуниципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. Посібник під редакцією В.В. Толкованова. – Київ, Видавництво «Крамар», 2011. – 261 с.

10.3. МАТЕРІАЛИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ПИТАНЬ РОЗВИТКУ ММС

Основним завданням програми є забезпечити поглиблене вивчення питань розвитку ММС для тих категорій службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які на постійній основі займаються цим питанням; дати їм необхідні професійні навички з питань ініціювання та реалізації проектів ММС. Програма складається із таких складових елементів (72 год.):

I.	АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ	6 год.
1.1.	Основні завдання, етапи та інструменти реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні	2 год.
1.2.	Місце ММС в реалізації загальної реформи місцевого самоврядування в Україні	2 год.
1.3.	Природа міжмуніципального співробітництва	2 год.
II.	ЯК РОЗУМІТИ ММС	12 год
2.1	Базові принципи	2 год.
2.2	Можливості ММС	2 год.
2.3	Різні види ММС	2 год.
2.4	Причини створення ММС	2 год.
2.5	Побічні ефекти ММС	2 год.
2.6	Основні переваги ММС	2 год.
III.	СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ММС	12 год.
3.1	Перепони на шляху ММС та шляхи їх подолання	2 год.
3.2	Потреба у національній політиці для ММС	2 год.
3.3	Створення належної правової бази	2 год.
3.4	Мотивація основних дійових осіб та інституцій	2 год.
3.5	Асоціації органів місцевого самоврядування (АОМС)	2 год.
3.6	Створення культури ММС	2 год.
IV.	ІНІЦІУВАННЯ ММС	12 год.
4.1	Попередній етап	2 год.

4.2	Кроки 1 та 2: Визначення потреб, можливостей, потенційних партнерів та можливих напрямів співробітництва	2 год.
4.3	Крок 3: аналіз	2 год.
4.4	Крок 4: рішення про ММС та створення платформи для переговорів	2 год.
4.5	Крок 5: роз'яснення та підтримка	2 год.
V.	ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРАВОВІ РАМКИ ДЛЯ ММС	10 год.
5.1	Для чого потрібні законодавчі рамки для ММС?	2 год.
5.2	Закон України «Про співробітництво територіальних громад», його характеристика (основні положення, новації тощо)	2 год.
5.3.	Інші законодавчі та підзаконні акти, що стосуються розвитку ММС	2 год.
5.4	Різні правові форми ММС	2 год.
5.5	Обрання оптимальної правової форми для реалізації ММС	2 год.
VI.	ФІНАНСОВЕ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ММС	6 год.
6.1	Фінансові переваги ММС	2 год.
6.2	Основні джерела фінансування проектів ММС (кошти державного бюджету, кошти місцевих бюджетів, гранти, допомога міжнародних фінансових та донорських організацій, інші джерела не заборонені чинним законодавством)	2 год.
6.8	Фінансовий менеджмент	2 год.
VII.	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	6 год.
7.1	Межі відповідальності	2 год.
7.2	Політична, адміністративна та інші форми відповідальності	2 год.
7.3	Відповідальність у демократичному суспільстві	2 год.
VIII.	РІШЕННЯ ПРО ЗАСНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ММС	6 год.
8.1	Формальне рішення	2 год.
8.2	Процедура заснування ММС	2 год.
8.3	Врахування критичних факторів успіху	2 год.
IX.	ПРИКЛАДИ КРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ПРАКТИК З ПИТАНЬ РОЗВИТКУ ММС	2 год.

Рекомендована література

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. // Режим доступу: <http://minregion.gov.ua/attachments/files/reg.rozvvutok>.
3. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. № 280/97-ВР. 21.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, № 24, ст. 170.
4. Про співробітництво територіальних громад: Закон України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування. – Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2014 – 56 с.
6. Міжмуніципальне співробітництво: Навчальний посібник / Уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тедік, Т. Журавель. – К.: Фенікс. 2012. – 392 с.
7. Міжмуніципальне співробітництво: Збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / За заг. редакцією Журавля Т.В., Записного Д.Ю. – Київ, 2015. 154 с.
8. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. Посібник під редакцією В.В. Толкованова. – Київ, Видавництво «Крамар», 2011. – 261 с.
9. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ, 2016. – 154 с.
10. Формування нової корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ, 2018. – 170 с.

10.4. ПРОГРАМА ТЕМАТИЧНОГО КОРОТКОСТРОКОВОГО СЕМІНАРУ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ»

I. Пояснювальна записка

Мета: ознайомити слухачів з сучасними методами проектного управління; поглиблення та оновлення фахових знань щодо механізмів функціонування інвестиційних процесів, методів розробки проектів та програм і економічного обґрунтування доцільності їх реалізації, набуття слухачами нових умінь та навичок з підготовки та ведення проектної діяльності.

Завдання: сформувати вміння використовувати методи та інструменти проектного менеджменту в професійній діяльності; виробити вміння оцінювати й аналізувати плани, інвестиційні портфелі та інвестиційні проекти; мотивувати слухачів до вдосконалення власної професійної діяльності на основі проектного менеджменту.

Категорія слухачів: секретарі, голови та депутати сільських, селищних та районних рад; працівники виконавчих комітетів сільських, селищних, районних та міських рад.

У результаті опрацювання навчального матеріалу слухачі повинні:

1) *знати:*

- логіку формування та функціонування проектного менеджменту;
- відмінності проектного менеджменту від традиційного планування діяльності підприємств, організацій, державних установ;
- основні аспекти ефективного брендингу та просування інвестиційного задуму;
- особливості розробки бізнес-моделі в форматі проектного менеджменту;
- особливості формування команди в контексті проектного менеджменту;
- форми фінансування та залучення капіталу для створення інвестиційного та інноваційного проекту;
- механізм функціонування інвестиційного ринку та інвестиційного менеджменту на рівні підприємства;
- правила розробки ефективних напрямків інвестиційної діяльності підприємства з урахуванням його економічної стратегії.

2) *уміти:*

- генерувати креативні ідеї; оцінювати та обирати інноваційні і інвестиційні ідеї для реалізації;
- визначати потребу в інвестиційних ресурсах та обирати ефективні форми залучення капіталу;

- презентувати бізнес-ідеї інвесторам, постачальникам, споживачам;
- правильно обирати цільову аудиторію та засоби комунікацій;
- враховувати зміну вартості грошей у часі, інфляцію, ризик при виконання фінансових розрахунків проектів в умова активізації громадських ініціатив;
- застосовувати методичні підходи до оцінки ефективності та результативності інвестиційних і інноваційних проектів.
- оцінювати інвестиційні якості окремих реальних об'єктів інвестування.

II. Навчально-тематичний план

№ п/п	Тема	Кількість годин		
		Всього	Очна форма навчання	
			ауд.	сам.
1	Проект – від ідеї до реалізації	2	2	-
2	Основи маркетингового аналізу та бізнес-комунікації в проектному менеджменті	4	2	2
3	Складання техніко-економічного обґрунтування проекту за методикою UNIDO, оцінка його економічної ефективності	6	4	2
4	Критерії та важелі впливу на вибір джерел фінансування проекту	3	2	1
5	Майстерність прийняття ефективних проектних рішень в умовах ризику та невизначеності	3	2	1
	Всього:	18	12	6

Зміст навчального матеріалу

Тема 1. Проект – від ідеї до реалізації. Особливості проектного менеджменту як інструмента започаткування, розвитку чи диверсифікації. Основні положення законодавства України, що регулюють утворення та функціонування інвестиційних і інноваційних проектів. Напрямки удосконалення українського законодавства щодо функціонування інвестиційного ринку. Змістовні характеристики кожного етапу життєвого циклу проекту. Основні напрямки діяльності українських інвестиційних та інноваційних проектів. Потенційно перспективні напрямки реалізації українських інфраструктурних проектів. Інвестиційний проект: цілі й логіка розроблення.

Розгляд кейсів: Традиційний і новаторський підхід до бізнес-планування та управління проектами. Особливості побудови бізнес-моделі проектів. Бізнес-моделі успішних світових інвестиційних та інноваційних проектів.

Тема 2. Основи маркетингового аналізу та бізнес-комунікації в проектному менеджменті. Завдання, методи та основні види маркетингового аналізу інвестиційного проекту. Концепція і план маркетингу. Маркетинговий аналіз інвестиційного проекту, мета, зміст і методи. Порівняльна оцінка традиційного та інтерактивного маркетингу. Цінові моделі розміщення інформації та критерії їх вибору. Взаємозв'язок інноваційної діяльності з розвитком інтерактивного маркетингу. Визначення доцільності ведення маркетингу в соціальних мережах. Основні інструменти просування проекту та принципи їх відбору і оцінювання.

Розгляд кейсів: Оцінка конкурентних переваг проекту (Swot-аналіз). Визначення загальної стратегії маркетингу.

Тема 3. Складання техніко-економічного обґрунтування проекту за методикою UNIDO, оцінка його економічної ефективності. Структура проекту та зміст основних його розділів. Логіка розробки бізнес-плану інвестиційних та інноваційних проектів. Визначення цінності проекту. Витрати і вигоди у інвестиційному аналізі, їх зміст й оцінка. Альтернативна вартість як ключова концепція інвестиційного аналізу. Обчислення граничних витрат як альтернативної вартості продукції проекту. Сутність та види грошового потоку. Здійснення аналізу проекту на основі дослідження грошового потоку за проектом. Підготовка стадія розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту.. Урахування інфляції в інвестиційному аналізі. Прийняття проектних рішень за різними інфляційними сценаріями.

Розгляд кейсів: Функція резюме проекту. Визначення цінності проекту. На які показники бізнес-плану, перш за все, звертають увагу потенційні інвестори. Основи ефективного управління командою проекту.

Тема 4. Критерії та важелі впливу на вибір джерел фінансування проекту. Оцінка фінансового стану і фінансових результатів діяльності фірми. Джерела фінансування та розрахунок бюджету проекту. Фінансове планування в проектному аналізі. Середньозважена вартість капіталу. План розподілу прибутків за проектом. Обґрунтування фінансової спроможності проекту. Особливості формування ринку венчурного капіталу в Україні. Динаміка діяльності венчурних фондів в Україні. Класичні венчурні фонди та венчурні фонди прямого інвестування. Проблеми формування венчурної індустрії в Україні. Бар'єри розвитку венчурного формату реалізації інновацій: українські реалії.

Розгляд кейсів: Аналіз беззбитковості проекту. Визначення економічної вартості проекту.

Тема 5. Майстерність прийняття ефективних проектних рішень в умовах ризику та невизначеності. Принципи оцінювання ефективності проектів, критерії оцінювання ефективності, їх властивості, розрахунки, правила застосування. Порівняння проектів за допомогою різних критеріїв оцінювання. Вимоги кредиторів й інвесторів до змісту бізнес-планів. Експертиза проектів в проектному менеджменті. Мета та завдання аналізу інвестиційних ризиків. Поняття та класифікація інвестиційних ризиків. Методи аналізу й оцінювання ризиків інвестиційних проектів. Аналіз чутливості

проектів. Урахування ризику в процесі прийняття інвестиційних рішень. Управління проектними ризиками. Способи зменшення ризиків інвестиційного проекту.

Розгляд кейсів: Врахування ризиків та скоригувати результативності проектів протягом його життєвого циклу. Оцінка впливу проекту на загальні макроекономічні показники.

Рекомендовані джерела

1. Господарський кодекс України // Верховна Рада України: від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України // Верховна Рада України: від 19.06.2003 р. № 980-IV.
3. Наказ Фонду державного майна України. Положення про типовий бізнес-план: від 26.05.1994 р. № 301.
4. Про інвестиційну діяльність діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. <http://rada.com.ua>.
5. Про режим іноземного інвестування. Верховна Рада України; Закон № 93/96-ВР від 19.03.1996 р.
6. Про врегулювання питань іноземного інвестування в Україну. Постанова Правління Національного банку України від 10.08.2005 р. № 280.
7. Про затвердження Порядку державної реєстрації (перереєстрації) іноземних інвестицій та її анулювання. Кабінет Міністрів України; Постанова № 139 від 06.03.2013 р.
8. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон. Верховна Рада України; Закон від 13.10.1992 р. № 2673-XII.
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і запровадження спеціальних режимів інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку. Верховна Рада України; Закон № 3036-III від 07.02.2002 р.
10. Про внесення змін до деяких законів України з метою стимулювання інвестиційної діяльності. Верховна Рада України; Закон № 977 від 15.07.1999 р.
11. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка. Мінекономрозвитку України, Наказ № 724 від 19.06.2012 р.
12. Порядок розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка. Мінекономрозвитку України, Наказ № 724 від 19.06.2012 р.
13. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) Верховна Рада України; Закон № 2299-III від 15.03.2001 р.

14. A.S Skrylnik Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // International Journal of Engineering & Technology, Vol. 7, № 3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>.
15. A.S. Skrylnik. Mechanisms of energy efficient projects' financial support by international financial institutions in Ukraine / A.S. Skrylnik, K.V. Chichulina, V.V. Skryl // *Periodyk naukowy Akademii Polonijnei, Częstochowa, Akademia Polonijna w Częstochowie*, 2017, 21 (2017) nr 2, s. 148.
16. A.S. Skrylnyk. The resources-usage mechanism as a basis for integrated urban development / A.S. Skrylnyk, O.V. Khadartsev // *Science and society: Collection of scientific articles*. – Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. – P. 198-205.
17. Слободян О.А. Гармонізація законодавства у сфері спільного інвестування до законодавства Європейського Союзу // *Цивільне законодавство України в контексті розвитку Європейського приватного права: монографія / Р.О. Стефанчук, Ю.В. Білоусов, Н.Л. Бондаренко-Зелінська [та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Білоусова*. – К.: Ред. журн. «Право України», 2013. – С. 155-169.
18. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET.
19. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
20. Скрильник А.С. Модель управління інвестиційною діяльністю на підприємствах малого та середнього бізнесу в контексті євроінтеграції / Швець І.Б., Скрильник А.С. // *Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції: кол. монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової*. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 107-124.
21. Скрильник А.С. Оптимізація інвестиційних ресурсів на підприємствах малого бізнесу / Швець І.Б., Скрильник А.С. // *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. – 2014. – № 3. – С. 94-100.
22. Скрильник А.С. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
23. Скрильник А.С. Стан та перспективи розвитку оптово-роздрібної торгівлі в українських містах в контексті євроінтеграції / *Архітектура: естетика + екологія + економіка: матеріали міжнародної науково-практичної конференції = Architecture: Aesthetic + Ecology + Economics: International Scientific Practical Conference Proceedings / Полт. національн. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 1-3 жовтня, 2017*. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – С. 45-51

24. Чевганова В.Я. Європейський досвід інтегрованого розвитку міст / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // Економіка і регіон. – 2017 – № 5 – С. 10-14.
25. Чевганова В.Я., Скрильник А.С., Биба В.В. Проектний аналіз: Навчальний посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 258 с.
26. Чевганова В.Я., Григор'єва О.В. Розроблення концепції інтегрованого розвитку міста: демографічний аспект / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // Архітектура: естетика + екологія + економіка: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. Полт. національн. техн.ун-т ім. Ю. Кондратюка, 02-03 жовтня 2017 р. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – С. 43-44.
27. Чевганова В.Я. Креативна економіка як основа інтегрованого розвитку міст України / В.Я. Чевганова, Л.А. Свистун // Mechanism of Economic Regulation – 2017 – № 4.

10.5. ПРОГРАМА ТЕМАТИЧНОГО КОРОТКОСТРОКОВОГО СЕМІНАРУ «ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА»

I. Пояснювальна записка

Мета: надання фахових знань та розуміння принципів і засад державної регіональної політики, нормативно-правових основ територіального планування; сутності, форм і методів планування та прогнозування соціально-економічного розвитку об'єктів управління, системи планування в Україні; цілей, завдань і функцій стратегічного планування територій та складових інституційного, інформаційного та організаційного забезпечення процесу.

Категорія слухачів: секретарі, голови та депутати сільських, селищних та районних рад; працівники виконавчих комітетів сільських, селищних, районних та міських рад

Завдання:

- ознайомлення слухачів з практикою територіального планування в Україні та закордоном;
- формування систематизованих знань про систему планування та прогнозування розвитку міст і регіонів, діяльність посадових осіб та органів місцевої влади, їх повноваження та завдання у сфері соціально-економічного розвитку і планування;
- оволодіння методологією стратегічного і тактичного планування, методичним інструментарієм обґрунтування планових рішень;
- набуття глибоких теоретичних знань відносно принципів, методів і прийомів якісного та кількісного обґрунтування планових показників розвитку територій;
- набуття вмінь і навичок використання їх у практичному управлінні при здійсненні соціально-економічного аналізу у процесі стратегічного планування, моніторингу та оцінюванні реалізації стратегічного плану, прогнозуванні та плануванні на регіональному та місцевому рівнях.

У результаті опрацювання навчального матеріалу слухачі повинні вміти:

- визначати актуальні проблеми сучасного розвитку територій в Україні;
- розкривати сутність і зміст державної регіональної політики в контексті планування розвитку територій та роль місцевих органів влади у її реалізації;
- аналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід планування з метою його використання у подальшій роботі;
- здійснювати вибір доцільних методів аналізу розвитку територій з урахуванням їх особливостей;
- аналізувати ресурсний потенціал регіону, визначати проблеми та напрями перспективного розвитку міст і регіонів, окреслювати пріоритети розвитку;
- обґрунтовувати і формулювати цілі розвитку територій, визначати її сильні і слабкі сторони;

- визначати тактику, політику, процедури, правила впровадження і реалізації стратегічного планування розвитку територій, здійснювати вибір програм і проєктів;
- організувати інформаційне та організаційне забезпечення процесу планування, здійснювати співробітництво з територіальними громадами та іншими суспільними групами;
- визначати мету, основні стадії розробки та виконання державних цільових програм, здійснювати контроль за їх виконанням;
- визначати оперативні цілі, здійснювати організацію розробки та реалізації оперативного плану розвитку території.

II. Навчально-тематичний план

№ п/п	Тема	Кількість годин		
		Всього	Очна форма навчання	
			ауд.	сам.
1	Сучасні підходи до сталого розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища) в умовах соціально-орієнтованої економіки.	2	2	-
2	Стратегічне планування інтегрованого розвитку територій: методичні підходи	6	4	2
3	Сучасні підходи до просторового планування інфраструктури міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища)	4	2	2
4	Ідеологія становлення громади і суспільна участь у міському (районному, територіальному, селищному) розвитку	2	2	-
5	Системи управління проєктами розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища)	4	2	2
	Всього:	18	12	6

Зміст навчального матеріалу

Тема 1. Сучасні підходи до сталого розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища) в умовах соціально-орієнтованої економіки

Сталий розвиток економіки та екологічно орієнтована економіка: передумови та заходи, Йоханесбургська декларація сталого розвитку. Принципи і критерії сталого розвитку, нормативні вимоги ЄС. Модель сталого розвитку: управління економічними, соціальними та еколого-збалансованими змінами. «Зелена» та «синя» економіка як механізм управління сталим розвитком міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Просторовий підхід в управлінні сталою економікою міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Соціальна відповідальність бізнесу та влади у формуванні стратегії сталого розвитку.

Розгляд кейсів: Інтегральне оцінювання сталого розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища): економічна, соціальна та екологічна складові. Порівняння концепцій соціальної відповідальності бізнес-одиниць в містах ЄС та України, вплив соціальної відповідальності окремої корпорації на сталий розвиток. Побудова структурної моделі управління сталим розвитком економіки.

Тема 2. Стратегічне планування інтегрованого розвитку територій: методичні підходи

Лейпцизька хартія «Міста Європи на шляху сталого розвитку». Керівні принципи сталого просторового розвитку. Основні поняття та нормативно-правове забезпечення стратегічного планування територій. Технологія розроблення стратегічного плану розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Інструменти стратегічного планування розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Демографічні аспекти розвитку міст України. Системний підхід у дослідженні демографічних явищ і процесів. Європейський досвід реалізації демографічної політики.

Розгляд кейсів: Визначення принципів стратегічного планування сталого територіального розвитку; проведення Swot-аналізу; визначення основних учасників робочої групи із стратегічного розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища); розроблення візії та основних розділів профілю розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища).

Тема 3. Сучасні підходи до просторового планування інфраструктури міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища)

Значення планування міського простору в сучасних умовах ринкової економіки: предмет інтересів і комплексних рішень. Використання території для цілей п'яти «Е»: економічно, ефективно, естетично, етично і екологічно. Стандарти міського середовища в Європейських країнах на засадах гуманізації, доступності та безпеки міського середовища: реновація та розвиток територій; розвиток громадських просторів і зелених зон; регламентація та обмеження у здійсненні господарської діяльності.

Розгляд кейсів: Норми, підходи та практика планування простору, забудови та ревіталізації територій. Практика планування міської мобільності населення. Фінансові та організаційні аспекти розроблення містобудівної документації.

Тема 4. Ідеологія становлення громади і суспільна участь у міському (районному, територіальному, селищному) розвитку

Управління місцевим розвитком на основі концепції «належного врядування» («good governance»). Європейські засади демократії участі на місцях. Політика розвитку громадянських компетентностей. Моделі впливу громадськості на підвищення якості публічних послуг: Німеччина, Бенілюкс, Прибалтика, Польща, Скандинавські країни. Комунікативне забезпечення участі громадян в управлінні місцевим розвитком. Складові успішних стратегій розвитку громади та міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Розвиток громади = розвиток місцевої економіки + роз-

виток + людського капіталу + збереження довкілля. Впровадження в Україні інструментів щодо стратегічного громадського планування у контексті міського розвитку: громадська проектна пропозиція, бюджети участі, онлайн-платформа фонду розвитку. Краудсорсинг: використання колективного інтелекту громадськості для розвитку економіки і врядування. Види, рівні, інструменти співпраці влади, бізнесу та громадськості на місцевому рівні.

Розгляд кейсів: Підвищення транспарентності процесів державного управління та ухвалення стратегічних владних рішень Моделі успішної взаємодії з бізнесом територіальних громад для України, спільні інвестиційні і підприємницькі проекти.

Тема 5. Системи управління проектами розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища)

Історична парадигма стимулів та важелів до реалізації проектів територіального розвитку. Європейський досвід побудови дієвих і ефективних інститутів та механізмів управління проектами інтегрованого розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища); налагодження співпраці між виконавчою владою, бізнес-середовищем та громадою. Практика фінансування проектів розвитку та реформування. Структура, джерела та інструменти фінансового, економічного і організаційного забезпечення проектів інтегрованого розвитку міста (району, об'єднаної територіальної громади, селища). Оцінка можливості адаптації інструментів фінансування проектів інтегрованого розвитку міст європейських країн в Україні.

Розгляд кейсів: Форми та інструменти співробітництва України з міжнародним співтовариством, особливості їх застосування, специфіка координації та ефективності використання зовнішніх ресурсів.

Рекомендовані джерела

1. Бюджетний Кодекс України. № 2456-VI від 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
2. Земельний Кодекс України. № 2768-III від 25.10.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/page8>.
3. Податковий кодекс України. № 2755-VI від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page>.
4. Про благоустрій населених пунктів: Закон України № 2807-IV від 06.09.2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2807-15/page2>.
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III від 23.03.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
6. Про державні цільові програми: Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>.
8. Про затвердження тимчасових методичних рекомендацій щодо розроблення державних цільових програм: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 114 від 08.05.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.52.0.60>.
9. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>.
10. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 09.04.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
11. Про основи містобудування: Закон України № 2780-XII від 16.11.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2780-12>.
12. Про оцінку земель: Закон України № 1378-IV від 11.12.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>.
13. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України № 2850-IV від 08.09.2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади НАКАЗ 30.03.2016 р. № 75 Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua/news/34415/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendatsiy-shodo-formuvannya-i--realizatsiji-prognoznih-ta-programnih-dokumentiv-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-objednanoji-teritorialnoji-gromadi.html>.
16. Стратегія регіонального розвитку Полтавської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2020-roku-0>.
17. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua/article/2200/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2020-roku.html>.
18. Стратегічне планування регіонального розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskiy_UA.pdf.
19. Методологія планування регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskiy_UA.pdf.

20. Стратегічне планування місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctateg_chne_planuva_nn.pdf.
21. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surdp.eu/Strategic-Planning-Documents>.
22. A.S. Skrylnik. Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, № 3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>.
23. A.S. Skrylnik. Mechanisms of energy efficient projects' financial support by international financial institutions in Ukraine / A.S. Skrylnik, K.V. Chichulina, V.V. Skryl // *Periodyk naukowy Akademii Polonijnei, Częstochowa, Akademia Polonijna w Częstochowie*, 2017, 21 (2017) nr 2, s. 148.
24. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // *International Journal of Engineering; Technology*, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET.
25. Скрильник А.С. Модель управління інвестиційною діяльністю на підприємствах малого та середнього бізнесу в контексті євроінтеграції / Швець І.Б., Скрильник А.С. // *Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції: кол. монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової*. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 107-124.
26. Скрильник А.С. Оптимізація інвестиційних ресурсів на підприємствах малого бізнесу / Швець І.Б., Скрильник А.С. // *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. – 2014. – № 3. – С. 94-100.
27. Чевганова В.Я. Європейський досвід інтегрованого розвитку міст / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // *Економіка і регіон*. – 2017 – № 5 – С. 10-14.
28. Чевганова В.Я. Креативна економіка як основа інтегрованого розвитку міст України / В.Я. Чевганова, Л.А. Свистун // *Mechanism of Economic Regulation – 2017* – № 4.
29. Чевганова В.Я., Григор'єва О.В. Розроблення концепції інтегрованого розвитку міста: демографічний аспект / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // *Архітектура: естетика + екологія + економіка: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції*. Полт. національн. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 02-03 жовтня 2017 р. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – С. 43-44.
30. Чевганова В.Я., Скрильник А.С., Биба В.В. Проектний аналіз: Навчальний посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 258 с.

11. ДОДАТКИ. ПРИМІРНІ ФОРМИ ДОГОВОРІВ ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ДОДАТОК 1

затверджено наказом Міністерства регіонального розвитку,
будівництва та житлово-комунального господарства України
27.08.2014 року № 233

ПРИМІРНА ФОРМА ДОГОВОРУ ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ФОРМІ ДЕЛЕГУВАННЯ ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ ЗАВДАНЬ

_____ 20__ року
(місце укладення)

Територіальна громада _____
(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-1, та територіальна громада

(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-2, а разом іменуються Сторони або суб'єкти спів-
робітництва, уклали цей Договір про наступне:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проекту дотримувалися вимог, визначених статтями 5-9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад".
- 1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне і узгоджене співробітництво у формі делегування виконання окремих завдань з передачею відповідних ресурсів.
- 1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов'язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

2.1. З метою виконання повноважень відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про співробітництво територіальних громад”,

(назва нормативно-правового акта (ів) у відповідній сфері (ах) у разі наявності)

а також вирішення питань місцевого значення та підвищення ефективності використання коштів місцевих бюджетів Сторона-1 делегує Стороні-2 виконання таких завдань:

2.1.1. _____.

(зазначається перелік повноважень, що делегуються суб'єкту співробітництва, відповідно до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, інших законів з посиланням на відповідну статтю, пункт закону)

2.2. Виконання завдань, визначених у пункті 2.1. цього Договору, делегується строком на _____, починаючи із _____ 20__ року.

(строк делегування у роках)

(дата, яка визначає початок дії цього Договору)

3. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ДЕЛЕГОВАНИХ ЗАВДАНЬ, ЇХ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

3.1. Вимоги до виконання Стороною-2 завдань, визначених у пункті 2.1. цього Договору:

3.1.1. _____.

(наводяться вимоги до завдань)

3.2. Фінансування виконання делегованих завдань здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України.

3.3. Обсяг коштів місцевого бюджету Сторони-1, що передаються місцевому бюджету Сторони-2 для виконання завдань, визначених у пункті 2.1. цього Договору, становить

(вказується сума коштів, яка буде передана Стороною-1 для забезпечення виконання Стороною-2 завдань, визначених пунктом 2.1. цього Договору)

3.4. Сторона-2 _____ звітує перед Стороною-1 про
(зазначається порядок та період звітування)

стан виконання завдань, визначених у пункті 2.1. цього Договору, та про використання коштів переданих для їх виконання шляхом подання Стороні-1 звіту за формою, наведеною у додатку до цього Договору.

3.5. _____ рада подає до Мінрегіону відповідно до статті
(найменування суб'єкта співробітництва)

17 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” звіт про здійснення співробітництва, передбаченого цим Договором.

4. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

4.1. Цей Договір набирає чинності з _____.
(*вказується дата, з якої набирає чинності Договір,
відповідно до вимог статті 9 Закону України
“Про співробітництво територіальних громад”*)

4.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід’ємною частиною цього Договору.

4.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку як і його укладення.

5. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

5.1. Цей Договір припиняється у разі:

- 5.1.1 закінчення строку його дії;
- 5.1.2 досягнення цілей співробітництва;
- 5.1.3 невиконання суб’єктами співробітництва взятих на себе зобов’язань;
- 5.1.4 відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможливило подальше здійснення співробітництва;
- 5.1.5 банкрутства утворених у рамках співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- 5.1.6 нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;
- 5.1.7 прийняття судом рішення про припинення співробітництва.

5.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України “Про співробітництво територіальних громад”, та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.

5.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості _____ примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.
(*вказується кількість
примірників договору*)

Один примірник договору про припинення співробітництва _____ рада
(*найменування
суб’єкта співробітництва*)

надсилає Мінрегіону упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(*вказується строк*)

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

6.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.

6.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до чинного законодавства України.

6.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непереборної сили або випадку.

6.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 6.3. цього Договору, Сторона, яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних обставин не пізніше _____ днів з дати їх настання і припинення.

(зазначається строк)

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин, зазначених у пункті 6.3. цього Договору.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не врегульовані ним, регулюються нормами чинного законодавства України.

7.2. Цей Договір укладений на _____ аркушах у кількості _____ примірників,

*(зазначається
кількість аркушів)*

*(зазначається
кількість примірників)*

з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для Мінрегіону, які мають однакову юридичну силу.

7.3. _____ рада надсилає один примірник цього Договору

(найменування суб'єкта співробітництва)

до Мінрегіону для внесення його до реєстру про співробітництво територіальних громад упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.

(зазначається строк)

8. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:

Юридична адреса:

Банківські реквізити:

Голова _____

_____ року

М. П.

Сторона-2:

Юридична адреса:

Банківські реквізити:

Голова _____

_____ року

М. П.

ДОДАТОК 2

затверджено наказом Міністерства
регіонального розвитку, будівництва та
житлово-комунального господарства України
27.08.2014 року № 233

**ПРИМІРНА ФОРМА ДОГОВОРУ
ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
У ФОРМІ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ ПРОЕКТІВ**

_____ 20__ року
(місце укладення)

Територіальна громада _____
(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-1, та територіальна громада

_____ (найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-2, а разом іменуються Сторони або суб'єкти співробітництва, уклали цей Договір про наступне:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проекту дотримувалися вимог, визначених статтями 5-9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад".

1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне і узгоджене співробітництво у формі реалізації спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів.

1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов'язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

2.1. Відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”,
“Про співробітництво територіальних громад”,

_____ ,
(назва нормативно-правового акта (ів) у відповідній сфері (ах) у разі наявності)

а також з метою вирішення питань місцевого значення Сторони домовились про
реалізацію спільного проекту “ _____ ”
(далі – Проект). (назва проекту)

2.2. Метою реалізації Проекту є _____ .
(зазначається мета реалізації Проекту)

2.3. Проект реалізується упродовж _____ , починаючи із _____ 20_ року.
(зазначається строк реалізації Проекту) (дата, яка визначає початок дії цього Договору)

3. УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ, ЙОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

3.1. Перелік заходів в рамках реалізації Проекту:

3.1.1. _____ .
(зазначаються найменування заходів Проекту)

3.2. Суб'єкт співробітництва бере участь у реалізації заходів Проекту у формі:

3.2.1. _____ .
(зазначається суб'єкт співробітництва та форма його участі у рамках реалізації Проекту)

3.3. Умови реалізації заходів Проекту:

3.3.1. _____ .
(зазначаються умови реалізації заходів Проекту)

3.4. Фінансування Проекту здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу
України за рахунок коштів місцевих бюджетів Сторін, обсяг яких становить: для
Сторони-1 _____

(вказується сума коштів для реалізації Проекту)

та Сторони-2 _____ .
(вказується сума коштів для реалізації Проекту)

3.5. Координація діяльності суб'єктів співробітництва здійснюється шляхом:

_____ .
(зазначається механізм координації діяльності)

3.6. _____ рада подає до Мінрегіону відповідно до статті
(найменування суб'єкта співробітництва)

17 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” звіт про здійснення
співробітництва, передбаченого цим Договором.

4. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

4.1. Цей Договір набирає чинності з _____.

*(зазначається дата, з якої набирає чинності Договір,
відповідно до вимог статті 9 Закону України
“Про співробітництво територіальних громад”)*

4.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід’ємною частиною цього Договору.

4.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку як і його укладення.

5. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

5.1. Цей Договір припиняється у разі:

5.1.1 закінчення строку його дії;

5.1.2 досягнення цілей співробітництва;

5.1.3 невиконання суб’єктами співробітництва взятих на себе зобов’язань;

5.1.4 відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможливило подальше здійснення співробітництва;

5.1.5 банкрутства утворених у рамках співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;

5.1.6 нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;

5.1.7 прийняття судом рішення про припинення співробітництва.

5.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України “Про співробітництво територіальних громад”, та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.

5.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості _____ примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.

*(зазначається кількість
примірників договору)*

Один примірник договору про припинення співробітництва _____ рада

*(найменування суб’єкта
співробітництва)*

надсилає Мінрегіону упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.

(зазначається строк)

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

6.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.

6.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до чинного законодавства України.

6.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непереборної сили або випадку.

6.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 6.3. цього Договору, Сторона, яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних обставин не пізніше _____ днів з дати їх настання і припинення.

(зазначається строк)

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин, зазначених у пункті 6.3. цього Договору.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не врегульовані ним, регулюються нормами чинного законодавства України.

7.2. Цей Договір укладений на _____ аркушах у кількості _____ примірників,

*(зазначається
кількість аркушів)*

*(зазначається
кількість примірників)*

з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для Мінрегіону, які мають однакову юридичну силу.

7.3. _____ рада надсилає один примірник цього Договору

(найменування суб'єкта співробітництва)

до Мінрегіону для внесення його до реєстру про співробітництво територіальних громад упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.

(зазначається строк)

8. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:

Юридична адреса:

Банківські реквізити:

Голова _____

_____ року

М. П.

Сторона-2:

Юридична адреса:

Банківські реквізити:

Голова _____

_____ року

М. П.

ДОДАТОК 3

затверджено наказом Міністерства
регіонального розвитку, будівництва та
житлово-комунального господарства України
27.08.2014 року № 233

**ПРИМІРНА ФОРМА ДОГОВОРУ
ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
У ФОРМІ СПІЛЬНОГО ФІНАНСУВАННЯ (УТРИМАННЯ)
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ
КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

_____ 20__ року
(місце укладення)

Територіальна громада _____
(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-1, та територіальна громада

(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-2, а разом іменуються Сторони або суб'єкти співробітництва, уклали цей Договір про наступне:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проекту дотримувалися вимог, визначених статтями 5-9 Закону України “Про співробітництво територіальних громад”.

1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне і узгоджене співробітництво у формі спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ або організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів.

1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов'язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

2.1. Відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про співробітництво територіальних громад”,

_____ ,
(назва нормативно-правового акта (ів) у відповідній сфері (ах) у разі наявності)

з метою забезпечення ефективного використання ресурсів територіальних громад на основі спільного застосування наявних в одного із суб’єктів співробітництва об’єктів комунальної інфраструктури Сторони домовилися, згідно з цим Договором, спільно фінансувати (утримувати) _____

(найменування підприємства, установи або організації, код ЄДРПОУ)

(далі – Об’єкт), право комунальної власності на яке (у) належить Сторони-1.

3. ФІНАНСУВАННЯ (УТРИМАННЯ) ОБ’ЄКТА

3.1. Фінансування (утримання) Об’єкта здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України у порядку _____

(зазначається порядок здійснення видатків на фінансування (утримання) Об’єкта)

та за рахунок коштів місцевих бюджетів Сторін, обсяг яких становить:

для Сторони-1 _____

(вказується сума коштів для фінансування Об’єкта)

та Сторони-2 _____

(вказується сума коштів для фінансування Об’єкта)

4. НАДАННЯ (ВИРОБНИЦТВО) ОБ’ЄКТОМ ПОСЛУГ (ПРОДУКЦІЇ) ДЛЯ СУБ’ЄКТІВ СПІВРОБІТНИЦТВА

4.1. Умови щодо надання (виробництва) Об’єктом послуг (продукції) для суб’єктів співробітництва:

4.1.1. _____

(зазначаються умови надання (виробництва) послуг (продукції))

5. РОЗПОДІЛ МІЖ СУБ’ЄКТАМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ОТРИМАНИХ ДОХОДІВ ТА МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ, ПОВ’ЯЗАНИХ З ДІЯЛЬНІСТЮ ОБ’ЄКТА

5.1. Доходи, отримані за результатами діяльності Об’єкта, розподіляються:

5.1.1. _____

(зазначається порядок розподілу доходів)

5.2. Ризики, пов’язані з діяльністю Об’єкта, розподіляються:

5.2.1. _____

(зазначається порядок розподілу ризиків)

6. ЗВІТУВАННЯ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА

6.1. Об'єкт _____ звітує перед суб'єктами
(зазначається порядок та період звітування)
співробітництва про результати своєї діяльності та використання ресурсів, у тому числі фінансових, за формою, наведеною у додатку до цього Договору.

7. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір набирає чинності з _____.
*(зазначається дата, з якої набирає чинності Договір,
відповідно до вимог статті 9 Закону України
“Про співробітництво територіальних громад”)*

7.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід'ємною частиною цього Договору.

7.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку як і його укладення.

8. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

8.1. Цей Договір припиняється у разі:

- 8.1.1 закінчення строку його дії;
- 8.1.2 досягнення цілей співробітництва;
- 8.1.3 невиконання суб'єктами співробітництва взятих на себе зобов'язань;
- 8.1.4 відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможливує подальше здійснення співробітництва;
- 8.1.5 банкрутства утворених у рамках співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- 8.1.6 нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;
- 8.1.7 прийняття судом рішення про припинення співробітництва.

8.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України “Про співробітництво територіальних громад”, та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.

8.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості _____ примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.
*(зазначається кількість
примірників договору)*

Один примірник договору про припинення співробітництва _____ рада
(найменування суб'єкта
співробітництва)

надсилає Мінрегіону упродовж _____ робочих днів після підписання
його Сторонами.
(зазначається строк)

8.4. У разі припинення однією із Сторін участі у співробітництві, її права та обов'язки,
частка майна передаються _____.
(зазначається найменування суб'єкта співробітництва)

9. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

9.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього
Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у
випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.

9.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до чинного
законодавства України.

9.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим
Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непере-
борної сили або випадку.

9.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 9.3. цього Договору, Сторона,
яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу
Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних
обставин не пізніше _____ днів з дати їх настання і припинення.
(зазначається строк)

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на
звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин,
зазначених у пункті 9.3. цього Договору.

10. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не
врегульовані ним, регулюються нормами чинного законодавства України.

10.2. Цей Договір укладений на _____ аркушах у кількості _____ примірників,
(зазначається
кількість аркушів) (зазначається
кількість примірників)

з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для
Мінрегіону, які мають однакову юридичну силу.

10.3. _____ рада надсилає один примірник цього Договору
(найменування суб'єкта співробітництва)

до Мінрегіону для внесення його до реєстру про співробітництво територіальних
громад упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(зазначається строк)

10.4. _____ рада подає до Мінрегіону відповідно до статті
(найменування суб'єкта співробітництва)

17 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” звіт про здійснення співробітництва, передбаченого цим Договором.

11. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року
М. П.

Сторона-2:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року
М. П.

ДОДАТОК 4

затверджено наказом Міністерства
регіонального розвитку, будівництва та
житлово-комунального господарства України
27.08.2014 року № 233

**ПРИМІРНА ФОРМА ДОГОВОРУ
ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
У ФОРМІ УТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ КОМУНАЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

_____ 20__ року
(місце укладення)

Територіальна громада _____
(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-1, та територіальна громада

(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-2, а разом іменуються Сторони або суб'єкти співробітництва, уклали цей Договір про наступне:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проекту дотримувалися вимог, визначених статтями 5-9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад".

1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне і узгоджене співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільного комунального підприємства, установи та організації – спільного інфраструктурного об'єкта.

1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов'язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

2.1. Відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”,
“Про співробітництво територіальних громад”,

_____;
(назва нормативно-правового акта (ів) у відповідній сфері (ах) у разі наявності)

з метою реалізації спільного інфраструктурного проекту і виконання функцій, що становлять спільний інтерес, Сторони домовились утворити спільне комунальне підприємство (установу, організацію) _____

(далі – Об’єкт) і спільно його утримувати. _____
(найменування комунального підприємства, установи або організації)

2.2. Сторони визначили, що:

2.2.1 організаційно-правовою формою Об’єкта є _____;
(зазначається організаційно-правова форма Об’єкта)

2.2.2 місцезнаходженням Об’єкта є: _____;
(поштовий індекс, область, район, населений пункт, вулиця, номер будинку місцезнаходження Об’єкта)

2.2.3 сферою діяльності Об’єкта є: _____;
(зазначається сфера діяльності Об’єкта)

2.2.4 етапами утворення Об’єкта є: _____;
(зазначається перелік етапів утворення Об’єкта)

2.2.5 здійснення повноважень щодо управління Об’єктом та відповідальність за результати його діяльності покладається на _____.
(зазначається найменування суб’єкта співробітництва)

3. УПРАВЛІННЯ ОБ’ЄКТОМ

3.1. Управління Об’єктом здійснюється відповідно до його установчих документів.

3.2. Керівництво господарською діяльністю Об’єкта здійснюється керівником Об’єкта, який _____.
(зазначається порядок призначення, звільнення керівника Об’єкта)

3.3. Органами управління Об’єкта є: _____.
(зазначається структура органів і служб управління Об’єкта та порядок їх утворення, припинення та організація діяльності)

4. ФІНАНСУВАННЯ (УТРИМАННЯ) ОБ'ЄКТА

4.1. Фінансування (утримання) Об'єкта здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України у порядку _____

(вказується порядок фінансування (утримання) Об'єкта)

та за рахунок коштів місцевих бюджетів Сторін, обсяг яких становить:
для Сторони-1 _____

(вказується сума коштів для фінансування Об'єкта)

та Сторони-2 _____

(вказується сума коштів для фінансування Об'єкта)

4.2. Збитки, дефіцит коштів, пов'язані з діяльністю Об'єкта, відшкодовуються:

4.2.1 _____

(вказуються шляхи покриття можливих ризиків, дефіциту коштів)

4.3. Доходи, отримані за результатами діяльності Об'єкта, розподіляються:

4.3.1 _____

(вказується порядок розподілу доходів)

5. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА

5.1. Об'єкт припиняє свою діяльність з підстав та у порядку, передбачених чинним законодавством України.

5.2. Майно, що залишилося унаслідок припинення діяльності Об'єкта, передається _____

(вказується порядок розподілу майна)

6. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

6.1. Цей Договір набирає чинності з _____

*(вказується дата, з якої набирає чинності Договір,
відповідно до вимог статті 9 Закону України
“Про співробітництво територіальних громад”)*

6.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід'ємною частиною цього Договору.

6.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку як і його укладення.

7. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір припиняється у разі:

- 7.1.1 закінчення строку його дії;
- 7.1.2 досягнення цілей співробітництва;
- 7.1.3 невиконання суб'єктами співробітництва взятих на себе зобов'язань;
- 7.1.4 відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможливило подальше здійснення співробітництва;
- 7.1.5 банкрутства утворених у рамках співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- 7.1.6 нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;
- 7.1.7 прийняття судом рішення про припинення співробітництва.

7.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України “Про співробітництво територіальних громад”, та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.

7.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості _____ примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.

(зазначається кількість примірників договору)

Один примірник договору про припинення співробітництва _____ рада
(найменування суб'єкта співробітництва)

надсилає Мінрегіону упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(зазначається строк)

7.4. Суб'єкт співробітництва має право вийти із співробітництва за умови передачі його прав, обов'язків, частки майна _____.
(зазначається найменування суб'єкта співробітництва)

8. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

8.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.

8.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до чинного законодавства України.

8.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непереборної сили або випадку.

8.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 8.3. цього Договору, Сторона, яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних обставин не пізніше _____ днів з дати їх настання і припинення.
(зазначається строк)

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин, зазначених у пункті 8.3. цього Договору.

9. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

9.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не врегульовані ним, регулюються нормами чинного законодавства України.

9.2. Цей Договір укладений на _____ аркушах у кількості _____ примірників,
(зазначається кількість аркушів) *(зазначається кількість примірників)*

з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для Мінрегіону, які мають однакову юридичну силу.

9.3. _____ рада надсилає один примірник цього
(найменування суб'єкта співробітництва)

Договору до Мінрегіону для внесення його до реєстру про співробітництво територіальних громад упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(зазначається строк)

9.4. _____ рада подає до Мінрегіону відповідно до
(найменування суб'єкта співробітництва)

статті 17 Закону України “Про співробітництво територіальних громад” звіт про здійснення співробітництва, передбаченого цим Договором.

10. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року
М. П.

Сторона-2:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року
М. П.

ДОДАТОК 5

затверджено наказом Міністерства
регіонального розвитку, будівництва та
житлово-комунального господарства України
27.08.2014 року № 233

**ПРИМІРНА ФОРМА ДОГОВОРУ
ПРО СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
У ФОРМІ УТВОРЕННЯ СПІЛЬНОГО ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ**

_____ 20__ року
(місце укладення)

Територіальна громада _____
(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-1, та територіальна громада

(найменування села, селища, міста)

через _____ раду в особі голови _____,
(найменування сільської, селищної, міської ради) (ПІБ)

яка надалі іменується Сторона-2, а разом іменуються Сторони або суб'єкти співробітництва, уклали цей Договір про наступне:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проекту дотримувалися вимог, визначених статтями 5-9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад".

1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне і узгоджене співробітництво у формі утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов'язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

2.1. Відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про співробітництво територіальних громад”,

_____ ,
(назва нормативно-правового акта (ів) у відповідній сфері (ах) у разі наявності)

для спільного виконання визначених законом повноважень, що належать до компетенції суб'єктів співробітництва, та з метою економії коштів, необхідних для їх утримання (оптимізації чи зменшення видатків), Сторони домовилися утворити спільний орган управління – “_____” (далі – Орган управління). (зазначається найменування спільного органу управління)

2.2. Сторони визначили, що:

2.2.1 місцезнаходженням Органу управління є:

_____ ;
(поштовий індекс, область, район, населений пункт, вулиця, номер будинку місцезнаходження Органу управління)

2.2.2 метою утворення Органу управління є:

_____ ;
(зазначається мета утворення Органу управління)

2.2.3 утворення Органу управління та його майна здійснюється шляхом:

_____ .
(зазначається спосіб утворення Органу управління та його майна відповідно до вимог статті 14 Закону України “Про співробітництво територіальних громад”)

3. ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ

3.1. Орган управління:

_____ .
(зазначається перелік повноважень та функцій Органу управління відповідно до законів України)

4. ПОСАДОВІ ОСОБИ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ

4.1. Керівник Органу управління призначається (обирається) на посаду та звільняється з посади _____ .

(зазначається порядок призначення (обрання) та звільнення з посади керівника Органу управління)

4.2. Посадові особи Органу управління призначаються на посаду та звільняються з посади _____ .

(зазначається порядок призначення та звільнення з посади посадових осіб Органу управління)

4.3. Керівник Органу управління несе персональну відповідальність за діяльність Органу управління відповідно до законів України.

5. ФІНАНСУВАННЯ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ ПРО ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ

5.1. Фінансування Органу управління здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України у порядку _____

(вказується порядок фінансування Органу управління)

та за рахунок коштів місцевих бюджетів Сторін, обсяг яких становить:

для Сторони-1 _____

(вказується сума коштів для фінансування)

та Сторони-2 _____

(вказується сума коштів для фінансування)

5.2. Орган управління _____

(вказується порядок та період звітування Органом управління)

звітує про свою діяльність перед суб'єктами співробітництва.

6. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ

6.1. Орган управління припиняє свою діяльність з підстав та у порядку, передбачених чинним законодавством України.

6.2. Майно, що залишилося унаслідок припинення діяльності Органу управління, передається _____

(вказується порядок розподілу майна)

6.3. Повноваження та функції Органу управління, передбачені пунктом 3.1. цього Договору, після припинення функціонування Органу управління виконуються _____

(вказується орган місцевого самоврядування, який виконує повноваження Органу управління)

7. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

7.1. Цей Договір набирає чинності з _____

(вказується дата, з якої набирає чинності Договір, відповідно до вимог статті 9 Закону України "Про співробітництво територіальних громад")

7.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід'ємною частиною цього Договору.

7.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку як і його укладення.

8. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

8.1. Цей Договір припиняється у разі:

8.1.1 закінчення строку його дії;

8.1.2 досягнення цілей співробітництва;

8.1.3 невиконання суб'єктами співробітництва взятих на себе зобов'язань;

8.1.4 відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможливує подальше здійснення співробітництва;

8.1.5 банкрутства утворених у рамках співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;

8.1.6 нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;

8.1.7 прийняття судом рішення про припинення співробітництва.

8.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України “Про співробітництво територіальних громад”, та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.

8.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості _____ примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.

*(зазначається кількість
примірників договору)*

Один примірник договору про припинення співробітництва _____ рада
*(найменування
суб'єкта співробітництва)*

надсилає Мінрегіону упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(зазначається строк)

8.4. У разі припинення однією із Сторін участі у співробітництві, її права та обов'язки, частка майна передаються _____.

(зазначається найменування суб'єкта співробітництва)

9. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

9.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.

9.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до чинного законодавства України.

9.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непереборної сили або випадку.

9.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 9.3. цього Договору, Сторона, яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних обставин не пізніше _____ днів з дати їх настання і припинення.

(зазначається строк)

Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин, зазначених у пункті 9.3. цього Договору.

10. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не врегульовані ним, регулюються нормами чинного законодавства України.

10.2. Цей Договір укладений на _____ аркушах у кількості _____ примірників,
(зазначається кількість аркушів) (зазначається кількість примірників)

з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для Мінрегіону, які мають однакову юридичну силу.

10.3. _____ рада надсилає один примірник
(найменування суб'єкта співробітництва)

цього Договору до Мінрегіону для внесення його до реєстру про співробітництво територіальних громад упродовж _____ робочих днів після підписання його Сторонами.
(зазначається строк)

10.4. _____ рада подає до Мінрегіону відповідно
(найменування суб'єкта співробітництва)

до статті 17 Закону України "Про співробітництво територіальних громад" звіт про здійснення співробітництва, передбаченого цим Договором.

11. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року

М. П.

Сторона-2:
Юридична адреса:
Банківські реквізити:
Голова _____
_____ року

М. П.

12. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Бюджетний кодекс України. № 2456-VI від 08.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Господарський кодекс України // Верховна Рада України № 436-IV від 16.01.2003 р.
4. Земельний Кодекс України. № 2768-III від 25.10.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/page8>.
5. Податковий кодекс України. № 2755-VI від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page>
6. Цивільний кодекс України // Верховна Рада України № 980-IV від 19.06.2003 р.
7. Про благоустрій населених пунктів: Закон України № 2807-IV від 06.09.2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2807-15/page2>.
8. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/>.
9. Про внесення змін до деяких законів України з метою стимулювання інвестиційної діяльності. Верховна Рада України; Закон № 977 від 15.07.1999 р.
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон і запровадження спеціальних режимів інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку. Верховна Рада України; Закон України № 3036-III від 07.02.2002 р.
11. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III від 23.03.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
12. Про державні цільові програми: Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
13. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/>.
14. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон. Верховна Рада України; Закон України № 2673-XII від 13.10.1992 р.
15. Про засади державної регіональної політики: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
16. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. <http://rada.com.ua>.
17. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) Верховна Рада України; Закон України № 2299-III від 15.03.2001 р.

18. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, № 24, ст. 170.
19. Про місцеві державні адміністрації: Закон України № 586-XIV від 09.04.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
20. Про основи містобудування: Закон України № 2780-XII від 16.11.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2780-12>.
21. Про оцінку земель: Закон України № 1378-IV від 11.12.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1378-15>.
22. Про режим іноземного інвестування. Верховна Рада України; Закон № 93/96-ВР від 19.03.1996 р.
23. Про співробітництво територіальних громад: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
24. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України № 2850-IV від 08.09.2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.
25. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>.
26. Про врегулювання питань іноземного інвестування в Україну. Постанова Правління Національного банку України № 280 від 10.08.2005 р.
27. Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні. Постанова Верховної Ради України № 3748-XII від 17.12.1993 р. / Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3748-12>.
28. Про затвердження Порядку державної реєстрації (перереєстрації) іноземних інвестицій та її анулювання. Кабінет Міністрів України; Постанова № 139 від 06.03.2013 р.
29. Наказ Фонду державного майна України. Положення про типовий бізнес-план: № 301 від 26.05.1994 р.
30. Порядок розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка. Мінекономрозвитку України, Наказ № 724 від 19.06.2012 р.
31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України: Наказ № 75 від 30.03.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua/news/34415/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendatsiy-shodo-formuvannya-i--realizatsiji-prognoznih-ta-programnih-dokumentiv-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-objednanoi-teritorialnoji-gromadi.html>.
32. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтегра-

ції України № 224 від 29.07.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>.

33. Про затвердження тимчасових методичних рекомендацій щодо розроблення державних цільових програм: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 114 від 08.05.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.52.0.60>.

34. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка. Мінекономрозвитку України, Наказ № 724 від 19.06.2012 р.

35. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua/article/2200/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2020-roku.html>.

36. Стратегія регіонального розвитку Полтавської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2020-roku-0>.

37. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. // Режим доступу: <http://minregion.gov.ua/attachments/files/reg.rozvtok>.

38. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.

39. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

40. Васильченко М.І. Концепція «Smart City» та особливості її реалізації у сучасних економічних умовах / М.І. Васильченко // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, 24-25 травня 2018 р.). – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2018. – 140 с. – С. 22-23.

41. Васильченко М.І. Проектний підхід до управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві [Електронний ресурс] / М.І. Васильченко, О.С. Маслак // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. – 2018. – № 20. – С. 53-60. – Режим доступу: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4463>.

42. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування. – К.: ІКЦ «Легальний статус», 2014 – 56 с.

43. Дрогомирецька М.І. Венчурне фінансування інноваційних проектів / М.І. Дрогомирецька // Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, 22-25 жовтня 2015 р.): у 2-х т. – Харків: УІПА, 2015. – Т. 1. – С. 138-140.

44. Дрогомирецька М.І. Державно-приватне партнерство як важливий чинник розвитку національної економіки / М.І. Дрогомирецька // Тенденції розвитку національних економік: економічний та правовий виміри: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київський кооперативний інститут бізнесу і права, 18-19 травня 2017 р.). – К.: ККІБП, 2017. – Т. 1. – 120 с. – С. 34-35.
45. Дрогомирецька М.І. Основні підходи до формування ефективної команди інвестиційного проекту / М.І. Дрогомирецька, А.А. Джерипа, М.О. Пилипенко // Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, 4 листопада – 4 грудня 2013 р.): у 2-х ч. – Полтава: видавець Шевченко Р.В., 2013. – Ч. II. – 256 с. – С. 36-37.
46. Дрогомирецька М.І. Проекти державно-приватного партнерства як головна умова сталого розвитку територій / М.І. Дрогомирецька // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, Умань, 21-22 квітня 2016 р.): у 2-х ч. – Ч. 1. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – 176 с. – С. 69-70.
47. Кожушко Л.Ф. Управління проектами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
48. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
49. Методологія планування регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskiy_UA.pdf
50. Міжмуніципальне співробітництво: збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів/ За заг. редакцією Журавля Т.В., Записного Д.Ю. – К., 2015. – 154 с.
51. Міжмуніципальне співробітництво: навчальний посібник / Уклад.: В.Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тедік, Т. Журавель. – К.: Фенікс. 2012. – 392 с.
52. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
53. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
54. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
55. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surdp.eu/Strategic-Planning-Documents>.
56. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. посібник під редакцією В.В. Толкованова. – К.: Видавництво «Крамар», 2011. – 261 с.
57. Седель О.Я. Управление проектами: учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
58. Скрильник А.С. Модель управління інвестиційною діяльністю на підприємствах малого та середнього бізнесу в контексті євроінтеграції / Швець І.Б., Скрильник

- А.С. // Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції: колективна монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – С. 107-124.
59. Скрильник А.С. Оптимізація інвестиційних ресурсів на підприємствах малого бізнесу / Швець І.Б., Скрильник А.С. // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – 2014. – № 3. – С. 94-100.
60. Скрильник А.С. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
61. Скрильник А.С. Стан та перспективи розвитку оптово-роздрібної торгівлі в українських містах в контексті євроінтеграції // Архітектура: естетика + екологія + економіка: матеріали міжнародної науково-практичної конференції = Architecture: Aesthetic+Ecology+Economics: International Scientific Practical Conference Proceedings / Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 01-03 жовтня 2017 р. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – С. 45-51.
62. Слободян О.А. Гармонізація законодавства у сфері спільного інвестування до законодавства Європейського Союзу // Цивільне законодавство України в контексті розвитку Європейського приватного права: монографія / Р.О. Стефанчук, Ю.В. Білоусов, Н.Л. Бондаренко-Зелінська [та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Білоусова. – К.: Ред. журн. «Право України», 2013. – С. 155-169.
63. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
64. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навчально-практичний посібник / За заг. редакцією Толкованова В.В., Журавля Т.В. – К., 2016. – 154 с.
65. Стратегічне планування місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf.
66. Стратегічне планування регіонального розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskiy-UA.pdf
67. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
68. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
69. Формування нової корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – К., 2018. – 170 с.
70. Чевганова В.Я. Європейський досвід інтегрованого розвитку міст / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // Економіка і регіон. – 2017 – № 5 – С. 10-14.
71. Чевганова В.Я. Креативна економіка як основа інтегрованого розвитку міст України / В.Я. Чевганова, Л.А. Свистун // Mechanism of Economic Regulation – 2017. – № 4.

72. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
73. Чевганова В.Я. Розроблення концепції інтегрованого розвитку міста: демографічний аспект / В.Я. Чевганова, О.В. Григор'єва // Архітектура: естетика + екологія + економіка: матеріали міжнародної науково-практичної конференції = Architecture: Aesthetic+Ecology+Economics: International Scientific Practical Conference Proceedings / Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 01-03 жовтня 2017 р. – Полтава: ПолтНТУ. – С. 43-44.
74. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проектів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
75. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Льченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
76. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition Guide). An American National Standard ANSI / PMI 99 – 001–®(PMBOK 2013.
77. Chevhanova V. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET.
78. Skrylnik A.S. Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // International Journal of Engineering & Technology, Vol.7, № 3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>.
79. Skrylnik A.S. Mechanisms of energy efficient projects' financial support by international financial institutions in Ukraine / A.S. Skrylnik, K.V. Chichulina, V.V. Skryl // *Periodyk naukowy Akademii Polonijnei, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*, 2017, 21 (2017) nr 2, s. 148.
80. Skrylnyk A.S. The resources-usage mechanism as a basis for integrated urban development / A.S. Skrylnyk, O.V. Khadartsev // *Science and society: Collection of scientific articles*. – Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. – P. 198-205.
81. Vasylichenko M. Implementation of project management concept for innovations in the context of organization design / M. Vasylichenko, O. Khrystenko, A. Chaikina // *Information Technologies, Management and Society. The 16th International Scientific Conference «International Technologies and Management 2018 (ISMA University, Riga, Latvia, April 26-27, 2018). Theses*. – ISMA University, Riga, 2018. – P. 212-214.
82. Vasylichenko M. Specifics of application of project management tools and techniques depending on the project cycle / M. Vasylichenko, K. Ishchenko, O. Kryvenko // *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 15 травня 2018 р.)* – Ч. 1. – Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. – 399 с. – С. 48-49.
83. Vasylichenko M. The Most Promising Innovation Solutions to Encourage a Conversion of the Existing Urban Areas into Smart Cities [Electronic resource] / M. Vasylichenko, O. Khrystenko, V. Rzhepishevskaya, T. But // *International Journal of Engineering & Technology*. – Vol 7, No 4.8 (2018). – Special Issue 8. – P. 592-595. – Retrieved from: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/27312/14043>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
В МІЖМУНІЦИПАЛЬНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ

Навчально-практичний посібник

Укладачі:

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
вул. Велика Васильківська 44, оф. 3, 6
01004 Київ, Україна
тел.: +380 44 581 19 56/57
Інтернет-сторінка: www.giz.de/ukraine-ua

Виготовлено _____
м. Київ

Підписано до друку з оригінал-макету _____ 2019 р.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 12,68
Наклад 1000 прим.