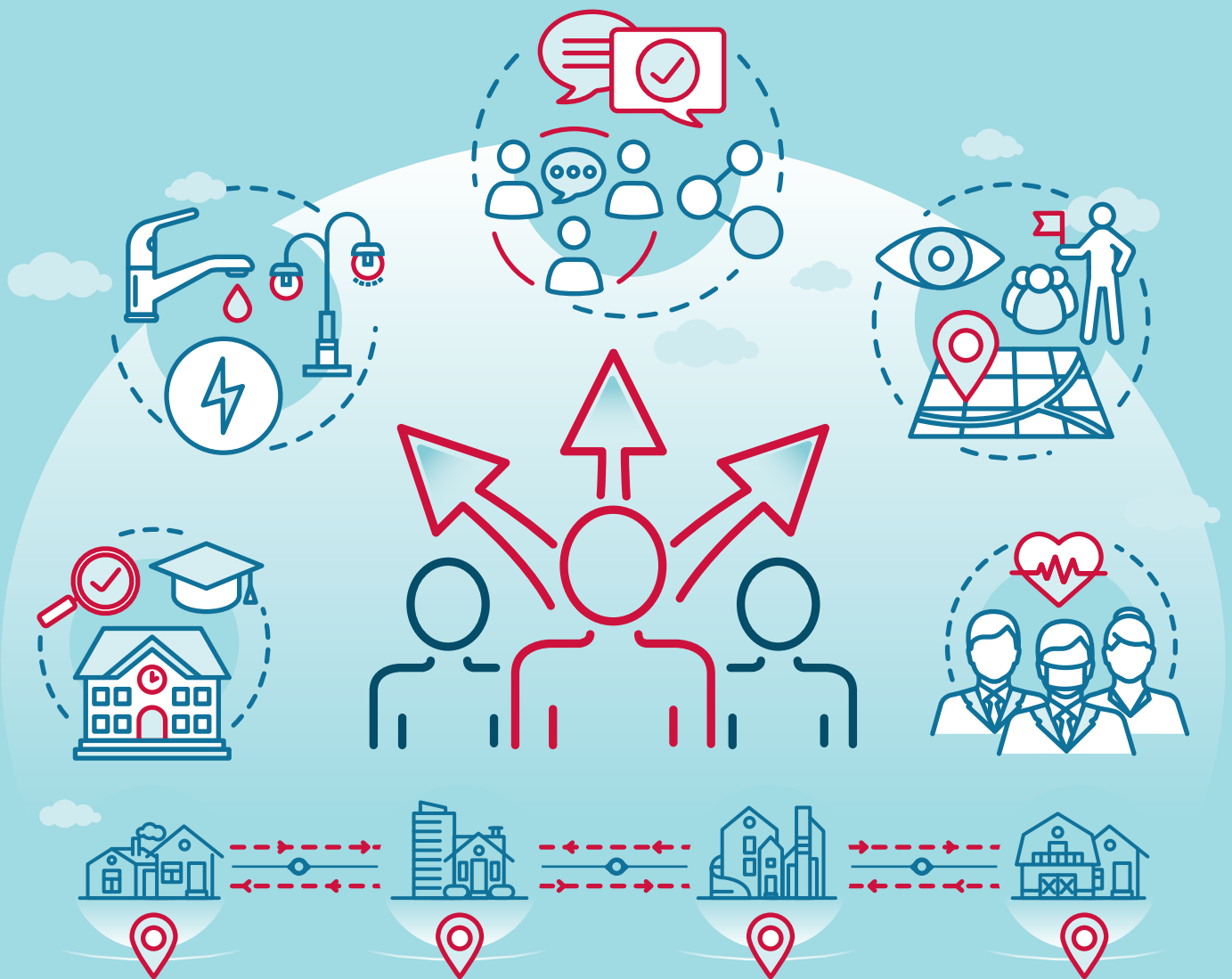


Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування
Посібник для територіальних громад

КНИГА I

Поняття публічних послуг
Розробка та реалізація Плану вдосконалення послуги



Теорія та практика вдосконалення послуг
місцевого самоврядування

Посібник для територіальних громад

КНИГА ПЕРША

Поняття публічних послуг

Розробка та реалізація
Плану вдосконалення послуги

КИЇВ 2021

Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування

Посібник для територіальних громад

Книга перша.

Поняття публічних послуг. Розробка та реалізація Плану вдосконалення послуги

Під загальною редакцією:

Бурдавіцина М. О. —

експерта з послуг місцевого самоврядування Програми USAID DOBRE

Муратова О. В. —

спеціаліста з послуг місцевого самоврядування Програми USAID DOBRE

Авторський колектив:

Ключник Н. Л.:

вступ, розділи 1.1., 1.2., 1.3., 2.1, 2.2, 2.3, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 3.2, додатки

Морозюк Н. В.:

розділи 2.3, 2.5, 2.6, 2.10, 2.11, 3.3, додатки

Муратов О. В.:

розділи 1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, висновки, додатки

Пирогова Д. І.:

розділи 2.2, 2.12, додатки

Коректура й редагування:

Дьякова О. А.

Цей посібник став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю організації «Глобал Ком'юнітіз» (Global Communities) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи уряду Сполучених Штатів.

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) — це п'ятирічна програма, що виконується міжнародною організацією «Глобал Ком'юнітіз» (Global Communities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програму спрямовано на посилення місцевого самоврядування та створення кращих умов для розвитку ТГ, підвищення рівня залученості громадян до прийняття рішень і забезпечення підзвітності та прозорості в громадському управлінні. До консорціуму виконавців програми DOBRE, на чолі з Global Communities, входять: Український кризовий медіа-центр; громадська організація SocialBoost; Фонд розвитку місцевої демократії (FSLD/FRDL), Малопольська школа державного управління при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Польща; Національний Демократичний Інститут (NDI).

Програма USAID DOBRE працює в 7 цільових областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській і Тернопільській. А починаючи з червня 2020 року Програма веде свою роботу ще в трьох областях: Запорізькій, Чернівецькій і Чернігівській.

АНОТАЦІЯ

Посібник є практичним інструментом для органів місцевого самоврядування, які прагнуть удосконалити послуги для своїх мешканців. Для цього пропонується використовувати універсальний інструмент — План вдосконалення послуги (ПВП, Service Delivery Improvement Plan), ефективність якого ґрунтується на широкому залученні громадськості на всіх етапах його розробки та впровадження.

Посібник складається з двох книг.

Перша книга містить теоретичні засади публічних, зокрема муніципальних, послуг, а також опис підходів до їх удосконалення.

У розділі 1 розкрито поняття публічної послуги, наведено перелік основних нормативно-правових документів, що стосуються надання публічних послуг в Україні, та описано підходи до формування вартості таких послуг.

Розділ 2 присвячено визначенню пріоритетних муніципальних послуг і плануванню їх удосконалення. Описано основні варіанти ініціювання процесу вдосконалення послуг у територіальній громаді та запропоновано два інструменти визначення пріоритетів розвитку на основі громадської думки: визначення потреб на громадських зборах і соціологічне опитування щодо якості послуг. Детально описано етапи розробки та затвердження Плану вдосконалення послуги — основного інструмента покращення якості послуг на рівні територіальної громади.

Розділ 3 містить рекомендації щодо виконання Плану вдосконалення послуги.

У додатках наведено зразки основних документів, необхідних для організації роботи з удосконалення послуг.

Друга книга містить рекомендації з удосконалення ключових муніципальних послуг, зокрема водопостачання та водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами, вуличного освітлення, громадського транспорту, благоустрою, спорту, адміністративних, соціальних, медичних, освітніх і культурних послуг. Перелік послуг сформовано за результатами соціологічних досліджень, які проводились у межах Програми USAID DOBRE протягом 2016–2019 років.

Методологію вдосконалення послуг адаптовано для України в межах Програми Агентства Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE).

У разі копіювання, перевидання й поширення матеріалів Посібника обов'язковим є посилання на авторів і Програму Агентства Сполучених Штатів Америки з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE).

ПОДЯКИ

Команда авторів щиро вдячна всім, хто долучився до перегляду першої версії посібника та надав ґрунтовні пропозиції щодо його покращення:

- **Ангела Бочі** — експертка з управління фінансами та місцевими бюджетами Програми USAID DOBRE
- **Дмитро Коваль** — регіональний менеджер Програми USAID DOBRE
- **Ірина Кравчук** — спеціалістка з моніторингу, оцінки та навчання Програми USAID DOBRE
- **Ірина Склярова** — радниця з питань громадянського представництва Проєкту «Децентралізація приносить прозорість і ефективність у медицині та освіті» (ДІЄМО)
- **Наталія Стрельбіцька** — програмна спеціалістка Програми USAID DOBRE
- **Олег Процик** — програмний спеціаліст Програми USAID DOBRE
- **Ольга Шубіна** — спеціалістка з управління фінансами та місцевими бюджетами Програми USAID DOBRE
- **Сергій Аверков** — консультант із питань поводження з твердими побутовими відходами та залучення громадськості Програми USAID DOBRE
- **Сергій Карелін** — консультант із питань водопостачання Програми USAID DOBRE
- **Тамара Кабиш-Рибалка**, спеціалістка з моніторингу, оцінки та навчання Програми USAID DOBRE
- **Тетяна Овчаренко** — консультантка з питань місцевих бюджетів та фінансового управління Програми USAID DOBRE
- **Тетяна Петренко** — спеціалістка з моніторингу, оцінки та навчання Програми USAID DOBRE
- **Юлія Єсмуханова** — заступниця керівника Програми USAID DOBRE
- **Яна Казакова** — старша програмна менеджерка Національного демократичного інституту

Окрему подяку хочемо висловити Маїсу Ванояну — експерту з послуг місцевого самоврядування Програми USAID DOBRE, який розпочинав адаптацію методології Плану вдосконалення послуги для України.

ЗМІСТ

Анотація	3
Подяки	4
Вступ	6
Розділ I. Поняття публічних послуг	7
Сфера публічних послуг і їх класифікація	8
Нормативно-правова база, яка регулює сферу публічних послуг	10
Підходи до формування вартості публічних послуг	11
Розділ II. Розробка Плану вдосконалення послуги	13
План вдосконалення послуги як стратегічний документ розвитку громади. Алгоритм розробки Плану вдосконалення послуги	14
Ініціювання процесу вдосконалення муниципальних послуг і визначення пріоритетів	17
Формування Робочої групи, розподіл ролей і організація роботи	25
Діагностика стану надання послуги	29
SWOT-аналіз і визначення основних проблем	36
Бачення послуги, стратегічні та оперативні цілі	40
Розробка проєктів	45
Пріоритезація проєктів	48
Формування Плану дій	50
Визначення очікуваних результатів та індикаторів виконання Плану вдосконалення послуги	51
Розробка Плану моніторингу та оцінювання	55
Комунікація з мешканцями, громадське обговорення та затвердження Плану вдосконалення послуги	56
Розділ III. Виконання Плану вдосконалення послуги	59
Механізм упровадження Плану вдосконалення послуги	60
Пошук фінансування для реалізації Плану вдосконалення послуги ТГ	61
Комунікаційні кампанії під час виконання Плану вдосконалення послуг	70
Замість висновків	80
Додатки	81

ВСТУП

Україна прямує шляхом побудови «сервісної держави» та впроваджує принципово нові підходи до публічних послуг. Людина все більшою мірою починає розглядатись як клієнт і споживач публічних послуг, а діяльність органів державної влади всіх рівнів та органів місцевого самоврядування — через призму задоволення потреб мешканців громад.

Реформа з децентралізації посилила розуміння важливої ролі громадськості, мешканців як зацікавлених сторін у розвитку нової моделі публічного управління, де громадянське суспільство спільно з органами місцевого самоврядування може працювати над покращенням якості публічних послуг. Залучення громадян до процесу прийняття рішень є ключовим елементом не тільки належного (демократичного) врядування, але також є запорукою покращення умов життя в громаді через удосконалення процесу надання публічних послуг. При цьому велику увагу необхідно приділяти гендерним питанням, оскільки саме такий підхід виводить на особистісний рівень розуміння участі мешканців, можливості їх залучення, а також організації та надання послуг у громаді.

«Глобал Комьюнітіз» (Global Communities) виконує програму Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) в Україні. Програма розпочалась у 2016 році на теренах 7 областей України: Дніпропетровської, Харківської, Кіровоградської, Миколаївської, Херсонської, Івано-Франківської та Тернопільської. У 2020 році географія програми розширилася ще на 3 області: Запорізьку, Чернівецьку, Чернігівську.

DOBRE має дві основні цілі: 1) підтримка доброї практики місцевого самоврядування в ТГ; та 2) допомога громадянам і громадянському суспільству в конструктивній взаємодії з органами врядування та формуванні вимог щодо прозорості та послуг. Програмна діяльність DOBRE складається з таких компонентів:

- 1) покращене стратегічне планування — здійснюється в співпраці з громадами-партнерами із застосуванням індивідуального інклюзивного підходу;
- 2) місцевий економічний розвиток (MEP) — спрямований на створення та розвиток нових сільськогосподарських підприємств, що об'єднують місцевих виробників у регіональну постачальну мережу, проєктів місцевої транспортної інфраструктури чи планів оренди, які дозволяють ТГ отримувати дохід від оренди невикористовуваних земель громади;
- 3) покращення публічних послуг — ТГ-партнер оцінює свою спроможність надавати послуги та їхню ефективність і визначає свої пріоритети в послугах, ґрунтуючись на місцевому контексті та потребах громадян.

Цей посібник узагальнює напрацювання Програми USAID DOBRE та громад-партнерів. У сучасних реаліях складно ефективно управляти громадою без розуміння мешканцями процесів, які відбуваються в час перетворень. Низький рівень довіри до органів влади та пасивність мешканців перешкоджатиме впровадженню якісних змін. Тому участь громадян у розробці стратегічних планових документів — це шлях до розуміння власних потреб і реалізації розроблених планів.



РОЗДІЛ I
ПОНЯТТЯ
ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ



Сфера публічних послуг і їх класифікація

Українське законодавство з питань публічних послуг є недосконалим і складається з ряду нормативно-правових актів, які не містять узагальненого терміна «публічні послуги».

Зокрема, зазначається, що сферу публічних послуг становлять послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їхньому управлінні. При цьому такі послуги надаються за рахунок коштів державного чи місцевого бюджету. Разом із тим, не наведено перелік таких послуг чи інші їхні ключові ознаки.

Близьким до визначення публічних послуг є термін «суспільно значущі послуги», наведений у Законі України «Про державно-приватне партнерство».

Суспільно значущі послуги — послуги, спрямовані на забезпечення суспільних інтересів та потреб, що надаються необмеженому колу користувачів (споживачів) та/або надання яких має забезпечуватися органами державної влади, органами місцевого самоврядування або державними, комунальними підприємствами, установами, організаціями, господарськими товариствами, 50 і більше відсотків акцій (часток) яких належать державі, територіальній громаді чи Автономній Республіці Крим.¹

До послуг, які можна вважати соціально значущими, можна віднести всі житлово-комунальні послуги, постачання та розподіл електроенергії та природного газу, транспортні послуги всіх видів, медичні, освітні, соціальні, адміністративні, культурні, спортивні послуги, створення та утримання транспортної інфраструктури, благоустрій (включаючи створення та утримання громадських просторів), забезпечення житлом певних категорій населення, судочинство, дотримання громадського порядку, подолання надзвичайних ситуацій, захист від зовнішньої агресії, нормотворення, управління спільною власністю територіальних громад, охорона навколишнього середовища та багато іншого.

Разом із тим, у різних країнах до публічної сфери відносять різний перелік послуг. Такий перелік залежить від обставин, які історично склалися в кожній країні, та закріплений у нормативно-правових актах. Зазвичай публічними визнаються суспільно значущі послуги, надання яких приватним сектором вважається неефективним чи несправедливим. Тобто послуга може визнаватися публічною як через об'єктивні економічні фактори (неспроможність ринку надавати таку послугу), так і через суб'єктивні упередження чи інтереси осіб, які формують державну політику.

Таким чином, публічними можна вважати суспільно значущі послуги, обов'язок із надання яких згідно із законодавством покладено на органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Надання публічних послуг фінансується за рахунок бюджетних коштів, при цьому самі послуги можуть бути платними для кінцевих споживачів.

Як правило, надання публічних послуг не має на меті отримання прибутку. Одержувачами таких послуг є всі жителі держави без винятку. У зв'язку із цим необхідно забезпечити доступність публічних послуг для всіх категорій споживачів.

¹ Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство»



Надавачами публічних послуг можуть бути органи державної влади та органи місцевого самоврядування, державні, комунальні та приватні підприємства, установи та організації, громадські організації та окремі громадяни. Публічні послуги, на відміну від комерційних, можуть надаватися без звернення отримувача щодо їх надання (наприклад створення та утримання транспортної інфраструктури, ліквідація надзвичайних ситуацій тощо).

Публічні послуги можна класифікувати за такими ознаками:

- ☑ суб'єкт надання (державні та муніципальні);
- ☑ зміст (адміністративні, технічні, соціальні);
- ☑ платність (платні та безоплатні для кінцевого споживача).

Ознака	Класифікація послуг	Для чого використовується класифікація
Суб'єкт надання	Державні — надання забезпечують органи державної влади. Муніципальні — надання забезпечують органи місцевого самоврядування.	Розподіл сфер відповідальності та джерел фінансування
Зміст	Адміністративні — результат здійснення владних повноважень, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав і/або обов'язків особи. Технічні (житлово-комунальні послуги, благоустрій) — забезпечення доступу до життєво необхідної інфраструктури. Соціальні (соціальні послуги, освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, громадська безпека) — надання матеріальних і нематеріальних ресурсів для забезпечення життєдіяльності та розвитку особистості. Управлінські — прийняття рішень для забезпечення спільних інтересів громадян і надання їм необхідної інформації (стратегічне планування, розробка та забезпечення виконання програмних документів, просторове планування, формування та надання доступу до публічних даних). ²	Визначення особливостей надання послуг
Платність для кінцевого споживача	Платні — витрати на надання повністю або частково покриваються за рахунок кінцевого споживача такої послуги. Безоплатні — витрати на надання повністю покриваються за рахунок публічних коштів.	Визначення особливостей надання послуг і джерел фінансування

Таблиця 1. Класифікація публічних послуг

Зазначена класифікація послуг є досить умовною та необхідна для кращого розуміння сутності публічних послуг і особливостей їх надання. Інші автори можуть використовувати іншу класифікацію.

² Для цілей цього Посібника ми відійшли від загальноприйнятого в українській літературі визначення управлінських послуг, які найчастіше асоціюються з адміністративними.



Нормативно-правова база, яка регулює сферу публічних послуг

Нормативно-правова база у сфері публічних послуг складається з Конституції України, законів і підзаконних актів.

В Конституції України та інших нормативно-правових актах немає чіткого визначення публічних послуг і загальних засад їх надання. Разом із тим, Конституція України визначає:

- ☑ невідчужуване та непорушне право жителів України на доступ до ряду послуг (захист прав і забезпечення безпеки, охорона правопорядку, судочинство, освіта, охорона здоров'я, отримання інформації, культура, соціальний захист, фізична культура та спорт, захист довкілля, правнича допомога тощо);³
- ☑ повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування надавати публічні послуги (нормотворення, управління об'єктами спільної власності українського народу, забезпечення національної безпеки, соціальний захист, освіта, наука та культура, охорона природи, правосуддя).⁴

Конституція України визнає право жителів України на місцеве самоврядування як право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України.⁵ Органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади,⁶ у тому числі щодо надання публічних послуг.

Конституцією України забороняється дискримінація за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, а також гарантується рівність прав жінки та чоловіка.⁷ Відповідно до цього принцип *недискримінації* є одним із ключових принципів надання публічних послуг.

Питання недискримінації за гендерною ознакою також врегульовані Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».⁸

Ключовим законодавчим актом, необхідним для розуміння обсягу сфери публічних послуг в Україні, є Бюджетний кодекс України.⁹ Цей нормативно-правовий документ регулює відносини, що виникають у процесі складання та виконання бюджетів усіх рівнів. Бюджетним кодексом визначено чіткий перелік видатків бюджетів усіх рівнів і встановлено, що бюджетні кошти можуть використовуватися тільки на цілі, визначені бюджетними призначеннями та бюджетними асигнуваннями.

Якщо видатки на організацію надання послуг не можуть фінансуватися за рахунок бюджету, такі послуги не можуть надаватися органами державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно, публічними в Україні можна вважати тільки ті послуги, організація надання чи надання яких згідно з Бюджетним кодексом України може фінансуватися за рахунок бюджетних коштів.

³ Конституція України від 28.06.1996, статті 11, 21, 22, 24, 25, 27, 29–34, 40, 41, 42, 43, 46–51, 53, 54, 55, 57, 59

⁴ Конституція України від 28.06.1996, статті 13, 16, 17, 18, 19, 27, 85, 92, 93, 100, 101, 102, 106, 116, 119, 124, 129-1, 131-1, 131-2, 137, 138, 143, 147, 150

⁵ Конституція України від 28.06.1996, статті 7 та 140

⁶ Конституція України від 28.06.1996, стаття 143

⁷ Конституція України від 28.06.1996, стаття 24

⁸ Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

⁹ Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI



Це твердження стосується й платних публічних послуг, оскільки плата за їх надання зазвичай спрямовується до бюджету відповідного рівня.

Крім того, відповідно до Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень і в спосіб, що передбачені законодавством. Ця вимога поширюється й на сферу публічних послуг, повноваження з надання яких мають бути передбачені Конституцією та законами України.

Напрями вдосконалення муніципальних публічних послуг в Україні визначено Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р. Цей документ заклав основи для реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, більш відомого як «реформа децентралізації».

Завдання реформи:

- ✓ забезпечення доступності та якості публічних послуг;
- ✓ досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади;
- ✓ визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади для забезпечення доступності та належної якості публічних послуг, що надаються такими органами;
- ✓ створення належних матеріальних, фінансових і організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень.

На момент підготовки цього Посібника реформу децентралізації не було завершено й значна кількість нормативно-правових документів, що стосуються надання публічних послуг в Україні, знаходилася в процесі розробки чи внесення змін. На це потрібно зважати при використанні цього Посібника.

Разом із тим, підготовка стратегічного документа «План вдосконалення послуги», якому присвячено розділ 3 цього Посібника, передбачає проведення аналізу нормативно-правової бази. Тому за умови правильного застосування запропонованої методології не повинно виникнути проблем із визначенням правових засад надання тієї чи іншої публічної послуги.

Підходи до формування вартості публічних послуг

Всі публічні послуги мають собівартість, ціну та вартість для кінцевого споживача.

Собівартість — це виражені в грошовій формі витрати на надання послуги.

Ціна — це сума коштів, яку споживач або замовник сплачує за послугу суб'єкту надання такої послуги.

Вартість для кінцевого споживача — це сукупність усіх витрат споживача, необхідних для отримання послуги.



Формування ціни публічної послуги суттєво відрізняється від ціноутворення в приватному секторі. Надання публічних послуг не має на меті отримання прибутку. Тому зазвичай плата за надання публічних послуг не повинна перевищувати їх собівартість. Виключенням можна вважати публічні послуги, надання яких згідно із законодавством делеговано комерційним установам. У цьому разі плата за надання послуги буде включати прибуток, отримання якого є основною метою комерційних установ. Разом із тим, за рахунок більш ефективного управління ресурсами ціна послуг, які надаються комерційними підприємствами, не обов'язково буде вищою за ціну аналогічних послуг державних і комунальних установ.

Розмір плати за публічні послуги встановлюється чи регулюється нормативно-правовими актами різних рівнів. Наприклад, плата за надання адміністративних послуг (адміністративний збір) повинна встановлюватися законом. При цьому надання адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення громадян здійснюється на безоплатній основі.¹⁰ Розмір плати за комунальні послуги визначають органи місцевого самоврядування відповідно до законодавства.¹¹

Всі публічні послуги, що надаються без звернення отримувача та адресовані невизначеному колу осіб, зазвичай є безоплатними, а собівартість їх надання покривається за рахунок бюджетних коштів. До таких послуг можна віднести утримання транспортної інфраструктури, вуличне освітлення, благоустрій, стратегічне планування, інформування жителів тощо.

Також потрібно враховувати, що вартість послуги для кінцевого споживача буде складатись із ціни послуги та додаткових витрат на її отримання (вартість часу, витраченого на отримання послуги, транспортні витрати, комісії за проведення платежів та інші супутні витрати). Органи державної влади та органи місцевого самоврядування зазвичай мають монополію на ринку публічних послуг. Зловживання таким становищем може призвести до того, що вартість послуги для кінцевого споживача буде в рази більшою за ціну такої послуги. Тому однією із цілей органів місцевого самоврядування повинно бути зниження вартості публічних послуг за рахунок мінімізації супутніх витрат (зменшення кількості візитів і часу на надання послуги, встановлення зручного графіка роботи, мінімізація кількості платежів, спрощення внесення плати за платні послуги тощо).

¹⁰ Стаття 11 Закону України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI «Про адміністративні послуги»

¹¹ Частина 3 статті 4 Закону України від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII «Про житлово-комунальні послуги»



РОЗДІЛ II

РОЗРОБКА ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ



План вдосконалення послуги як стратегічний документ розвитку громади. Алгоритм розробки Плану вдосконалення послуги

План вдосконалення послуги (ПВП)¹² — це універсальний інструмент для аналізу та планування будь-якої муніципальної послуги з метою підвищення рівня задоволеності споживачів.

План вдосконалення послуги рекомендовано розробляти щонайменше на 3 роки, адже він є секторальним стратегічним документом з огляду на те, що громада обирає послугу одним із пріоритетів для вдосконалення. Вибір послуги для розробки Плану базується на потребах мешканців громади, виявлених під час опитувань чи оцінювання потреб мешканців громади.

Розробка Плану вдосконалення обраної послуги дає громаді можливість:

- ✓ проаналізувати поточну ситуацію щодо надання обраної послуги;
- ✓ зібрати та систематизувати дані та нормативні документи, які регулюють надання послуги;
- ✓ оцінити якість і системність зібраної інформації;
- ✓ визначити основні цілі розвитку послуги та напрями її покращення;
- ✓ зробити прогноз результатів і розробити індикатори, які можна виміряти для відстеження прогресу;
- ✓ запровадити діяльність для покращення контексту надання послуг;
- ✓ відстежувати успішність/неуспішність надання послуг.

Увесь процес планування необхідно здійснювати із застосуванням партисипативних методів із максимально широким залученням різних місцевих зацікавлених груп на всіх етапах розробки документа. Зокрема, корисною під час розробки ПВП буде участь осіб, дотичних до надання послуги, представників усіх населених пунктів ТГ (як правило, депутати чи старости), представників молоді, місцевих громадських організацій тощо.

План вдосконалення послуги є інструментом довгострокового розвитку та не використовується для швидкого вирішення кризових ситуацій

Наприклад, для проведення аналізу стану послуги варто запросити представників виконавчого комітету та галузевих спеціалістів, які працюють у цій сфері. Мешканці краще знайомі з проблемами, а молодь може долучитися до соціологічного опитування і т. д. Важливо залучити до роботи над Планом широке представництво місцевих груп зацікавлених сторін і проводити стратегічні сесії за участю представників влади, постачальників послуг, мешканців громади, громадськості тощо.

Під час запровадження партисипативних практик потрібно враховувати гендерні аспекти, оскільки цільова група користувачів послуг неоднорідна — вона складається

¹² Англійською — Service Delivery Improvement Plan, або SDIP

РОЗРОБКА ТА ВИКОНАННЯ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ

ДО РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ



Ініціювати процес удосконалення послуг (розпорядження голови, рішення виконкому, рішення місцевої ради, звернення депутатів чи громадськості)



Визначити пріоритети

- ✓ **Визначити проблемні послуги, якістю яких жителі незадоволені найбільше (опитування чи визначення потреб на громадських зборах)**
- ✓ **Вибрати пріоритетну(-и) послугу(-и) (комісія з представників усіх населених пунктів ТГ, протокол)**
- ✓ **Затвердити рішення про розробку Плану вдосконалення послуги (рішення місцевої ради)**
- ✓ **Затвердити склад Робочої групи з удосконалення послуги та Положення про неї (розпорядження голови ТГ)**
- ✓ **Інформувати жителів про початок розробки Плану вдосконалення послуги**

РОЗРОБКА ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ



Діяльність Робочої групи (5-6 засідань)

- ✓ **Діагностика стану надання послуги, SWOT-аналіз, виявлення проблем**
- ✓ **Узгодження бачення послуги, визначення стратегічних і оперативних цілей на 3-5 років**
- ✓ **Розробка та пріоритизація проєктів, визначення порядку їх реалізації (консенсус або зважене голосування)**
- ✓ **Формування Плану дій, розробка Плану впровадження та технічного забезпечення**
- ✓ **Визначення очікуваних результатів та індикаторів виконання**
- ✓ **Розробка Плану моніторингу та оцінювання**



Затвердити План вдосконалення послуги

- ✓ **Поширити проєкт Плану через популярні канали інформування (ЗМІ, сайт ТГ, неурядові організації, флаєри)**
- ✓ **Провести громадське обговорення (протокол і список учасників)**
- ✓ **Затвердити План рішенням місцевої ради**

ВИКОНАННЯ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ



Реалізація проєктів і комунікації з жителями



Моніторинг і оцінювання досягнутих результатів

- ✓ **Переглянути результати, оцінити прогрес, скоригувати План (щороку, за потреби — частіше)**
- ✓ **Затвердити звіт про виконання Плану рішенням місцевої ради**
- ✓ **Оприлюднити звіт через популярні місцеві канали інформування населення**



Прийняти рішення про подовження строку реалізації або розробку нового Плану

Рис. 1. Розробка та виконання Плану вдосконалення послуги

з чоловіків і жінок різного віку, соціального стану, стану здоров'я тощо, у свою чергу, представники та представниці цільової групи можуть мати різні погляди й очікування щодо якості послуги (обсягів, формату, місця отримання, інших параметрів).

Групами, які часто виключають із процесу прийняття рішень, є особи з інвалідністю, інші маломобільні групи, національні меншини, жінки та чоловіки з малолітніми дітьми, особи пенсійного віку, внутрішньо переміщені особи, інші групи. При цьому саме вони часто є найактивнішими отримувачами послуг і повинні брати участь у плануванні.

Під час підготовки та застосування механізмів залучення гендерний підхід дозволяє забезпечити дотримання принципів недискримінації, паритетності, свободи, рівного доступу та інших, при цьому в отримувачів послуг формується почуття причетності, довіра до органів місцевого самоврядування, надавачів послуг та інших учасників відносин. Прийняті справедливі та гендерно чутливі рішення, а також належним чином організовані чи вдосконалені послуги максимально задовольнятимуть жителів громади у всій їх різноманітності.

Такий підхід у майбутньому слугуватиме гарантією підтримки всіма мешканцями у вирішенні питань, пов'язаних із реалізацією повноважень місцевого самоврядування в частині реалізації муніципальної послуги для населення.

Під час розробки Плану вдосконалення послуги Робоча група послідовно відповідає на такі 4 запитання:

- ✓ Де ми зараз?
- ✓ Де ми хочемо бути?
- ✓ Як ми можемо там опинитись?
- ✓ Як ми можемо забезпечити успіх?

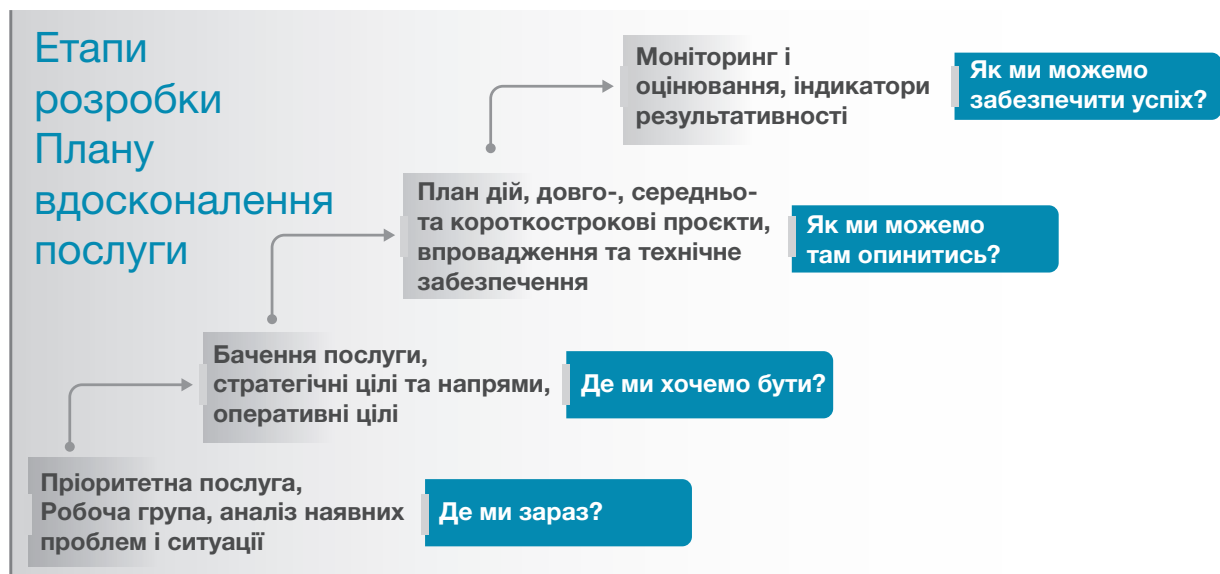


Рис. 2. Алгоритм розробки Плану вдосконалення послуги

Всі етапи розробки Плану вдосконалення послуги тісно пов'язані між собою. Без діагностики стану надання послуги та побудови SWOT-матриці не зрозуміло, де ми знаходимося зараз, як на це реагують мешканці і куди нам потрібно рухатися. На основі діагностики визначаються вектори руху — бачення, стратегічні напрями,

оперативні цілі. Таким чином ми визначаємо, де ми хочемо бути. Наступний етап — зрозуміти, як ми туди дістанемося, а значить, необхідно розробити План дій, який включає перелік проектів на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Проєкти повинні мати досяжні цільові показники. При цьому реалізація всіх проєктів має бути достатньою умовою для досягнення поставлених цілей. Моніторинг і оцінювання дозволять успішно реалізувати План вдосконалення послуги.

Залежно від спроможності громади можна вибрати кілька пріоритетних послуг, для яких розробити Плани вдосконалення. Це не означає, що іншим послугам не потрібно приділяти уваги. Скоріше мова йде про концентрацію вільних ресурсів. Разом із тим, завжди варто пам'ятати, що розпорошення зусиль може призвести до того, що громада не досягне якісних змін у жодній сфері.

Ініціювання процесу вдосконалення муніципальних послуг і визначення пріоритетів

ІНІЦІУВАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Ініціатива щодо вдосконалення може належати як надавачам, так і споживачам муніципальних послуг. Ініціаторами можуть бути керівництво ТГ, депутати місцевої ради, старости, формальні та неформальні об'єднання громадян, споживачі або надавачі послуг. Незважаючи на канали надходження, запит на вдосконалення послуг формують жителі, та формалізація їхніх вимог зазвичай означає, що рівень невдоволення сягає критичного рівня.

Зверніть увагу, що рівень довіри до місцевої влади корелює із задоволеністю якістю послуг. Тому якщо якістю послуг задоволені менше 50% жителів, це може опосередковано свідчити й про невисокий рівень довіри до керівництва ТГ.

Залежність довіри жителів до органів місцевого самоврядування від рівня задоволеності послугами

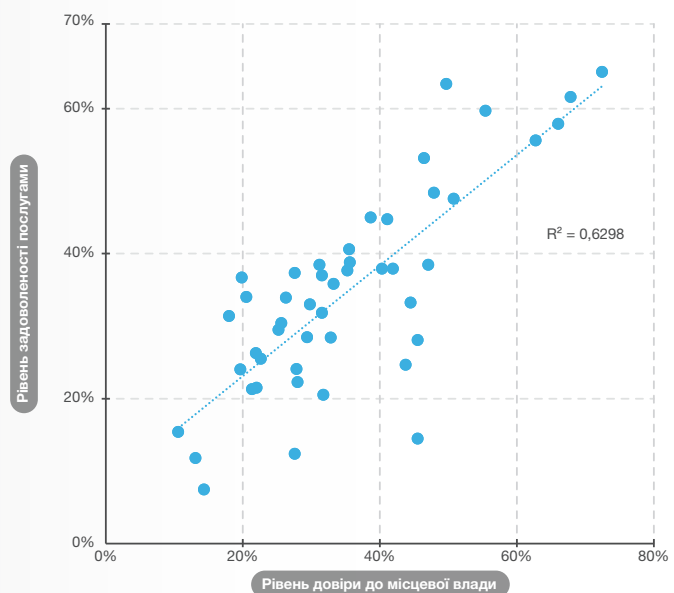


Рис. 3. Залежність довіри жителів до органів місцевого самоврядування від рівня задоволеності послугами (за результатами опитування жителів громад-партнерів Програми USAID DOBRE в 2019 році)

Під час вдосконалення муніципальних послуг потрібно зважати на їхні особливості, що вимагають широкого залучення громадськості на всіх етапах: від вибору пріоритетних послуг до моніторингу та оцінювання виконання запланованих заходів.

Розробка та виконання Плану вдосконалення послуги передбачає участь громадськості на всіх етапах: від вибору пріоритетів до оцінювання результатів.

Застосування запропонованої методики без залучення громадян не призведе до очікуваних покращень.

Органи місцевого самоврядування представляють інтереси всіх жителів громади, а кінцевими користувачами муніципальних послуг є всі жителі громади без винятку. Відповідно, муніципальні послуги повинні бути доступними та зручними для всіх. Участь громадськості дозволяє спланувати роботу так, щоб максимально задовольнити потреби різних категорій населення, підвищити рівень підтримки дій місцевої влади та рівень довіри жителів один до одного.

Надавачем муніципальних послуг є органи місцевого самоврядування або визначені ними підприємства, установи та організації. Муніципальні послуги надаються за рахунок бюджетних коштів, тобто за рахунок коштів, які сплачують жителі у вигляді податків, зборів та інших платежів. При цьому органи місцевого самоврядування мають монополію на надання муніципальних послуг на відповідній території. Тому жителі, зазвичай, мають тільки дві реальні можливості вибрати іншого постачальника таких послуг: переїхати до іншої громади або змінити місцеву владу на чергових виборах. Молодь і економічно активне населення, як правило, зважається на переїзд, що призводить до старіння населення та зменшення можливостей громади до розвитку. Погані послуги призводять до зменшення потенціалу громади, через що не вистачає ресурсів на вдосконалення послуг. Так громада потрапляє в замкнене коло, єдиним стратегічно правильним виходом з якого є розвиток соціального капіталу, в тому числі шляхом активного залучення жителів до управління громадою.

Участь громадян у прийнятті рішень дозволить легітимізувати в очах громадян усі зміни в системі надання муніципальних послуг і розділити відповідальність за результати. Тому партисипативний підхід — залучення громадськості на всіх етапах прийняття та реалізації рішень — є невід'ємною частиною процесу вдосконалення муніципальних послуг.

Вдосконаленню окремих послуг має передувати процес стратегічного планування. Тобто спочатку необхідно за широкої участі громадськості розробити стратегію розвитку громади, після чого планувати комплексне вдосконалення окремих послуг. Такий порядок роботи важливий для координації дій різних виконавців, оскільки більшість послуг місцевого самоврядування є взаємозалежними.

Слід враховувати, що ресурси ТГ є обмеженими, тому необхідно обрати пріоритетні послуги для концентрації ресурсів і послідовного розвитку. Намагання вирішувати одразу всі проблеми закінчується «латанням дірок» і не призводить до якісних змін у жодній сфері.



Зазвичай для вдосконалення обираються послуги, якістю яких жителі громади незадоволені найбільше.

Вибір пріоритетних послуг для вдосконалення складається з таких етапів:

- 1) визначення 4–5 проблемних послуг, якістю яких жителі всіх населених пунктів ТГ незадоволені найбільше;
- 2) формування групи представників усіх населених пунктів ТГ;
- 3) група представників вибирає зі списку проблемних 1–2 послуги, які пропонується визначити пріоритетними;
- 4) виконавчі органи ТГ готують проєкт рішення місцевої ради та проводять усі необхідні процедури для винесення такого рішення на розгляд депутатів;
- 5) місцева рада затверджує рішення про визначення пріоритетної послуги (чи послуг) і розробку Плану вдосконалення послуги.

Проблемні послуги, які необхідно вдосконалювати в першу чергу, можна вибрати на основі стратегії розвитку ТГ, якщо цей документ розроблявся з широким залученням громадськості.

Якщо стратегію розвитку ТГ розробляла група експертів без проведення соціологічних досліджень, доцільно провести додаткові заходи для залучення громадськості до планування.

Ми рекомендуємо скористатись одним із двох описаних у цьому Посібнику підходів:

- ✓ оцінювання потреб населення на громадських зборах (краще підходить для громад, які складаються з відносно невеликих населених пунктів);
- ✓ соціологічне опитування жителів щодо потреб і задоволеності якістю послуг (можна застосовувати в громаді будь-якого розміру).

Рішення про початок процесу вдосконалення послуги затверджується розпорядженням голови ТГ або рішенням місцевої ради. В такому документі необхідно визначити перелік заходів із пріоритезації послуг, строки їх виконання, відповідальних виконавців і очікувані результати роботи (проєкт рішення з визначення пріоритетних послуг для вдосконалення). Якщо заходи потребують виділення коштів, це має бути передбачено в програмі соціального та економічного розвитку, а також бюджеті ТГ.

Процес вибору пріоритетної послуги може бути ініційований і повністю супроводжуватись активними жителями чи місцевою громадською організацією без залучення бюджетних коштів.

У будь-якому разі варто ретельно дотримуватися підходів до визначення пріоритетів, за яких буде враховано інтереси всіх жителів громади.

ОЦІНЮВАННЯ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ НА ГРОМАДСЬКИХ ЗБОРАХ

Оцінювання потреб населення передбачає залучення до участі в обговоренні жителів усіх населених пунктів ТГ. Тому за можливості громадські збори проводяться в усіх населених пунктах громади.



Процедура оцінювання потреб мешканців громади спрямована на те, щоб, по-перше, визначити найважливіші для громади проблеми, які потребують вирішення, та, по-друге, сформулювати у жителів відчуття причетності до процесів, які відбуваються в громаді.

Оцінювання потреб передбачає комбінування різних партисипативних методів:

- ✓ прямий метод — самі мешканці пропонують своє бачення проблем і голосують за найбільш пріоритетні;
- ✓ представницький метод — жителі обирають представників від себе, щоб ті брали участь у вирішенні вибраних проблем на рівні громади на засіданнях Робочих груп з удосконалення послуг.

Важливо, щоб люди з різних населених пунктів були повноправними учасниками та учасницями громадських зборів. Необхідно прагнути до того, щоб вони відчували себе частиною спільноти та зрозуміли, що мають вплив на прийняття рішень не лише під час виборів, а й у процесі повсякденного життя своєї громади. Тоді у мешканців віддалених чи приєднаних населених пунктів не виникне відчуття, що вони забуті та що розвивається й фінансується лише центральний населений пункт.

Методику оцінювання потреб населення на громадських зборах було розроблено та випробувано в громадах-партнерах програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) з метою пріоритетизації муніципальних публічних послуг. Цей інструмент можна застосовувати для вирішення інших питань місцевого значення, які потребують участі населення.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОТРЕБ НА ГРОМАДСЬКИХ ЗБОРАХ:

Етап 1. Підготовка до громадських зборів.

- 1) Прийняти рішення про проведення оцінювання потреб (розпорядження голови ТГ, рішення виконкому чи місцевої ради).
- 2) Визначити місця проведення громадських зборів у кожному населеному пункті ТГ. Зазвичай це громадські будівлі, які добре відомі жителям і мають достатньо великі приміщення. В приміщенні повинні бути місця для сидіння, вільний простір для виступів фасилітаторів і голосування, а також стіни, на які можна повісити великі аркуші паперу. Приміщення мають бути доступними для всіх категорій жителів (водії, пішоходи, велосипедисти, батьки з малими дітьми, маломобільні групи населення). Навесні чи влітку зустріч із громадою можна провести надворі біля приміщення.
- 3) Визначити дати та час проведення громадських зборів. Зустрічі потрібно проводити, коли жителі не працюють чи не зайняті домашнім господарством і можуть взяти участь у зборах.
- 4) Анонсування громадських зборів через популярні канали інформування жителів: сайт ТГ і сторінки в соціальних мережах, старости, активні мешканці та громадські організації, оголошення у вигляді плакатів у людних місцях (ринки, магазини, зупинки громадського транспорту, освітні установи та інші місця з великим рухом людей), листівки тощо.



- 5) Якщо немає можливості провести громадські збори в кожному населеному пункті, необхідно організувати підвезення жителів.
- 6) Бажано спланувати коротку розважальну програму, адже розважальний елемент допоможе залучити на громадські збори більше людей, зняти напругу на початку чи завершити обговорення проблем з оптимізмом. Якщо є можливість, можна приготувати легке частування для учасників громадських зборів: чай, каву, воду, солодощі, фрукти.
- 7) Запросити принаймні двох фасилітаторів та двох помічників. Фасилітатори підтримують дискусію, ставлять запитання, фіксують відповіді та інші процедурні моменти, проте самі не можуть висловлювати власну думку чи підштовхувати учасників зборів до певних рішень. Помічники фіксують процес на фліпчарті.
- 8) Підготувати матеріали для проведення зборів: 15–20 листів паперу формату А1 для фліпчарта, 1–2 пачки наліпок для голосування (з розрахунку 3 наліпки на кожного учасника, з невеликим запасом), малярна стрічка чи скотч, маркери.
- 9) Підготувати орієнтовний сценарій зустрічі (тривалість — до 90 хвилин):
 - а. Вступне слово голови, старости чи інших представників ТГ (не обов'язково, оскільки представники влади можуть вплинути на громадську думку).
 - б. Розважальна програма (за можливості).
 - в. Вступне слово фасилітаторів.
 - г. Визначення жителями переліку проблем.
 - д. Голосування та визначення пріоритетів.
 - е. Обрання Представницької групи.
 - є. Підведення підсумків.

Етап 2. Проведення громадських зборів.

- 10) Визначити правила поведінки під час громадських зборів (відключити телефони, не перебивати та говорити по черзі, правило «піднятої руки», говорити за один раз про одну проблему, цінувати час, правило «вільної ноги»).
- 11) Запропонувати жителям озвучити наявні в громаді проблеми з наданням муніципальних послуг. Помічники фасилітаторів записують усі озвучені проблеми на фліпчарті (без нумерації та в порядку озвучення). За результатами цього етапу складається довгий список проблем.
- 12) Об'єднати проблеми, що стосуються однієї послуги, та сформулювати їх більш узагальнено.
- 13) Узагальнені проблеми написати на великих аркушах паперу та розташувати так, щоб учасники громадських зборів їх бачили.
- 14) Визначити пріоритетність проблем одним із таких способів:
 - ☑ Голосування стікерами. Кожному учаснику зустрічі помічники фасилітаторів дають три стікери (наліпки), якими учасник може проголосувати за три проблеми, які він вважає найважливішими. Потім стікери підраховуються та проблеми пріоритезуються відповідно



до кількості голосів: чим більше голосів, тим пріоритетніша проблема. Голосування стікерами підходить для будь-якої кількості учасників.

- ☑ Попарне ранжування. Визначені проблеми записуються в таблицю по горизонталі й вертикалі та по черзі порівнюються попарно (див. табл. 2). Цей метод підходить для випадків, коли проблем небагато (не більше 5–7) та кількість учасників обговорення невелика (не більше 15–20).

Проблема	A	B	C	D	E	Кількість згадувань	Місце
A		+	+	+	+	4	I
B	-		+	-	+	2	III
C	-	-		-	-	0	V
D	-	+	+		+	3	II
E	-	-	+	-		1	IV

Таблиця 2. Визначення пріоритетів методом попарного ранжування

- 15) Підвести підсумки та оголосити короткий список проблем, актуальних для цього населеного пункту.
- 16) Обрати групу представників громадських зборів, які будуть брати участь у визначенні пріоритетних послуг для всієї ТГ.
- 17) Підготувати протокол громадських зборів.

Етап 3. Засідання Представницької групи.

- 18) Пріоритети в різних населених пунктах громади можуть не співпадати. Тому після проведення громадських зборів у всіх населених пунктах ТГ потрібно провести засідання Представницької групи. Представницька група аналізує результати зборів громадян, проведених у всіх населених пунктах ТГ. За підсумками обговорення члени Представницької групи шляхом консенсусу визначають 1–2 пріоритетні проблеми (послуги).
- 19) Рішення Представницької групи оформляється протоколом, на підставі якого виконавчі органи ТГ готують і виносять на розгляд місцевої ради проєкт рішення про визначення пріоритетних послуг для вдосконалення.

Якщо Представницька група не може досягти згоди, проводиться повноцінне соціологічне дослідження громадської думки.

Оцінювання потреб населення (Needs Assessment) розглядається як допоміжний інструмент для оцінювання громадської думки. Він не може замінити соціологічне дослідження, проведене за всіма правилами. Такий інструмент важко застосувати в громадах із населенням більше 10 000 мешканців, оскільки буде складно забезпечити репрезентативність.



ОПИТУВАННЯ МЕШКАНЦІВ ЩОДО ЇХНІХ ПОТРЕБ І ЯКОСТІ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

На етапі вибору пріоритетних послуг для вдосконалення може виникнути необхідність зібрати більше даних про те, як саме надаються певні послуги на рівні громади, що можна змінити чи покращити, як відрізняється доступ до послуги чи можливість задовольнити певну потребу залежно від населеного пункту, де мешкає житель громади, його чи її статі, віку тощо. Крім того, не всі можуть у зазначений день і час прийти та активно включитися у процес оцінювання потреб на громадських зборах. У таких випадках додаткові дані про послуги та їх користувачів у громаді можна збирати за допомогою опитувань.

Етап 1. Прийняття рішення про необхідність проведення опитування

Визначити мету та сформулювати запитання
 Проаналізувати наявну інформацію
 Оцінити зовнішні чинники
 Визначити форму проведення та оцінити достатність наявних ресурсів
 Прийняти та формалізувати рішення (розпорядження голови ТГ, рішення виконкому чи місцевої ради)

Етап 2. Розробка та перевірка підходів до проведення опитування

Розробка програми та інструментів дослідження:

- Генеральна сукупність і кількість респондентів
- Принципи формування вибірки
- Шаблони анкети, форм для узагальнення, звіту інтерв'юера
- Вибірка та маршрути
- Пілотне опитування та коригування методики

Етап 3. Формування та навчання команди

Координатор
 Аналітик
 Інтерв'юери
 Контролери

Етап 4. Анонсування опитування

Поширити інформацію про проведення опитування серед жителів громади через популярні місцеві інформаційні ресурси (сайт ТГ, місцеві ЗМІ, дошки оголошень, школи, ЦНАП тощо)

Етап 5. Польовий етап

Проведення опитування та перевірка достовірності результатів

Етап 6. Узагальнення та аналіз отриманої інформації, підготовка рекомендацій і пропозицій

Отриману інформацію потрібно узагальнити в таблицях.
 Проаналізувати результати, підготувати звіт про результати опитування
 Розглянути звіт про результати опитування на засіданні виконкому чи місцевої ради
 Визначити пріоритетну послугу та прийняти рішення щодо її вдосконалення
 Оприлюднити інформацію про результати опитування та прийняті рішення

Етап 7. Планування повторного опитування

Один раз на рік або після впровадження суттєвих змін до системи надання послуг

Рис. 4. Алгоритм підготовки та проведення опитування жителів щодо якості послуг



Опитування необхідно також використовувати для збору зворотного зв'язку вже у процесі роботи над удосконаленням послуги або після завершення цього процесу для отримання даних для моніторингу та оцінювання. Важливо відстежувати зміни в тому, як жителі громади сприймають якість обслуговування. Це дозволить керівництву ТГ і постачальникам послуг своєчасно виправляти недоліки в наданні послуги.

Опитування щодо якості послуг повинне бути репрезентативним, тобто відображати думку всіх жителів ТГ, та мати похибку не більше 5–7 %.

Щоб забезпечити репрезентативність, опитування щодо якості послуг необхідно проводити у всіх населених пунктах ТГ. Кількість респондентів становить щонайменше 400 осіб і розподіляється пропорційно до кількості жителів відповідних населених пунктів ТГ.

Щоб визначити пріоритетні для вдосконалення послуги, в анкету потрібно включити запитання щодо рівня задоволеності послугами та їх важливості для жителів ТГ.

За результатами опитування необхідно визначити 1–2 важливі для жителів послуги, якістю яких жителі незадоволені найбільше, та прийняти рішення місцевої ради про вдосконалення таких послуг. Для узгодження пріоритетів потрібно сформувану групу з представників усіх населених пунктів ТГ.

Якщо за підсумками опитування виявлено більше двох проблемних послуг, а результати знаходяться в межах статистичної похибки (+/-5 %), оцінити пріоритетність послуг допоможе матриця, наведена на рис. 5.

У першу чергу доцільно вдосконалювати важливі для жителів послуги, якість яких визнана незадовільною. На наступному етапі потрібно покращувати менш важливі для жителів послуги, якість яких також визнана незадовільною. Надання послуг, якість яких жителі визнали задовільною, потрібно підтримувати принаймні на тому ж рівні.

Важливі	Першочерговий пріоритет для вдосконалення	Підтримувати якість надання
Менш важливі	Друга черга	Підтримувати якість надання
	Незадовільна якість	Задовільна якість

Рис. 5. Визначення пріоритетів для вдосконалення за підсумками опитування жителів щодо якості послуг

Інформацію про результати опитування та рішення, прийняте за підсумками цієї роботи, необхідно оприлюднити через популярні місцеві канали інформування населення (сайт ТГ, сторінки в соціальних мережах, місцеві ЗМІ, старости, громадські організації, вчителі тощо). Такі дії будуть сприяти підвищенню довіри до місцевої влади.

Формування Робочої групи, розподіл ролей і організація роботи

Робоча група з розробки Плану вдосконалення послуги — це тимчасовий консультативно-дорадчий орган, який створюється органом місцевого самоврядування та консолідує зусилля влади й громади для вирішення спільних завдань, пов'язаних із покращенням вибраної послуги.

Для кожної послуги потрібно сформувати окрему Робочу групу з представників, які мають:

- ✓ повноваження приймати рішення
- ✓ компетенції у сфері, до якої належить послуга
- ✓ зацікавленість чи мотивацію щодо участі в Робочій групі

Робоча група (РГ) діє не тільки під час формування Плану вдосконалення послуги, але й під час його реалізації та моніторингу.¹³ Склад РГ і рівень залучення представників громади до її роботи впливають на тривалість і якість виконання завдань для досягнення поставленої мети.

До Робочої групи потрібно залучити:

- ✓ представників виконавчих органів місцевої ради, які відповідають за надання послуги або на сферу відповідальності яких може вплинути ПВП (наприклад, долучити відділ освіти до розробки ПВП поводження з твердими побутовими відходами, а відділ благоустрою варто долучати до розробки всіх ПВП);
- ✓ представників усіх населених пунктів громади, а якщо громада складається з великої кількості населених пунктів, достатньо залучати старост, депутатів і активних громадян, які, як правило, володіють усією необхідною інформацією;
- ✓ представників різних гендерних і вікових груп;
- ✓ представників громадськості (представників місцевих громадських організацій, молодіжних рад та інших об'єднань);

Залучення до Робочої групи представників опозиції
забезпечить прозорість і сталість результатів

- ✓ за потреби до РГ можна долучати інших представників громади (без внесення змін до затвердженого складу), а також зовнішніх експертів (особливо щодо технічних питань).

¹³ Для реалізації Плану вдосконалення послуги Робочу групу доцільно розділити на Групу впровадження та Групу моніторингу й оцінювання. Більш детально це питання буде розглянуто в розділі 3.1 «Механізм упровадження Плану вдосконалення послуги».



Тип	Рекомендації
Має повноваження приймати рішення	Голова, профільний заступник, депутати
Має компетенції у сфері, до якої належить послуга	Профільні спеціалісти, працівники виконавчих органів ТГ, дотичні до надання послуги в громаді (залежно від послуги та структури виконавчих органів ТГ – представники відділу освіти, соціального захисту, житлово-комунального господарства, підприємства з надання комунальних послуг, вчителі, лікарі тощо)
Має зацікавленість чи мотивацію щодо участі в Робочій групі	Старости, підприємці, громадяни
Має вузькоспеціалізовані знання з вибраної послуги	Зовнішні експерти (інженери, спеціалісти з комунікацій, експерти із залучення фінансування, консультанти з медичного обладнання тощо)

Таблиця 3. Рекомендації щодо складу Робочої групи з удосконалення послуги

Оптимальна кількість членів Робочої групи становить 10–12 осіб, але може сягати й 15–20 осіб за умови, що ролі та завдання будуть чітко розподілені.

Роль/завдання	Обов'язки/функції	Хто може виконувати роль?
Організатор/ координатор РГ	Формування графіка, порядку денного засідань РГ, модерація засідань, фасилітація — організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, ведення протоколів засідань РГ, комунікація з членами РГ, узагальнення напрацьованих матеріалів, формування ПВП	Член виконкому, профільний заступник, будь-який фахівець зі знанням методології вдосконалення послуг
Відповідальний за проведення діагностики стану послуги в громаді	Розподілення завдань по зборі даних між членами РГ відповідно до компетенцій і доступу до джерел інформації. Встановлення чітких термінів збору та узагальнення даних. Підготовка презентацій для представлення на засіданні РГ.	Профільний фахівець, громадський діяч, який має відповідні компетенції
Відповідальний за проведення опитування в громаді щодо стану послуги	Організація процесу опитування відповідно до методології. Представлення результатів на засіданні РГ.	Представник молодіжної ради, громадської організації, депутат, активіст
Члени РГ	Участь у зборі необхідної інформації, внесення пропозиції з удосконалення послуги, визначення пріоритетів і технічних рішень (залежно від компетенції).	Староста, депутат, представник громадськості, технічний експерт

Таблиця 4. Розподіл обов'язків членів Робочої групи з удосконалення послуги

Всі учасники Робочої групи повинні бути задіяні та брати участь на всіх етапах розробки плану, моніторингу та реалізації на рівних умовах. Розподіл ролей і завдань рекомендуємо здійснювати з урахуванням особливостей вибраної послуги.

На першому засіданні разом із розподілом ролей Робоча група розглядає та затверджує План-графік засідань. Оптимальною кількістю є 5–6 засідань Робочої групи. Їх орієнтовний порядок денний наведено в таблиці 5.

№ засідання	Очікуваний результат
I	Розподіл ролей, розгляд і затвердження плану-графіка засідань РГ. Проведення підготовчих робіт до діагностики стану надання послуги.
II	Аналіз наявної ситуації з надання послуги в громаді. Визначення та пріоритезація проблем із наданням послуги у громаді.
III	SWOT-аналіз. Формулювання бачення. Визначення стратегічних і оперативних цілей.
IV	Визначення та пріоритезація довго-, середньо- та короткострокових проєктів, розробка Плану дій.
V	Розробка системи моніторингу й оцінювання, індикаторів результативності.
VI	Презентація фінальної версії Плану.

Таблиця 5. Орієнтовний порядок денний засідань Робочої групи

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КООРДИНАТОРА РОБОЧОЇ ГРУПИ З РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ

Керівником (головою) Робочої групи бажано обрати профільного заступника(–цю) голови, що має відповідні знання та компетенції в наданні послуги, користується авторитетом у громаді та має відповідні управлінські важелі впливу.

Правильний склад Робочої групи та належна організація її діяльності є запорукою розробки якісного Плану вдосконалення послуги

Координатором Робочої групи може бути член виконкому чи інший фахівець зі знанням методології вдосконалення послуг, який є лідером у громаді та має гарну комунікацію з мешканцями, владою та надавачами послуг.

Координатор погоджує місце та час проведення засідань із членами Робочої групи, є основним комунікатором із зовнішніми експертами (у разі їх залучення).

Координатор забезпечує комунікацію з членами Робочої групи між засіданнями, збирає, узагальнює та виносить на розгляд Робочої групи пропозиції, які надходять під час розроблення ПВП від усіх зацікавлених сторін, веде протоколи засідань Робочої групи та громадських обговорень проєкту Плану вдосконалення послуги.

Координатор організовує та модерує засідання Робочої групи.

Засідання Робочої групи зазвичай триває до 3 годин, із перервою на каву. Для організації засідання потрібне приміщення та відповідне технічне оснащення:

- ✓ комп'ютер, екран та проєктор для презентації напрацювань;
- ✓ фліпчарт для запису ідей і пропозицій;
- ✓ столи та стільці для роботи в підгрупах;



- ✓ папір формату А1, А4, різнокольорові маркери, ручки, малярний скотч;
- ✓ чайник чи кавоварка, посуд для проведення перерви на каву;
- ✓ обов'язкова наявність вбиральні та засобів гігієни.

В умовах поширення COVID-19 чи інших захворювань, що передаються повітряно-крапельним шляхом, рекомендовано проводити засідання в режимі онлайн або, якщо дозволяють умови, проводити заходи на відкритому повітрі з дотриманням необхідних заходів безпеки.

Засідання Робочої групи рекомендовано проводити в різних населених пунктах громади. Це дозволяє краще зрозуміти проблеми та пріоритети, а також сприяє згуртованості громади.

Під час засідань варто надавати можливість висловитися всім учасникам і здійснювати толерантну фасилітацію. При цьому координатор не критикує жодну пропозицію, не стає на бік жодної із зацікавлених сторін, а всі його дії направлені на знаходження колективного консенсусу чи розв'язання проблем у групі. Для виходу з конфліктної ситуації необхідно ставити запитання та просити надати аргументацію позиції.

Перед засіданням необхідно підготувати порядок денний, інформацію та пропозиції для обговорення з членами Робочої групи, орієнтовний перелік завдань за підсумками засідання, шаблони таблиць і анкет, необхідних на засіданні. Відповідну інформацію можна роздрукувати чи підготувати в електронному вигляді, якщо всі члени Робочої групи мають ноутбуки або планшетні комп'ютери та використовують їх під час засідань. З міркувань наочності рекомендовано готувати презентації.

Орієнтовний план засідання Робочої групи:

- ✓ вітальна кава (за можливості);
- ✓ оголошення порядку денного та питань, які заплановано вирішити на засіданні;
- ✓ презентація напрацювань, зроблених за результатами попереднього засідання Робочої групи та у період між засіданнями, їх обговорення та коригування (за потреби). На першому засіданні Робочої групи презентується методологія та орієнтовний план розробки ПВП;
- ✓ обговорення наступного етапу розробки ПВП;
- ✓ перерва на каву;
- ✓ завершення обговорення наступного етапу розробки ПВП, збір і обговорення пропозицій членів Робочої групи, робота малими групами та презентація напрацювань (за потреби);
- ✓ постановка завдань, визначення відповідальних і строків виконання, визначення дати наступного засідання Робочої групи.

Зверніть увагу, що перерва на каву є важливим і необхідним етапом роботи. Завдяки перерві члени Робочої групи матимуть можливість переосмислити отриману інформацію, більш неформально обговорити напрацювання, згадати суттєву інформацію тощо.

За підсумками кожного засідання Робоча група завершує розробку відповідного розділу ПВП, готує напрацювання для наступного розділу та визначає завдання, які учасники Робочої групи повинні виконати до наступного засідання. Наприклад, результатом другого засідання Робочої групи буде завершена діагностика стану надання послуги та напрацювання для SWOT-аналізу, бачення та цілей.

Усі прийняті рішення оформляються протоколом, який підписують керівник (голова) та координатор чи секретар Робочої групи.

У періоди між засіданнями члени Робочої групи допомагають один одному зі збором необхідної інформації та проведенням додаткових досліджень, вносять пропозиції щодо бачення, цілей, проєктів та індикаторів (залежно від етапу розробки ПВП). Координатор чи інший призначений член Робочої групи узагальнює таку інформацію та готує проєкти відповідних документів для розгляду на наступному засіданні.

Успішним завершенням діяльності є проєкт ПВП, який підтримують усі члени Робочої групи. Якщо принаймні один член Робочої групи не погоджується із запропонованим проєктом ПВП, варто продовжити його обговорення.

Діагностика стану надання послуги

Діагностика стану надання послуги — це комплексне дослідження процесу надання послуги в територіальній громаді, необхідне для визначення та обґрунтування напрямів її покращення в майбутньому.

Цілі проведення діагностики стану надання послуги:

- ✓ оцінити якість вибраної послуги та її вплив на рівень життя мешканців громади;
- ✓ зрозуміти, як фактично надається послуга, та виявити проблеми, пов'язані з її наданням, у тому числі неясні;
- ✓ виявити особливості та переваги громади, які допоможуть покращити процес надання послуги та підвищити її якість;
- ✓ оцінити перешкоди, які заважають покращити якість послуги для різних цільових груп.

Результати проведеної діагностики оформлюють у вигляді окремого розділу Плану вдосконалення послуги, яким будуть користуватися не тільки члени Робочої групи, але й посадові особи та органи місцевого самоврядування, постачальники послуг, потенційні інвестори та партнери.

ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ПОСЛУГИ

Проведення діагностики розпочинається з визначення необхідного змісту та обсягу інформації про якість і стан надання послуги. Для зручності обробки зібраних даних увесь масив інформації структурують на частини, які в майбутньому стануть підрозділами розділу «Діагностика стану надання послуги в громаді» (орієнтовний зміст наведено на рис. 6).





I. Загальна інформація про територіальну громаду

- ✓ географічне розташування ТГ, відстань до обласного та районного центрів, транспортна доступність, площа ТГ та інші особливості розташування
- ✓ інформація про адміністративний центр і перелік населених пунктів, які входять до ТГ
- ✓ загальна кількість населення ТГ, його статеві-вікова структура (в цілому по громаді та в розрізі окремих населених пунктів)
- ✓ інші особливості ТГ, які безпосередньо впливають на якість і стан надання послуги (природні ресурси, бюджет ТГ, особливості економічного розвитку тощо)

II. Нормативно-правова база, яка регулює надання послуги органами місцевого самоврядування

- ✓ закони України
- ✓ підзаконні нормативно-правові акти (постанови Кабінету Міністрів України, накази галузевих міністерств і відомств, які мають відношення до регулювання послуги)
- ✓ нормативно-правові акти обласних органів державної влади
- ✓ чинні рішення місцевої ради та розпорядження голови ТГ з питань, які стосуються послуги
- ✓ стратегічні та програмні документи всіх рівнів, які стосуються надання послуги
- ✓ особливу увагу необхідно звернути на наявність чинних стандартів, які визначають вимоги до якості послуги та процесу її надання, а також загальнодержавних, обласних і місцевих Стратегій і Програм, які стосуються надання послуги в громаді

III. Загальна інформація про послугу в територіальній громаді

- ✓ забезпеченість послугою населення, доступність послуги, в яких населених пунктах ТГ надається
- ✓ аналіз споживачів, у тому числі їхні гендерні характеристики, платоспроможність
- ✓ визначення категорій населення, які не користуються послугою, та причин цього
- ✓ умови надання послуги, можливі обмеження для певних категорій споживачів (вартість, режим роботи, умови підключення, канали комунікації, доступність громадських будівель тощо)
- ✓ якість послуги та порівняння її з діючими в Україні стандартами
- ✓ матеріально-технічна база надання послуги, наявна інфраструктура та обладнання (інженерні мережі, комунальна техніка, приміщення тощо), кому належать
- ✓ опис постачальників послуги (комунальні підприємства, приватні підприємства, фізичні особи-підприємці), яким чином їх було вибрано
- ✓ собівартість послуги та складові собівартості
- ✓ тарифи: розмір, чим визначені, коли переглядались, чи покривають собівартість послуги
- ✓ інші фінансові питання (додаткові витрати з бюджету ТГ на розвиток послуги — дотації, субсидії, придбання обладнання, розробка проєктно-кошторисної документації, ремонт, реконструкція, будівництво чи утримання інфраструктурних об'єктів)
- ✓ партнерство з іншими суб'єктами щодо покращення якості послуги (міжмуніципальне співробітництво, державно-приватне партнерство, донорська чи спонсорська допомога)
- ✓ інші особливості, на які необхідно звернути увагу

IV. Питання залучення громадян

- ✓ опитування громадської думки та результати такого опитування
- ✓ діяльність ініціативних груп чи громадських організацій щодо вдосконалення послуги
- ✓ аналіз звернень громадян щодо послуги
- ✓ інформація про наявність петицій і результати їх розгляду
- ✓ інша інформація про громадську активність щодо вдосконалення послуги (інформаційні кампанії, мітинги, перекриття доріг, блокування роботи місцевої ради та її виконавчих органів, інша дотична інформація)

Рис. 6. Орієнтовний зміст розділу «Діагностика стану надання послуги в громаді»

Для подальшого полегшення обробки даних про послугу та підготовки аналітичного розділу необхідно:

- ✓ для інформації, яка може бути кількісно виміряна, визначити перелік показників, які необхідно зібрати; оформити їх у вигляді таблиць, які можна заповнювати в паперовому чи електронному вигляді (прикладом такої інформації може бути кількість населених пунктів, домогосподарств і населення, протяжність доріг, обсяги фінансування тощо);
- ✓ для інформації, яка не має кількісного відображення, складаються опитувальники для проведення усних чи письмових інтерв'ю з особами, які нею володіють (прикладом такої інформації може бути опис процесу надання послуги, оцінювання споживачами якості послуги тощо).

Для організації збору та обробки інформації з числа членів Робочої групи призначають відповідального. Перевагу потрібно віддати фахівцю, який має економічну освіту, володіє навиками статистичної обробки даних і має можливість і повноваження контактувати з різними зацікавленими сторонами.

Завданнями відповідальної особи є:

- ✓ підготовка форм для збору інформації;
- ✓ розробка плану збору інформації, до якого входять відомості про джерело інформації та строки збору інформації;
- ✓ налагодження та підтримка постійних комунікацій із посадовими особами, які володіють необхідною інформацією, надання їм друкованих чи електронних форм та інструкцій щодо їх заповнення;
- ✓ збір інформації з відкритих джерел;
- ✓ підготовка опитувальників і проведення глибинних інтерв'ю із зацікавленими сторонами;
- ✓ узагальнення зібраної інформації;
- ✓ підготовка та оформлення аналітичної частини Плану вдосконалення послуги;
- ✓ представлення результатів на засіданні Робочої групи.

ЗБІР СТАТИСТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Джерела інформації про послугу наведено на рис. 7. Разом із тим, необхідно розуміти, що в сукупності всі ці дані отримати складно, тому владі варто постійно співпрацювати та підтримувати контакт із цими установами. Напрацьований



досвід підготовки Планів свідчить про те, що основними джерелами інформації про послуги є місцева рада та її виконавчий комітет, зокрема відповідний структурний підрозділ чи посадова особа, а також постачальник(и) послуг. Решта джерел носитимуть допоміжний характер, їх використання дозволить краще розкрити стан надання послуги в громаді.

Збирайте та включайте до Плану вдосконалення тільки інформацію, необхідну для оцінювання стану надання послуги, уникайте зайвих даних

Важливим джерелом інформації є технічна документація, яка стосується послуги, результати інвентаризації (в разі її відсутності рекомендовано її провести в процесі проведення діагностики). На цьому етапі проведення діагностики доцільно залучити експерта, який допоможе розібратися та оцінити технолого-технічну частину надання послуги та надасть рекомендації щодо її покращення.

Джерела інформації про послугу	Місцева рада та її виконавчі органи
	Постачальники послуги
	Зустрічі з фокус-групами та результати опитувань
	Дані засобів масової інформації
	Інформація музеїв, краєзнавців
	Архівні дані
	Акти приймання-передачі та результати інвентаризації власності ТГ
	Відкриті інтернет-джерела
	Офіційні дані галузевих міністерств і відомств
	Районні та обласні державні адміністрації
	Органи державної статистики
	Старости
	Місцеві депутати
	Громадські організації та активісти
Аналітичні центри та агенції	

Рис. 7. Джерела інформації про послугу

Для забезпечення достовірності та об'єктивності даних важливо використовувати та порівнювати інформацію з різних джерел: інформацію місцевої ради, районних, обласних і державних органів влади, офіційні статистичні показники, відкриті інтернет-джерела, результати зустрічей із фокус-групами та власні спостереження.

Наприклад, інформація щодо кількості населення громади може істотно коливатися за даними різних джерел. Оскільки цей показник впливає на фінансові показники надання послуги, необхідно вручну робити вибірку та перевіряти дані з реєстрів обліку населення, які веде територіальна громада.

Іншим прикладом є відсутність повної інформації про стан доріг. Під час роботи над Планом вдосконалення послуги громада може провести інвентаризацію всіх наявних доріг, оцінити їхній стан і роль у життєдіяльності населених пунктів.

Для діагностики стану надання послуги необхідно:

- ✓ збирати інформацію щонайменше за 3–5 останніх років, а для забезпечення достовірності рекомендовано аналізувати демографічні показники за 10–15 років;
- ✓ проводити аналіз як у цілому по громаді, так і в розрізі окремих населених пунктів;
- ✓ на основі порівняння своїх даних з аналогічними показниками інших територій встановити, чи виявлена ситуація характерна для всього регіону чи тільки для конкретної громади;
- ✓ збирати дані, розділені за гендерними групами.

Кількість інформації про послуги в ТГ зазвичай є обмеженою, а іноді вона взагалі відсутня. В цьому разі потрібно шукати альтернативні джерела інформації. Наприклад, орієнтуватися на результати зустрічі з фокус-групами, а саме: споживачами, постачальниками послуги, органами місцевого самоврядування, громадськими активістами тощо.

Важливим є збір даних у розрізі гендерних та вікових груп. Гендерно розділена статистика важлива, оскільки дає необхідну інформацію для кращого розуміння ситуації та виправлення дисбалансів. Такі дані можуть відображати відмінності та нерівності у становищі жінок і чоловіків при наданні послуг.

Ефективною є практика проведення засідань Робочої групи щоразу в різних населених пунктах. Це дозволяє представникам різних населених пунктів краще зрозуміти потреби та проблеми одне одного, що позитивно впливає на вироблення єдиного бачення та визначення пріоритетів розвитку послуги в громаді.

ПІДГОТОВКА ТА ОФОРМЛЕННЯ ЗВЕДЕНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Дані та факти, зібрані для створення опису поточної ситуації, вимагають інтерпретації та роз'яснення. Діагностика послуги повинна не просто містити масу статистичного матеріалу, а бути структурованою та мати зручне візуальне відображення. Інформація повинна легко аналізуватися, бути порівнянною, а її складові мають логічно поєднуватися між собою.

На цьому етапі важливо розробити короткий і чітко структурований опис із посиланням на дані й факти, доповнивши його візуальними матеріалами (схемами, рисунками, фотографіями тощо). Цей опис у Плані можна представити як у формі окремого розділу, так і окремого звіту, додавши супровідні матеріали. Такий звіт про стан ситуації, що склалася, необхідно передати ключовим зацікавленим сторонам для обговорення та коментарів.



ПРИКЛАДИ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ЗІБРАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Вибір способу візуалізації залежить від типу інформації: для розміщення об'єктів — карти та схеми, для відображення динаміки показників і порівнянь — графіки та діаграми, узагальнення даних — таблиці.

Наприклад, якщо вибрано медичну послугу, рекомендуємо нанести на карту всі об'єкти медичної інфраструктури, у вигляді графіки візуалізувати стан надання послуги та задоволеність мешканців, а матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення узагальнити в таблицях.

Для послуги поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) рекомендовано нанести на карту маршрути збору та вивезення ТПВ, а інформацію про споживачів послуг і кількість укладених договорів представити в таблицях.

Питання особливості збору та відображення зібраної інформації по кожній послугі докладніше розкрито в другій книзі цього Посібника.



Рис. 8. Карта маршруту збору та утилізації відходів



Рис. 9. План-схема ТГ із позначеннями доріг

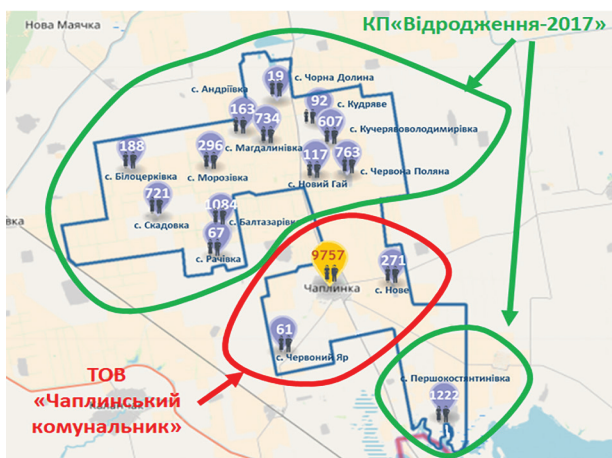


Рис. 10. Схема надання послуги з водопостачання

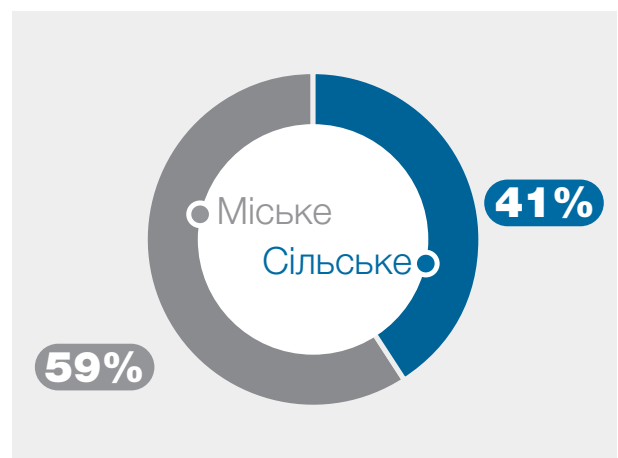


Рис. 11. Структура населення громади за місцем проживання

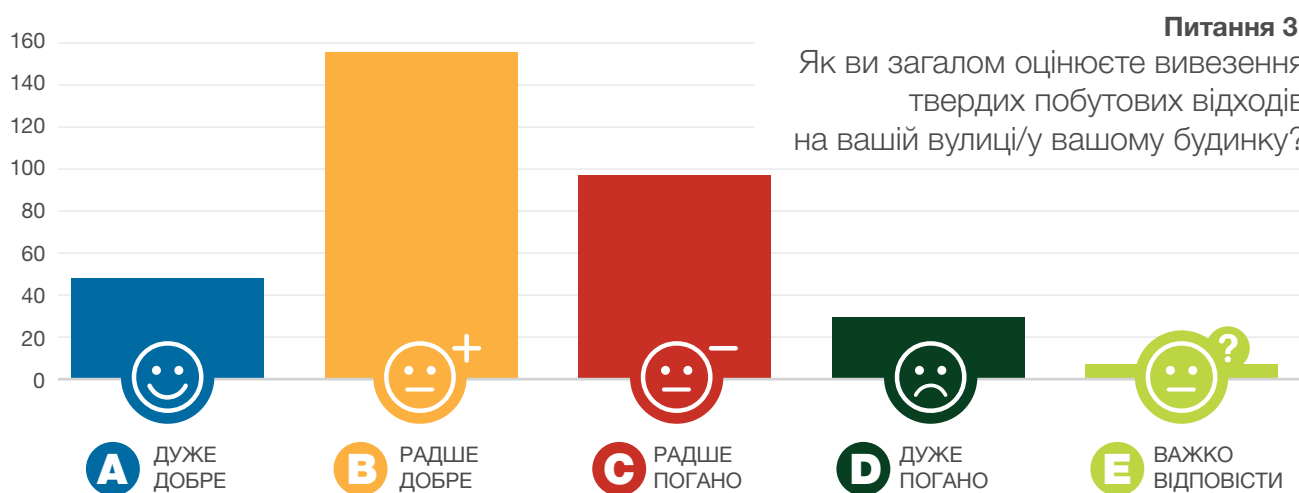


Рис. 12. Результати опитування жителів територіальної громади щодо якості послуги поводження з твердими побутовими відходами

Назва закладу	Кількість працівників		Кількість педагогічних працівників	
	всього	на 1 дитину	всього	на 1 дитину
ДНЗ № 1	14	4,1	6	9,7
ДНЗ № 2	6	3,7	2	11,0
ДНЗ № 3	7	4,4	4	7,8
ДНЗ № 4	6	6,2	3	12,3

Таблиця 6. Кількість працівників у розрізі закладів дошкільної освіти ТГ станом на 01.09.2018 р.

Основні інструменти, які доцільно використовувати під час аналізу даних:

- ✓ Розрахунок і використання питомих показників і співвідношень. Доцільно використовувати для оцінювання кількості населення, яку обслуговує 1 працівник (учитель, лікар, спеціаліст ЦНАПу, соціальний працівник тощо), а також для оцінювання витрат місцевого бюджету, необхідних для надання послуги.
- ✓ Аналіз тенденцій у часі (динаміка). Потребує збору одного типу даних принаймні для двох точок у часі. Особливу увагу потрібно приділити вибору таких часових інтервалів — вони повинні бути достатньо тривалими для того, щоб відстежити важливі зміни. При аналізі абсолютних величин краще обмежитися ключовими демографічними та економіко-фінансовими показниками (кількість населення, кількість і розмір заборгованості, фінансування послуги з місцевого бюджету тощо).
- ✓ Бенчмаркінг — це порівняльна оцінка показників профілю відносно державних стандартів і аналогічних показників у подібних територіальних одиницях, а також відносно середніх показників на рівні району, області та країни.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ

Необхідно вказувати:

- ✓ одиниці виміру;
- ✓ дату інформації або період, за який подаються дані.

Можливі варіанти:

- кількість населення або перелік боржників станом на 01.01.2020 р.;
- тарифи на водопостачання та водовідведення у 2019 р. (або за 2015–2019 рр.).

У назвах таблиць і рисунків обов'язково потрібно зазначати дату або проміжок часу інформації.

Посилання на джерела інформації необхідно вказувати таким чином:

- ☑ для таблиць і рисунків: «Джерело: дані відділу освіти, культури, житлово-комунального господарства»;
- ☑ по тексту: «Відповідно до даних Міністерства фінансів України, Міністерства охорони здоров'я України, Державної служби статистики України» тощо;
- ☑ на відкриті інтернет-джерела: «Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 14.04.2020 р.)».

Потрібно уникати:

- ☑ використання специфічних аббревіатур (або додавати список скорочень і умовних позначень);
- ☑ висновків, які суперечать діючому законодавству;
- ☑ висновків, які не ґрунтуються на аналізі даних.

Наприкінці аналітичної частини необхідно сформулювати тезами основні проблеми, пов'язані з наданням послуги в громаді.

Під час аналізу потрібно приділяти увагу кожному розділу діагностики. Впродовж усього документа бажано дотримуватись єдиного рівня деталізації. Актуальну, пізнавальну, але велику за обсягом інформацію та великі таблиці доцільно виносити в додатки. Недопустимо, щоб аналіз відображав чиєсь особисте ставлення до певного явища.

SWOT-аналіз і визначення основних проблем

Одним із дієвих інструментів вивчення поточної ситуації під час розробки Плану вдосконалення послуги є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити, яким чином краще застосувати власні сили й зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози.

SWOT-аналіз проводиться після діагностики стану надання послуги та доповнюється в разі виявлення нової інформації, що стосується послуги.

SWOT-АНАЛІЗ ПРОВОДИТЬСЯ КІЛЬКОМА ЕТАПАМИ:

1. Узагальнення та систематизація результатів діагностики стану надання послуги та результатів опитування думки мешканців громади щодо стану надання послуги за чотирма групами матриці SWOT-аналізу: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
2. Збір думок зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз під час проведення зустрічей фокус-груп.
3. Узагальнення на засіданні Робочої групи зібраних даних, відбір найважливіших чинників впливу та їх пріоритезація.
4. Підготовка SWOT-матриці з її подальшим використанням для прийняття рішень.

Техніка виконання SWOT-аналізу полягає у формуванні матриці (рис. 13), де інформацію згруповано за категоріями:

- ✓ сильні сторони (Strengths) громади щодо послуги;
- ✓ слабкі сторони (Weaknesses) громади щодо послуги;
- ✓ можливості (Opportunities), доступні для використання з метою вдосконалення послуги;
- ✓ небезпеки/загрози (Threats), пов’язані з наданням послуги.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
позитивні ВНУТРІШНІ	негативні ЧИННИКИ
позитивні ЗОВНІШНІ	негативні ЧИННИКИ
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Рис. 13. Матриця SWOT-аналізу

Під час SWOT-аналізу часто виникають труднощі з віднесенням чинників і явищ до однієї з чотирьох категорій, оскільки буває не зрозуміло, чим сильні сторони відрізняються від можливостей, а слабкі сторони від загроз.

Сильні та слабкі сторони — це внутрішні чинники, які	Можливості та загрози — це зовнішні чинники, які
✓ вже існують у громаді	✓ вже існують за межами громади або можуть незабаром виникнути
✓ залежать безпосередньо від територіальної громади	✓ впливають на розвиток громади, але не перебувають під її безпосереднім контролем
✓ можуть змінюватися завдяки управлінським діям територіальної громади чи під впливом зовнішніх чинників	

Рис. 14. Схема SWOT

Сильні сторони прискорюють, а **слабкі сторони** уповільнюють досягнення стратегічних цілей. У багатьох випадках один чинник може бути як сильною, так і слабкою стороною, залежно від точки зору, з якої його аналізують. Наприклад, розгалужену інфраструктуру культурної сфери можна розглядати як сильну сторону з точки зору можливості забезпечити доступність послуги для всього населення



громади, а також як слабку сторону з точки зору обмеженості бюджетних коштів для належного утримання.

Можливості — це тенденції та події, які не залежать від ТГ, але за умови правильного реагування можуть допомогти досягненню цілей (нова нормативно-правова база, зміна соціальних умов, міжнародна допомога, співпраця з іншими територіальними громадами та зміни на національному чи регіональному рівні). Їх можна знайти шляхом аналізу середовища, але також і аналізу сильних сторін, тобто через пошук таких шансів, які відкриються в майбутньому завдяки наявним сьогодні сильним сторонам.

Загрози — це тенденції та події, які не залежать від ТГ, але які за відсутності реагування з боку ТГ значно погіршать стан справ чи уповільнять досягнення стратегічних цілей. Аналізуючи загрози таким чином, щоб передбачати потенційні проблеми, можна дізнатися, що необхідно зробити в майбутньому.

У процесі роботи з підготовки SWOT-матриці можна використовувати SWOT-аналіз зі стратегії розвитку ТГ у частині, яка стосується відповідної послуги. Але важливо його критично переглянути та доопрацювати.

Після побудови SWOT-матриці необхідно відповісти на такі запитання:

- ✓ Чи посилюють загрози значення слабких сторін громади і як саме?
- ✓ Чи послаблюють загрози значення сильних сторін громади і як саме?
- ✓ Чи зміцнюють можливості значення сильних сторін громади і як саме?
- ✓ Чи послаблюють можливості значення слабких сторін громади і як саме?
- ✓ Чи дозволяють сильні сторони громади використати можливості, які з'являються?
- ✓ Чи дозволяють сильні сторони громади подолати загрози, які виникають?
- ✓ Чи загрожують слабкі сторони громади використанню можливостей, які з'являються?
- ✓ Чи можуть слабкі сторони громади посилити вплив загроз, які виникають?¹⁴

СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ СИТУАЦІЇ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИБОРУ СЦЕНАРІЮ

Правильно виконаний SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні ресурси та використати чинники, щоб зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи зовнішні загрози. Він є ефективним способом для узагальнення взаємозв'язків між навколишніми впливами, а також для вибору стратегічних пріоритетів.

Вибір можливого сценарію вдосконалення надання послуги (табл. 7) залежить від оптимального поєднання сильних і слабких сторін як внутрішніх чинників, а також можливостей і загроз як зовнішніх чинників.

¹⁴ Мирослав Ольчак. Партиципативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад / за ред. Мажени Войди. Варшава, 2017. Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf

Стратегії	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Сценарій 1 «Сильні сторони – можливості» вказує на зовнішні можливості, які підтримують сильні сторони Агресивна (наступальна) стратегія</p>	<p>Сценарій 2 «Слабкі сторони – можливості» вказує на способи, за допомогою яких слабкі сторони можуть бути подолані, щоб розблокувати нові можливості, або за допомогою яких наявні можливості зможуть ліквідувати/зменшити слабкі сторони. Конкурентна стратегія</p>
Загрози	<p>Сценарій 3 «Сильні сторони – загрози» визначає способи, за допомогою яких сильні сторони можуть бути використані для обмеження чи усунення впливу загроз. Стратегія мінімізації загроз</p>	<p>Сценарій 4 «Слабкі сторони – загрози» вказує на план усунення слабких сторін для запобігання вразливості громади перед зовнішніми загрозами Захисна стратегія</p>

Таблиця 7. Можливі сценарії вдосконалення надання послуги в громаді

Сценарій 1. Це наступальний сценарій, який застосовується в ситуації, **коли громада ще вибудовує свої позиції** і, отже, максимально концентрується на напрямках, де можливості підтримують сильні сторони. Цей сценарій є найбільш безпрограшним з точки зору успіху, його реалізація вимагає найменше витрат.

Сценарій 2. Цей сценарій пов'язують із **формуванням конкурентних переваг**, коли після використання наявних шансів громада шукає власне місце шляхом усунення своїх слабких сторін. Ці стратегії, теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, що полегшує управління процесами під час їх реалізації.

Сценарій 3. Ця комбінація представляє собою захисний (оборонний) варіант. Вона може бути застосовна **для розвинених громад із сильною конкурентною позицією**, які працюють на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони. Натомість стратегія мінімізації загроз гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливати на зовнішні ризики.

Сценарій 4. Це повною мірою оборонна стратегія, яка може бути оптимальною лише **для дуже розвинених громад**, яким потрібно тільки утримувати свою хорошу позицію відносно своїх конкурентів.

Справді ризикованою, а до того ж і доволі витратною, є стратегія трансформації, однак у разі її успішної реалізації з'являється можливість появи зовсім нових напрямів місцевого розвитку.

На цьому робота над SWOT-аналізом не зупиняється. Після надходження нової інформації, яка може стосуватися надання послуги, необхідно повертатися до SWOT-аналізу та за необхідності коригувати його.



ОСНОВНІ ПРАВИЛА ЕФЕКТИВНОГО ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ:

- ✓ необхідно бути реалістами під час оцінювання сильних і слабких сторін громади;
- ✓ необхідно бути конкретними у формулюваннях, уникаючи багатослів'я;
- ✓ рекомендовано використовувати порівняння, говорячи про конкурентоспроможність громади (за відсутності кількісних даних можна сказати «краще ніж...» чи «гірше ніж...»);
- ✓ потрібно підготувати коротку й просту SWOT-таблицю (матрицю), яка є зрозумілою та зручною у використанні.

Бачення послуги, стратегічні та оперативні цілі

На основі даних діагностики стану надання послуги та результатів SWOT-аналізу Робоча група формулює бачення майбутнього послуги.

Стратегічне бачення — це спільний, погоджений на основі консенсусу погляд на розвиток послуги в майбутньому та є основою завдань, визначених Планом вдосконалення послуг.

Бачення повинно бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним і бажаним для територіальної громади.

Стратегічне бачення описують коротким чітким текстом (бажано одним реченням) із визначенням очікувань громади від реалізації стратегії. Воно дає відчуття мети для службовців, персоналу та обраних посадовців, громадськості та місцевих організацій. Бачення мотивує та скеровує діяльність.

Правильне бачення орієнтоване на споживача та його потреби

Бачення може мати ширший часовий горизонт, ніж План вдосконалення послуги. Так, бачення може формуватися на 10 років, а План — лише на 3–5 років. Після завершення строку дії Плану на основі аналізу досягнень і проблемних моментів його реалізації та вже сформованого бачення розробляють новий План вдосконалення послуги. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення сталості стратегічних рішень.

Типовою помилкою громад у формулюванні бачення є орієнтованість на розвиток інфраструктури чи оновлення закладів для надання послуги. Це, безперечно, важливо та повинно стати однією із цілей, але метою будь-якого покращення послуги є краще задоволення потреб мешканців громади. Тобто в результаті реалізації Плану мешканці громади повинні отримати не кращу інфраструктуру чи оновлені заклади, а якісну послугу.

Приклад бачення, яке можна сформулювати на першому етапі розробки Плану вдосконалення послуги:

Жителі всіх населених пунктів громади мають цілодобовий доступ до якісної питної води та користуються системами водовідведення, що не шкодять довкіллю.



Важливо під час обговорення ідей бачення оцінити різні та вільно висловлені точки зору, розглянути та врахувати різні інтереси, вивчити та узгодити різні пріоритети. Для цього необхідно:

- ✓ провести консультації та дискусії між органами місцевого самоврядування, постачальниками послуг, депутатами, громадськими організаціями, громадою та іншими зацікавленими сторонами;
- ✓ організувати «мозковий штурм» для членів Робочої групи, кожен з яких стає «експертом» і пропонує свій варіант бачення;
- ✓ із напрацьованих пропозицій сформулювати найбільш прийнятний варіант бачення.

Стратегічне бачення — це перший відчутний результат роботи групи з розробки Плану вдосконалення послуги, його бажано оприлюднити в місцевій газеті та розмістити на сайті, щоб сповістити громадян про прогрес процесу планування та його спрямованість.

Бачення може змінюватись з огляду на наявні ресурси, громадську думку та інші особливості ТГ. У ході розробки Плану вдосконалення послуги потрібно регулярно переглядати бачення на відповідність фактичним потребам жителів і спроможності громади.

На основі результатів аналітичного етапу та сформованого бачення визначаються пріоритетні напрями, розробляються стратегічні та оперативні цілі Плану вдосконалення послуг.

Пріоритетні напрями — це першочергові шляхи вдосконалення послуги, реалізація яких призведе до втілення в життя бачення ПВП.

Стратегічні цілі — це формулювання того, чого треба досягти протягом реалізації ПВП. Вони ґрунтуються на стратегічному баченні та пріоритетних напрямках і утворюють рамки, в яких будуть прийматися рішення щодо конкретних оперативних цілей і завдань.

Оперативні цілі — це окремі проєкти чи програми, покликані забезпечити досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно.

Результатом етапу формування цілей стає сформоване «дерево цілей».



Рис. 15. Модель «дерева цілей»



Дерево цілей дозволяє:

- ✓ чітко прив'язати цілі до вирішення реальних проблем;
- ✓ реалістично поглянути на можливість досягнення тих чи інших цілей;
- ✓ зберегти причинно-наслідкову логіку;
- ✓ доступно презентувати шляхи вирішення проблем представникам зацікавлених сторін.

Дерево цілей повинно коректно «читатись» як згори вниз («що потрібно зробити?») так і знизу догори («навіщо ми це робимо?»).

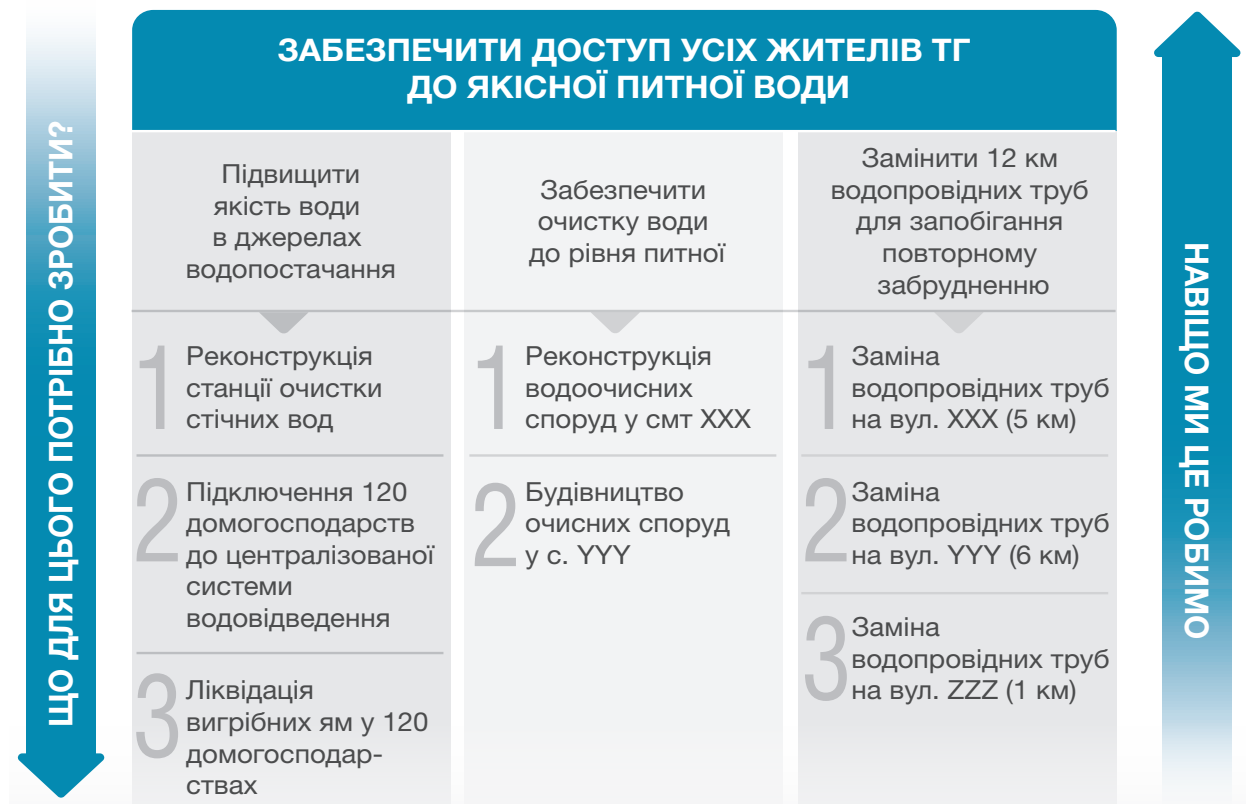


Рис. 16. Узгодження стратегічних, оперативних цілей і проєктів

Під час визначення стратегічних і оперативних цілей потрібно провести консультації з фахівцями та зацікавленими сторонами у формі зустрічей фокус-груп, індивідуальних глибинних інтерв'ю, а також шляхом запрошення їх на засідання Робочої групи.

При визначенні стратегічних цілей необхідно пам'ятати, що фінансові, людські та інші ресурси громади обмежені. Тому стратегія є вибором, тобто, обираючи певну стратегічну ціль, ми автоматично від чогось відмовляємося. Саме тому стратегічних цілей не може бути дуже багато, рекомендовано визначити не більше трьох–чотирьох цілей.

Стратегічні цілі повинні бути:

- ✓ прозорими та зрозумілими;
- ✓ реалістичними та досяжними;
- ✓ специфічними;

- ✓ чіткими і стислими;
- ✓ придатними до перетворення на оперативні цілі та проекти.
Якщо це не відбудеться, буде важко вимірювати прогрес їх досягнення.

Стратегічні цілі, як і бачення, орієнтуються на споживача та задоволення його потреб. Для цього послуги повинні бути якісними та доступними, а споживачі — поінформованими та залученими до процесу їх покращення.

ПРИКЛАД ОРІЄНТОВНОЇ СТРУКТУРИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПВП:

- ✓ Стратегічна ціль 1. Забезпечення доступності послуги для споживачів
- ✓ Стратегічна ціль 2. Покращення якості надання послуги
- ✓ Стратегічна ціль 3. Налагодження комунікацій між владою, постачальниками та споживачами послуги

Структура стратегічних цілей може змінюватися залежно від послуги.

Під час визначення стратегічних цілей варто відповісти на такі запитання:

- ✓ Чи призведе реалізація визначених стратегічних цілей до досягнення бачення майбутнього розвитку послуги?
- ✓ Чи правильно визначено загальну кількість стратегічних цілей?
- ✓ Чи достатньо чітко сформульовано цілі?
- ✓ Чи можливо для кожної стратегічної цілі визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати прогрес?
- ✓ Чи не суперечать один одному певні пріоритети?

Стратегічні цілі Плану вдосконалення послуги необхідно узгодити на таких рівнях:

- ✓ горизонтальний (взаємна, міжгалузева): зі Стратегією розвитку громади та іншими Планами, схваленими місцевою радою;
- ✓ вертикальний (узгодження зі стратегіями та планами вищого рівня): Стратегією розвитку області; обласними галузевими Стратегіями та планами, які стосуються послуги; Стратегією сталого розвитку України; Державною стратегією регіонального розвитку України; державними концепціями, програмами, стратегіями розвитку відповідної галузі.

Узгодити стратегічну діяльність із поточною діяльністю, а також із бюджетним плануванням дозволяють оперативні цілі.

Оперативні цілі підпорядковані стратегічним цілям Плану вдосконалення послуги. Кожній стратегічній цілі може відповідати декілька оперативних цілей.

Оперативні цілі призначені для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі та відповідають певним вимогам, а саме:

- ✓ Бути **конкретними**.
- ✓ Бути **вимірюваними**, тобто сформульованими таким чином, щоб можна було встановити чіткі показники вимірювання досягнення оперативних цілей.



- ✓ Бути **взаємоузгодженими**, тобто дії та рішення, які необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати реалізації інших цілей. Крім того, оперативні цілі повністю узгоджуються з баченням.
- ✓ Бути **реалістичними**. Встановлення недосяжних цілей призводить до зниження мотивації основних виконавців Плану вдосконалення послуги. Для визначення реалістичності кожної оперативної цілі кожну з них необхідно оцінити за такими параметрами: ресурси, необхідні для досягнення (фінансування, персонал), організаційна спроможність (наявність структур, які відповідатимуть за досягнення), очікувані терміни виконання, вплив отриманих результатів на досягнення інших цілей, правові чинники. Це дозволить ще на етапі планування вилучити зі списку оперативні цілі, яких неможливо досягти.
- ✓ Бути **обмеженими в часі**, тобто мати конкретний горизонт прогнозування та планування.

Оперативні цілі можуть мати різні часові рамки реалізації: від одного до трьох років або, навіть, на весь період дії ПВП.

Людські, фінансові та інституційні ресурси повинні бути наявними, доступними чи принаймні такими, що піддаються визначенню. Деякі з них можна знайти в самій громаді, виконати роботу в межах поточних витрат бюджету, а інші можна отримати від органів державної влади вищого рівня, приватного сектора, за рахунок розвитку державно-приватного партнерства, від міжнародних донорів чи в результаті комбінації різних складових.

Оперативні цілі Плану вдосконалення послуги враховують такі аспекти надання послуги:

- ✓ вдосконалення технічних параметрів і технології надання;
- ✓ нормативно-правове регулювання;
- ✓ інституційну та фінансову сталість;
- ✓ рівень залучення громадян.

Оперативні цілі варто розташовувати в порядку пріоритетності.

Для кожної оперативної цілі розробляються проектні завдання. Проектів повинно бути стільки, скільки необхідно виконати дій для досягнення результату.

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ

Під час визначення цілей і розробки проектів Плану вдосконалення послуги важливо пам'ятати про гендерну складову. Загальні рамки гендерного підходу до вдосконалення послуги базуються на принципах забезпечення гендерної рівності з урахуванням практичних і стратегічних потреб дівчат/жінок і хлопців/чоловіків.

Врахування гендерних підходів у професійній діяльності надавачів послуги

- ✓ представленість жінок і чоловіків-надавачів послуг, їх розподіл за посадами
- ✓ недискримінаційні умови працевлаштування та робочого процесу
- ✓ навчання персоналу щодо формування гендерної чутливості
- ✓ недопущення дискримінації за ознакою статі та іншими ознаками
- ✓ впровадження стандартів балансу між роботою та життям (поєднання особистого життя та професійної діяльності, в т. ч. гнучкі графіки роботи для працівників)

Забезпечення рівних умов для отримання послуг жінками і чоловіками та/або їх групами

- ✓ способи взаємодії надавачів і отримувачів послуги
- ✓ форма надання послуги
- ✓ можливість отримання послуги в зручний час
- ✓ доступність послуги (в т. ч. відео-, аудіосупровід, дублювання шрифтом Брайля, безбар'єрне середовище)
- ✓ систематичне вивчення рівня задоволеності жінок і чоловіків якістю послуг
- ✓ створення гендерно чутливого середовища (мовлення, аудіо-, відеосупровід)
- ✓ інформування населення про перелік послуг, їх зміст і порядок надання з урахуванням доступних каналів комунікації для жінок і чоловіків і/або їх груп
- ✓ облік отримувачів послуги з урахуванням їхнього віку, статі, місця проживання

Інтегрування гендерної складової в супутню (супровідну) інфраструктуру

- ✓ безпека та рівний доступ до отримання послуг людей різної статі, віку, соціальних груп, інших характеристик
- ✓ безбар'єрність, зручність і безпека установи, закладу, в яких надається послуга, а також прилеглої території, її оптимальна територіальна наближеність до споживачів

Рис. 17. Складові гендерного підходу під час вдосконалення послуги

Розробка проєктів

Проєкт у Плані вдосконалення послуги — це обмежена в часі, ресурсах і вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на досягнення унікальних цілей і завдань для створення нової цінності (продукту чи послуги).

У ході планування проєкту необхідно відповісти на такі питання:

- ✓ Яку проблему вирішує реалізація проєкту?
- ✓ Наскільки мешканці зацікавлені в реалізації цього проєкту?
- ✓ Що необхідно зробити і навіщо?
- ✓ Коли та ким це буде зроблено?
- ✓ Де це буде зроблено і що для цього необхідно?

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СКЛАДАЄТЬСЯ З ТАКИХ ЕТАПІВ:

1. Розробка ідеї проєкту. Ідея проєкту базується на конкретній проблемі, яку необхідно вирішити. Проблема підтверджують дані діагностики та SWOT-



аналізу. Тому в картці проєкту необхідно вказати, як ідея проєкту сприятиме досягненню бачення, стратегічних і оперативних цілей.

- ☑ Наприклад, ідею створення нової амбулаторії необхідно аргументувати кількістю мешканців, які звертаються за послугою (такі дані містяться в діагностиці). SWOT-аналіз показує, наскільки відсутність амбулаторії впливає на якість обслуговування та задоволеність життям мешканців, чи є можливості для її будівництва, чи розглядається реконструкція наявного приміщення під амбулаторію, чи можна знайти альтернативне рішення для обслуговування мешканців.

Обговоріть із членами Робочої групи:

Які проблеми хвилюють більшість мешканців?

Чи є ресурси для вирішення таких проблем?

Чи можливе партнерство для вирішення проблем (ММС, ДПП)?

2. Перевірка на відповідність стратегічним і оперативним цілям, а також потребам кінцевих користувачів.

- ☑ Наприклад, потребу в новій (реконструйованій) амбулаторії необхідно закладати в стратегічну ціль і формулювати в оперативній цілі.

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Назва проєкту
1. Забезпечення рівного доступу мешканців ТГ до первинної медичної допомоги	1.1. Розробка та впровадження спроможної мережі надання послуг первинної медичної допомоги	1.1.1. Будівництво нової (реконструкція) сучасної медичної амбулаторії в с. ____

Таблиця 8. Приклад призначення проєктів до стратегічних і оперативних цілей

3. Для перетворення ідеї в проєкт необхідно скласти логічну матрицю, яка містить причинно-наслідкові зв'язки, відображає, які зміни відбудуться після реалізації проєкту і як це вплине на рівень задоволення мешканців послугою.

4. Визначення етапів реалізації проєкту.

- ☑ Наприклад, будівництво нової амбулаторії складається з таких етапів:
 - розробка проєктно-кошторисної документації;
 - проведення тендерних процедур;
 - укладення договорів із підрядником;
 - будівельні роботи;
 - введення в експлуатацію;
 - закупівля обладнання.

5. Визначення потенційного впливу на інші проєкти та можливих негативних наслідків. За потреби, коригування проєкту для його узгодження з іншими напрямками роботи та мінімізації негативного впливу.



- ☑ Наприклад, при будівництві нової амбулаторії потрібно врахувати наявність під'їзних шляхів і громадського транспорту, підведення комунікацій, зовнішнього освітлення тощо. При цьому також необхідно зважити на збільшення дорожнього трафіку, утворення медичних відходів тощо.
- 6. Визначення термінів реалізації та відповідального для кожного етапу проєкту. Рекомендуємо співставити реальні терміни реалізації проєкту з фінансовими можливостями. Бажано розподілити завдання між учасниками групи з реалізації проєкту.
- 7. Розробка бюджету та визначення джерел фінансування. Бюджетування проєкту – процес, який складається з розрахунку фактичних витрат на реалізацію завдань проєкту та враховує можливі непередбачувані витрати. Бюджетування «твердої» частини проєкту (капітальні витрати) здійснюється на основі проєктно-кошторисної документації. «М'яка» частина проєкту (заходи, пов'язані з навчанням, інформуванням, консультаціями тощо) закладається як середня ринкова вартість таких послуг.
- 8. Формулювання назви проєкту. Назва проєкту повинна чітко відображати його сутність. Бажано, щоб назва проєкту не перевищувала десяти слів. Разом із тим, для інфраструктурних проєктів назва проєкту в ПВП та проєктно-кошторисній документації повинна співпадати. Це виявиться важливим під час обґрунтування бюджетних витрат.
- 9. Усі дані заносяться в картку проєкту (рис. 18).

№ у Плані дій: ❶ Номер проєкту, що відповідає його номеру в Плані дій	Назва проєкту: ❶ Повна назва проєкту, що відповідає його назві в Плані дій	Стратегічна ціль: ❶ Номер і повна назва стратегічної цілі, на досягнення якої спрямовано проєкт	Оцінка за пріоритетом: ❶ Рейтинг проєкту за результатами пріоритезації			
Опис проблеми:	❶ Короткий опис конкретної проблеми чи питання, на вирішення яких спрямовано проєкт					
Мета:	❶ Конкретна, досяжна та вимірювана мета проєкту					
№ з/п	Діяльність/ завдання	Координатор/ виконавець	рік	рік	рік	рік
			❶ Роки чи інші періоди часу, протягом яких заплановано реалізувати проєкт			
1.1.	❶ Перелік завдань, необхідних для виконання проєкту та досягнення мети, за можливості в хронологічній послідовності	❶ Особа, підприємство, установа чи організація, відповідальні за виконання завдання	❶ Позначка періоду часу, протягом якого необхідно виконати завдання			
1.2.						
1.3.						
1.4.						
1.5.						
1.6.						
Очікувані результати		Джерела фінансування				
❶ Кількісні показники та індикатори, за допомогою яких можна визначити досягнення мети проєкту		❶ Очікуваний перелік джерел фінансування проєкту (за можливості з обсягами фінансування)				

Рис. 18. Зразок картки проєкту

Кількість проєктів, необхідна для досягнення цілей Плану вдосконалення послуги, визначається на підставі очікуваних результатів проєктів. Сукупність результатів проєктів призводить до досягнення відповідної оперативної цілі.



Піоритезація проєктів

Піоритезація проєктів передує формуванню документа Плану дій.

Під час формування документа варто звернути увагу на те, що члени Робочої групи будуть пропонувати в першу чергу реалізувати запропоновані ними проєкти.

Тому під час формування Плану дій Робоча група враховує такі чинники:

- ✓ Піоритети, виявлені під час діагностики та опитування мешканців і членів Робочої групи. Проєкти, спрямовані на вирішення проблем, які хвилюють більшість мешканців, рекомендовано розглядати в першу чергу. Проте іноді в громади не вистачає ресурсів на реалізацію в поточному році завдання, яке є піоритетним для більшості. Тоді потрібно перейти до наступного етапу.
- ✓ Реалістичність реалізації проєкту. Наявність ресурсів чи фандрейзингової стратегії отримання ресурсів на реалізацію піоритетних проєктів.
- ✓ Врахування партнерств для вирішення піоритетної проблеми. Наприклад, якщо громада не може вирішити проблему самостійно через брак людських чи фінансових ресурсів, варто з'ясувати, чи мають сусіди подібну проблему, знайти інших зацікавлених у реалізації проєкту сторін серед районних чи обласних структур, бізнесу, громадськості. Партнерства можна організувати через міжмуніципальне співробітництво, державно-приватне партнерство тощо.
- ✓ Технологічні особливості реалізації проєктів.
- ✓ Залежність одних проєктів від результатів інших. Деякі проєкти немає сенсу впроваджувати до завершення інших. Наприклад: оновлення асфальтового покриття до оновлення водопровідних труб (доведеться перекладати асфальт двічі); придбання обладнання для переробки вторинної сировини до створення централізованої системи поводження з твердими побутовими відходами.

Найкращим варіантом прийняття рішення є консенсус між усіма членами Робочої групи щодо першочергових проєктів. Під консенсусом мається на увазі, що абсолютно всі представники Робочої групи погоджуються із запропонованим порядком реалізації проєктів.

Проте, іноді важко досягти консенсусу під час вибору піоритетів. Наприклад, представники Робочої групи, які представляють віддалені від центру території, люблять власні ініціативи в першу чергу. Тому якщо принаймні один член Робочої групи не погоджується із запропонованою послідовністю реалізації проєктів, варто використати метод зваженого голосування.



Рис. 19. Визначення піоритетних проєктів шляхом зваженого голосування

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗВАЖЕНОГО ГОЛОСУВАННЯ

1. Визначення критеріїв оцінки проєктів

Рекомендовано вибирати багато критеріїв, можна й 10, і 15, — стільки, скільки можна застосовувати для цієї послуги. Бажано, щоб їх назвали члени Робочої групи. Наприклад, важливими критеріями можуть бути: вартість проєкту, вплив на здоров'я людей, рівень оплати за послугу, підтримка населення, необхідний внесок громади (співфінасування), обсяг фінансування, джерела фінансування, строки реалізації, кількість бенефіціарів, вірогідність реалізації.

2. Голосування за критерії оцінки

Запропонуйте членам РГ проголосувати стікерами за 3–5 найбільш важливих, на їхню думку, критеріїв.

Критерій	0 балів	1 бал	2 бали	3 бали
1. Вартість проєкту	5 млн грн і більше (потрібно залучити понад 90 % коштів із зовнішніх джерел)	До 2,5 млн грн (потрібно залучити понад 50 % коштів із зовнішніх джерел)	До 1 млн грн (потрібне партнерство)	До 500 тис. грн (громада спроможна сама реалізувати)
2. Підтримка населення	Населення не підтримує	30 % населення підтримує	50 % населення підтримує	70 % населення підтримує
3. Витрати на утримання	Збільшаться	Не зменшаться	Зменшаться на 20 %	Зменшаться на 50 %

Таблиця 9. Приклад вибору критеріїв для голосування

3. Визначення ваги критерію

Вага визначається для кожного критерію як сума балів по відповідному критерію, поділена на кількість учасників голосування: $\text{сума балів} / \text{кількість голосів} = \text{питома вага кожного критерію}$, на яку множиться оцінка. Після визначення питомої ваги критеріїв деякі з них відсіюються (ті, за які ніхто не проголосував, питома вага = 0).

Критерій	Сума балів члена РГ 1	Сума балів члена РГ 2	Сума балів члена РГ 3	Сума балів	Питома вага критерію в оцінці
				Сума результатів усіх членів РГ	Сума всіх результатів, поділена на кількість членів РГ

Таблиця 10. Шаблон даних і дій для визначення ваги критерію

4. Оцінювання проєктів членами Робочої групи

Кожен член Робочої групи виставляє оцінку кожному проєкту за визначеними критеріями. Результати фіксують у таблиці.

Проект	Критерій 1		Критерій 2		Критерій 3		Сума балів (1*2+3*4+5*6)
	Бал	Питома вага	Бал	Питома вага	Бал	Питома вага	
	1	2	3	4	5	6	
Проект 1							
Проект 2							
Проект 3							
Проект 4							
...							

Таблиця 11. Шаблон для оцінювання проєктів членами РГ

5. Рейтингування проєктів

Учасники Робочої групи відповідно до шкали проставляють оцінки в таблицю.

Проекти	Сума балів члена РГ 1	Сума балів члена РГ 2	Сума балів члена РГ 3	Рейтинг
	1	2	3	(1+2+3)
Проект 1				
Проект 2				
Проект 3				
Проект 4				

Таблиця 12. Визначення пріоритетності

Розрахований рейтинг зазначають у картках проєктів та враховують під час визначення порядку їх реалізації. Проєкти з вищим рейтингом реалізуються в першу чергу, якщо цьому не заважають технологічні особливості чи їх залежність від результатів інших проєктів.

Формування Плану дій

План дій — це важливий документ, який регламентує виконання поставлених завдань у часі, в залежності від ресурсів. Проєкти розташовуються в таблиці відповідно до рейтингу пріоритезації та з урахуванням технологічних особливостей їх виконання.

Якщо стоїть вибір між пріоритетом для громадськості та технологічними особливостями, приймайте рішення на користь технології та пояснюйте свої дії жителям.

Наприклад: «Ми не ремонтуємо дорогу, тому що через місяць будемо ремонтувати тут водопровід. Ремонт дороги зробимо у вересні».

Таблиця Плану дій.

Зелений сектор — першочергові/короткострокові завдання та проекти

Жовтий сектор — середньострокові

Червоний сектор — довгострокові

Назва проекту	Відповідальний / координатор	Виконавці	Рік виконання			
			2020	2021	2022	2023
Проект 1						
Проект 2						
Проект 3						
Проект 4						

Таблиця 13. Таблиця Плану дій

До Плану дій додаються картки проектів (див. підрозділ 2.7).

Кількість проектів може збільшуватися, оскільки План дій є динамічним документом і пріоритети з часом можуть змінюватися. Це залежить від потреб мешканців, рівня їхньої задоволеності якістю послуги, наявністю технологічних можливостей, фінансових і людських ресурсів, появою державної підтримки, інвестора тощо.

Для внесення змін у План дій рекомендовано:

- ✓ скликати Робочу групу;
- ✓ сформулювати та обґрунтувати ідею проекту;
- ✓ розробити картку нового проекту;
- ✓ узгодити його зі стратегічними та оперативними цілями;
- ✓ внести зміни до Плану вдосконалення послуги.

Визначення очікуваних результатів та індикаторів виконання Плану вдосконалення послуги

Результатом реалізації будь-якого ПВП повинно бути досягнення конкретних позитивних змін. Отже, при формулюванні **очікуваних результатів** потрібно виходити з того, що ці результати будуть вимірюваними, їх можна буде охарактеризувати певними словами чи числовими значеннями на підтвердження позитивних змін, які відбулися під впливом заходів ПВП.

Зазвичай цій частині ПВП приділяють недостатньо уваги. Проте саме очікувані результати є критеріями оцінки ефективності дій ТГ і демонструють, наскільки розробники розуміють, чого вони прагнуть і як будуть цього досягати.

Всі очікувані результати виконання Плану вдосконалення послуги повинні ґрунтуватися на результатах конкретних проектів



Очікувані результати потрібно поділяти на безпосередні очікувані результати, наслідки та довгостроковий ефект.¹⁵

Безпосередні очікувані результати, які будуть отримані власне в результаті реалізації заходів і проєктів Плану. Ці результати варто визначати як чіткий перелік матеріальних і нематеріальних цінностей, які були отримані завдяки виконанню поставлених завдань. Безпосередні результати з'являються одразу після реалізації проєкту.

Безпосередні результати необхідно відображати в картках проєктів. Якщо очікувані результати визначити складно, це означає, що завдання проєкту поставлені недостатньо конкретно.

Прикладами безпосередніх результатів можуть бути кількість учасників заходу, протяжність відремонтованих доріг, кількість укладених договорів із вивезення твердих побутових відходів чи встановлених лічильників.

Наслідки — середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

Прикладом наслідків можна вважати підвищення рівня задоволеності жителів якістю послуги, рівень зайнятості, відсоток відремонтованих доріг від загальної потреби, середній бал ЗНО, витрати електроенергії на постачання одного кубічного метра води тощо.

Довгостроковий ефект — це свого роду прогноз на майбутнє, тобто вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення реалізації ПВП.

Наприклад: внаслідок освітлення вулиці зменшиться рівень злочинності, кількість отриманих травм у вечірній час тощо.

Для всіх очікуваних результатів необхідно визначити показники та індикатори їх досягнення. Всі очікувані результати виконання Плану вдосконалення послуги повинні ґрунтуватися на результатах проєктів, з яких складається ПВП. Наприклад, загальна протяжність відремонтованих доріг повинна складатися з протяжності конкретних вулиць. Не можна очікувати досягнення результатів, якщо нічого не було зроблено.

Результати можна вимірювати за допомогою якісних і кількісних показників.

Кількісні показники описують усі товари, послуги та інші нематеріальні активи, кількісні здобутки, що виникають у результаті виконання Плану вдосконалення послуги. Кількісні показники, як правило, вимірюються в натуральних одиницях. Зазвичай кількісні показники використовують для вимірювання результативності діяльності (рівень безпосередніх очікуваних результатів). Іноді за допомогою кількісних показників можна виміряти якісні зміни умов життя в громаді (кількість призерів олімпіад, кількість загиблих внаслідок дорожньо-транспортних пригод тощо).

Якісні показники зазвичай характеризують зміни в поведінці чи знаннях жителів, покращення умов життя в громаді. Зазвичай якісні показники використовують для вимірювання ефективності діяльності (рівень наслідків). Якісні показники часто вимірюються у відносних показниках (відсотках, значенні індексу, місцем у рейтингу) або визначаються в описовій формі.

¹⁵ Відповідно, output, outcome, impact



Якісні показники	Кількісні показники
Переважно використовуються для оцінювання досягнення середньо- та довгострокових цілей	Переважно використовуються для оцінювання виконання проєктів і досягнення оперативних цілей
Вимірюються відсотками, значенням індексу, місцем у рейтингу або в описовій формі	Вимірюються в натуральних одиницях (години, кількість людей, заходів)
Зазвичай показують зміну поведінки, покращення життя, отримання нових знань і навичок	Зазвичай показують обсяг діяльності, але можуть характеризувати якісні зміни умов життя

Рис. 20. Відмінності між кількісними та якісними показниками

Індикатор — це показник із наперед встановленим значенням, з яким можна порівняти фактично отримані результати. Правильно встановлені індикатори дозволяють оцінювати ситуацію чи подію, відстежувати та прогнозувати розвиток ситуації.

Очікуваний результат	Показники	Індикатори досягнення
Підвищення рівня знань учнів	% випускників, які здають ЗНО на 160 балів і вище в розрізі предметів (а саме: українська мова, математика, історія України), з них дівчат, хлопців	50 % у тому числі 50 % хлопців 50 % дівчат
	Кількість учнів, які є призерами обласних, всеукраїнських і міжнародних конкурсів і предметних олімпіад, Малої академії наук, з них дівчат, хлопців	20 осіб у тому числі 10 хлопців 10 дівчат
	Середній бал учнів у розрізі шкіл і класів	9,5 балів
Залучення дітей до позакласної діяльності	Кількість дітей, які відвідують гуртки, факультативи, спецкурси на території громади, з них дівчат, хлопців	30 осіб у тому числі 15 хлопців 15 дівчат
Підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Кількість педагогічних працівників, які є призерами фахових обласних, всеукраїнських і міжнародних конкурсів	6 осіб, із них 50 % чоловіків 50 % жінок
	Кількість педагогічних працівників, які пройшли стажування в кращих закладах України та Європи	10 осіб, із них 50 % чоловіків 50 % жінок
Створення умов для покращення інформаційної компетентності учнів	Кількість класів, у яких модернізовано інформаційний простір	2 класи
Створення умов для покращення природничо-математичної компетентності учнів	Кількість класів природничо-математичного циклу, які обладнані відповідно до вимог нового освітнього простору	4 класи
Активізація батьків	Кількість батьків, які беруть участь у спільних заходах, з них жінок і чоловіків	60 осіб у тому числі 30 жінок 30 чоловіків

Таблиця 14. Приклади показників та індикаторів для визначення досягнення очікуваних результатів



Універсального набору показників та індикаторів, звісно, немає. Кожна громада в процесі визначення цілей і написання конкретних проєктів постає перед необхідністю створення власної системи індикаторів і власної моделі моніторингу, які складаються відповідно до потреб і запитів жителів цієї громади.

Індикатори повинні бути:

- ✓ **вимірюваними** в звичайних і звичних одиницях, наприклад: кг, га, дні, шт., %;
- ✓ **зрозумілими та однозначними**;
- ✓ **відповідати вимогам регулярності** відслідковування та враховувати періодичність і циклічність явища, яке вивчається;
- ✓ **контрольованими**, тобто давати можливість бути перевірені незалежним оцінюванням чи іншими методами;
- ✓ **доступними та практичними**, тобто мати розумну вартість: витрати на визначення рівня досягнення індикаторів повинні бути невисокими;
- ✓ **доречними** та адекватними контексту, тобто відповідати предмету розгляду та бути логічно пов'язаними із цілями, досягнення яких відслідковується;
- ✓ **чутливими до змін**, котрі необхідно виміряти, та не повинні піддаватися впливу сторонніх чинників;
- ✓ **гендерно чутливими**, тобто відображати інтереси різних цільових груп.

Джерела інформації, які використовуються для збору інформації про показники виконання Плану вдосконалення послуги, повинні бути надійними та максимально об'єктивними.

Орієнтовний перелік джерел інформації для моніторингу виконання Плану вдосконалення послуги:

1. Інформація, зібрана безпосередньо в органі місцевого самоврядування:
 - ✓ офіційні звіти, затверджені рішенням місцевої ради;
 - ✓ фінансові результати діяльності місцевої ради та її виконавчого комітету;
 - ✓ паспорт громади, подорожні книги (за наявності), офіційні реєстри (обліку населення, власності) тощо;
 - ✓ результати аналізу звернень громадян.
2. Результати соціологічних опитувань та інтерв'ю з фокус-групами, проведених за науково обґрунтованою методологією.
3. Результати лабораторних аналізів і польових досліджень (якість води, обсяг і морфологічний склад твердих побутових відходів, огляд дорожнього покриття тощо).
4. Звітність надавачів послуг, підтверджена результатами незалежного аудиту.
5. Дані органів державної статистики та офіційні дані інших органів державної влади.

Джерела інформації необхідно вибирати так, щоб вони дозволяли отримати об'єктивну інформацію про виконання Плану вдосконалення послуги. При цьому



витрати на збір інформації повинні бути адекватними її значенню та достатніми для її отримання.

Кошти на моніторинг і оцінювання виконання Плану вдосконалення послуги необхідно щороку передбачати у відповідній програмі та бюджеті ТГ.

Розробка Плану моніторингу та оцінювання

Моніторинг — процес систематичного відстеження ключових індикаторів для визначення зрушень чи прогресу, досягнутих у процесі виконання Плану вдосконалення послуги.

Не можна доручати надавачу послуги оцінювати якість її надання.

Функції реалізації ПВП та оцінювання його виконання потрібно доручити різним виконавцям.

Головна мета моніторингу — виявляти розбіжності результатів діяльності з плановими індикаторами, виявляти тенденції розвитку й передбачати майбутні стани. Виявлення таких розбіжностей важливе для своєчасного подолання чи зменшення виявлених небажаних тенденцій у процесі виконання Плану вдосконалення послуги.

Моніторинг визначає наявність чи відсутність досягнень і відхилень від передбачених результатів.

Моніторинг відрізняється від оцінювання.

Оцінювання — це епізодичний аналіз досягнень, пов'язаних із реалізацією програми чи проєкту. Оцінювання покликане з'ясувати, чи забезпечують реалізовані заходи той вплив, на які вони розраховані.

Інакше кажучи, моніторинг включає спостереження за тим, що робиться, тоді як оцінювання дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами.

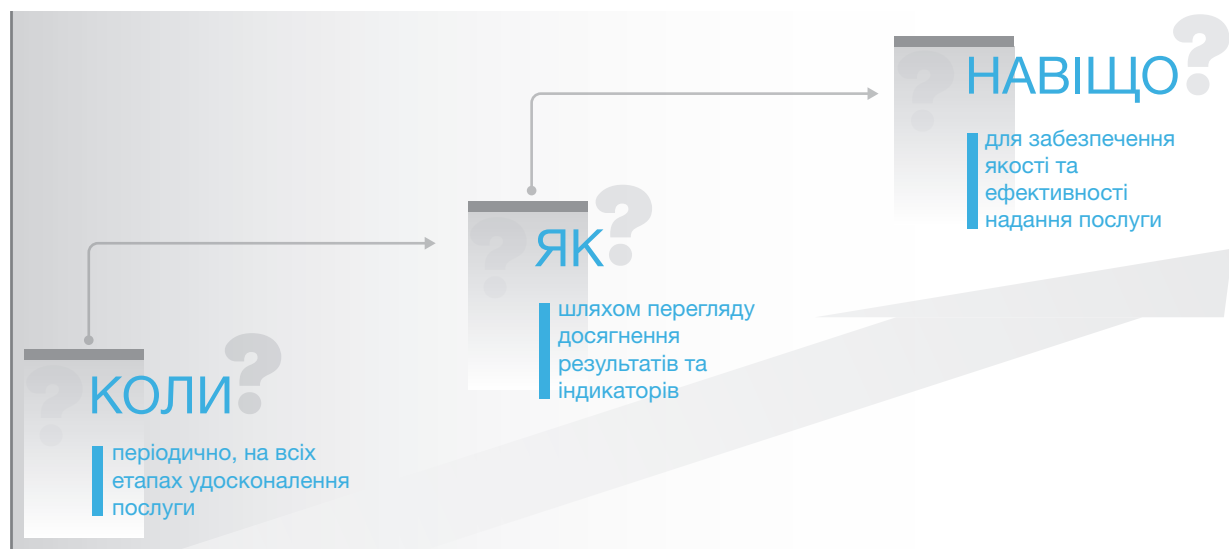


Рис. 21. Моніторинг як процес



В цілому для проведення моніторингу виконання Плану вдосконалення послуги важливими є такі компоненти:

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

У ході моніторингу та оцінювання виконання Плану вдосконалення послуги вирішується низка завдань:

- ✓ контроль за реалізацією ПВП в цілому;
- ✓ оцінювання прогресу за стратегічними напрямками, стратегічними та оперативними цілями;
- ✓ аналіз інформації щодо змін зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку громади для уточнення та коригування (актуалізації) цілей ПВП.

У Плані вдосконалення послуги необхідно передбачити підрозділ чи особу, відповідальні за організацію моніторингу та оцінювання. При цьому виконання заходів Плану вдосконалення послуги та оцінювання його реалізації потрібно доручати різним підрозділам чи групам. Наприклад, не варто доручати оцінювання виконання ПВП комунальному підприємству чи іншому надавачу послуги. Оцінювання може здійснювати Група моніторингу та оцінювання або планово-економічний відділ.

Поточний моніторинг може здійснювати надавач послуги, Група впровадження чи інший виконавчий орган, визначений громадою.

Моніторинг виконання Плану вдосконалення послуги потрібно проводити постійно протягом року, оцінювання — один раз на рік.

За результатами моніторингу та оцінювання роблять висновки про необхідність коригування чи оновлення ПВП.

Комунікація з мешканцями, громадське обговорення та затвердження Плану вдосконалення послуги

Важливою складовою розробки Плану вдосконалення послуги є комунікація з мешканцями.

Зокрема, потрібно всебічно висвітлювати весь процес розробки ПВП — надавати жителям громади актуальну інформацію про всі етапи роботи через популярні канали комунікації: статті та оголошення в пресі, на офіційному сайті громади, а також на живих зустрічах. Про це потрібно й писати, й розповідати.

Усі жителі громади повинні бути максимально поінформовані про те, як було вибрано послугу, хто входить до Робочої групи з удосконалення послуг та як розробляються рішення для вдосконалення. Після кожної зустрічі Робочої групи з удосконалення послуги бажано робити коротку публікацію з описом

прийнятих рішень. При цьому рекомендовано не просто повідомляти про факт зустрічі, а й описувати результати діагностики послуги, розроблені пропозиції щодо бачення, цілей і пріоритетних проєктів розвитку. Така інформація буде цікавішою для жителів громади та сприятиме підвищенню довіри до дій Робочої групи в ТГ в цілому.

За потреби, можна ініціювати очні громадські збори чи консультації як наступний етап після оцінювання потреб і пріоритетизації послуг. На такі збори можна запросити як пересічних жителів громади, так і службовців, депутатів, керівників закладів бюджетної сфери та підприємств.

Типова помилка комунікації при розробці ПВП — розказати про факт зустрічі Робочої групи та не розповісти про прийняті рішення

На зборах можуть бути додатково проведені консультації, мозковий штурм для пошуку варіантів рішень. Також на таких зборах можна презентувати результати опитувань у громаді та публічно представити власне ПВП у скороченій формі, щоб жителі громади та зацікавлені сторони були в курсі процесів, що відбуваються на всіх його етапах.

Після завершення розробки ПВП його необхідно затвердити на підсумковому громадському обговоренні, на якому повинні бути присутні учасники РГ, представники виконавчих органів ТГ та мешканці громади, а після цього — на сесії відповідної ради.

Рішення про затвердження Плану вдосконалення послуги обов'язково передбачає відповідальних за його реалізацію, особливості фінансування, строки та порядок звітування про виконання ПВП. Зокрема, потрібно визначити порядок формування Групи впровадження ПВП та Групи з моніторингу та оцінювання, які можна створити рішенням місцевої ради чи доручити їх формування голові ТГ.

Зразок рішення про затвердження Плану вдосконалення послуги наведено в додатку 6.





РОЗДІЛ III

ВИКОНАННЯ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ



Механізм упровадження Плану вдосконалення послуги

Планування реалізації Плану вдосконалення послуги є важливим етапом реалізації. Якщо його ретельно не продумати та не підготувати, є великий ризик звести нанівець усі зусилля, витрачені на підготовку ПВП.

Для виконання Плану вдосконалення послуги бажано сформувати Групу впровадження, до якої увійдуть працівники ключових підрозділів і старости, а також Групу моніторингу та оцінювання, до якої бажано залучити представників громадськості. Для уникнення конфлікту інтересів одну особу не можна включати одночасно до Групи впровадження та Групи моніторингу та оцінювання.

У складі Групи впровадження потрібно обов'язково визначити координатора ПВП — особу чи підрозділ, відповідальні за координацію впровадження Плану. У жодному разі таким координатором не можна призначати комунальне підприємство, яке надає відповідну послугу.

У складі Групи впровадження можна сформувати декілька підгруп для реалізації ПВП, які будуть взаємодіяти, мати одного спільного координатора та чіткий план-графік реалізації проєктів.

Група впровадження забезпечує виконання ПВП та здійснює поточний моніторинг. Для належної координації Група впровадження зустрічається принаймні один раз на квартал, щоб обговорювати поточний стан виконання ПВП та, за потреби, вносити зміни до графіка реалізації проєктів.

Фінансування проєктів ПВП здійснюється шляхом включення відповідних заходів до програми соціального та економічного розвитку та бюджету ТГ (або підготовки окремої цільової програми). Відповідні пропозиції до проєктів програм і бюджету готує та подає Група реалізації проєкту.

Група моніторингу та оцінювання, у свою чергу, забезпечує виконання Плану моніторингу та оцінювання: регулярно збирає інформацію про виконання ПВП та готує проєкти відповідних звітів. Інформацію про виконання ПВП Група моніторингу та оцінювання може отримувати від Групи впровадження, виконавців окремих заходів чи за результатами незалежних досліджень (опитування жителів, метод «таємного покупця» тощо).

Принаймні один раз на рік Група впровадження розглядає проєкт звіту про результати виконання ПВП, підготовлений Групою моніторингу та оцінювання. За підсумками такого розгляду Група впровадження готує пропозиції щодо виконання ПВП в наступному плановому періоді та, за потреби, щодо внесення змін. Такі коригування можуть включати доповнення, виключення чи зміну цілей і окремих проєктів, внесення змін до очікуваних результатів та індикаторів, розробку додаткових проєктів, зміну термінів реалізації ПВП чи окремих заходів.

Звіт про результати виконання Плану вдосконалення послуги та пропозиції щодо внесення змін до ПВП виносяться на розгляд місцевої ради та після затвердження поширюються через популярні місцеві канали інформування населення.

Зразки рішень щодо затвердження проміжного та фінального звітів про результати виконання Плану вдосконалення послуги наведено в додатках 8 і 9.



Після виконання Плану вдосконалення послуги робота не завершується. З урахуванням ставлення жителів до якості послуг можна розробити новий План вдосконалення чи вибрати інші послуги для покращення.

Пошук фінансування для реалізації Плану вдосконалення послуги ТГ

Пошук ресурсів для реалізації проєктів, передбачених Планом вдосконалення послуги, тісно пов'язаний із терміном «фандрейзинг».¹⁶ Фандрейзинг являє собою комплексну систему заходів щодо забезпечення пошуку фінансових і матеріальних засобів, необхідних для реалізації проєктів.

МОЖЛИВІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПЛАНУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГИ:

- ✓ кошти місцевого бюджету;
- ✓ плата за надання послуг;
- ✓ міжмуніципальне співробітництво (ММС): загальні витрати на реалізацію проєкту можуть бути розподілені між учасниками;
- ✓ кошти державного бюджету (Державний фонд регіонального розвитку, Державний фонд охорони навколишнього природного середовища, Державний дорожній фонд, Державний фонд розвитку водного господарства, державні цільові програми, Український культурний фонд та інші конкурси проєктів);
- ✓ кошти обласного бюджету (обласний фонд регіонального розвитку, обласний фонд охорони навколишнього природного середовища, обласні програми);
- ✓ міжнародна технічна допомога;
- ✓ кошти приватних інвесторів: створення приватних комерційних і некомерційних об'єктів, енергосервісні компанії (ЕСКО), державно-приватне партнерство;
- ✓ кредитні кошти (місцеві запозичення чи місцеві гарантії): доступні тільки для міських ТГ;
- ✓ кредитні кошти міжнародних фінансових організацій (Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Група Світового банку, NEFCO, KfW тощо): доступні тільки для міських ТГ.

Перелік програм підтримки постійно змінюється, тому варто регулярно відстежувати нові можливості.

Комунальні підприємства в громаді можуть бути джерелом додаткових доходів до місцевих бюджетів і забезпечувати надання публічних послуг. Разом із тим, діяльність комунальних підприємств може обмежувати та викривляти конкуренцію, стримувати розвиток підприємництва в ТГ.

Часто діяльність комунальних підприємств є збитковою та вимагає додаткового фінансування з місцевого бюджету. Варто звернути увагу на те, що надання

¹⁶ Похідне від сполучення двох англійських термінів: fund (кошти, фінансування) та raise (підняти, добувати, збирати).





комунальному підприємству бюджетних коштів може вважатися державною допомогою суб'єкту господарювання та вимагати подання повідомлення про нову державну допомогу.¹⁷

Окремо потрібно розглядати питання внесків органів місцевого самоврядування до статутного капіталу суб'єкта господарювання.

Статутний капітал комунального підприємства формується з внесків коштів і майна органом місцевого самоврядування (засновником), який є представником відповідної територіальної громади (власника).¹⁸

Внески органів місцевого самоврядування до статутного капіталу суб'єкта господарювання належать до витрат бюджету розвитку місцевих бюджетів¹⁹ і мають специфічний характер, оскільки в обмін на поповнення статутного капіталу одержуються корпоративні права.

Комунальне підприємство має право змінювати розмір статутного капіталу лише за рішенням засновника (відповідної місцевої ради). Місцева рада приймає рішення про зміну розміру статутного капіталу та затверджує зміни до статуту комунального підприємства.²⁰ Як правило, підприємство збільшує розмір статутного капіталу лише після здійснення внесків засновником у повному обсязі.

Порядок використання цих коштів визначається фінансовим планом комунального підприємства, затвердженим засновником у порядку, визначеному статтею 75 Господарського кодексу України, за яким воно отримує доходи й здійснює видатки, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів, розподіляє та використовує прибуток.

Тому при визначенні виконавців проєктів Плану вдосконалення послуги та надавачів відповідних послуг рекомендовано переглянути ефективність роботи комунальних підприємств і залучити до надання послуг приватний сектор. Таке рішення дозволить зекономити бюджетні кошти, які можна буде спрямувати на вдосконалення послуги.

КОШТИ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ

Доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок податкових, неподаткових та інших надходжень на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, плату за надання адміністративних послуг, власні надходження бюджетних установ).

Склад доходів місцевих бюджетів визначається Бюджетним кодексом України, а обсяг зазвичай суттєво залежить від трансфертів, передбачених законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

Місцевий бюджет – джерело фінансування заходів Плану вдосконалення послуги, на яке, зазвичай, представники Робочої групи з удосконалення послуг та керівництво ТГ розраховують у першу чергу. Проте обсяг місцевого бюджету

¹⁷ Відповідно до статті 9 Закону України від 1 липня 2014 року № 1555-VII «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» надавачі державної допомоги подають Уповноваженому органу повідомлення про нову державну допомогу, якщо її сукупний розмір за будь-який трирічний період перевищує суму, еквівалентну 200 тисячам євро, та вона не стосується безпосередньо підтримки експортних операцій або переважного використання продукції вітчизняного виробництва порівняно з імпортованою продукцією.

¹⁸ Стаття 78 Господарського кодексу України.

¹⁹ Стаття 71 Бюджетного кодексу України.

²⁰ Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та статті 57 Господарського кодексу України.

є обмеженим. Значна частина місцевого бюджету зазвичай спрямовується на здійснення захищених статей видатків, тому на розвиток залишається небагато. При цьому інвестиційні проекти можуть фінансуватися тільки за рахунок бюджету розвитку, що накладає додаткові обмеження. Тому варто розглянути інші, менш очевидні, варіанти залучення коштів.

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ

Територіальні громади можуть залучати фінансування з Державного бюджету України на конкурсній основі з Державного фонду регіонального розвитку,²¹ а також за рахунок цільових субвенцій, що надходять до місцевого бюджету у вигляді прямих міжбюджетних трансфертів або розподіляються через профільні міністерства.

Обсяг фінансування на реалізацію таких проектів затверджується Законом України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік. Порядок відбору проектів та використання коштів затверджується постановами Кабінету Міністрів України.

Приклади субвенцій із Державного бюджету України на 2020 рік, які можна було залучити для фінансування проектів з удосконалення послуг:

- ✓ здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій;
- ✓ підтримка розвитку територіальних громад;
- ✓ фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту й утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах;
- ✓ створення нових і будівельно-ремонтні роботи діючих палаців спорту;
- ✓ будівництво нових, реконструкція та капітальний ремонт діючих спортивних п'ятдесятиметрових і двадцятип'ятиметрових басейнів;
- ✓ здійснення заходів щодо підтримки територій, які зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту на сході України;
- ✓ забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»;
- ✓ реалізація програми «Спроможна школа для кращих результатів»;
- ✓ придбання ангиографічного обладнання;
- ✓ проєктні, будівельно-ремонтні роботи, придбання житла та приміщень для розвитку сімейних та інших форм виховання, наближених до сімейних, і забезпечення житлом дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа.

Перелік субвенцій із Державного бюджету України та умови їх отримання щороку змінюються. Тому наявність стратегічного бачення розвитку послуг в територіальній громаді та сформованого переліку пріоритетних проектів дозволяє швидко реагувати на нові можливості та підвищувати вірогідність отримання додаткового фінансування.

21 Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку».



ОБЛАСНИЙ БЮДЖЕТ

Проекти, передбачені Планом вдосконалення послуги, можуть бути профінансовані за рахунок коштів обласного бюджету в рамках обласних конкурсів проектів.

Гарним прикладом залучення фінансування проектів, передбачених Планами вдосконалення послуг, із обласного бюджету є досвід Івано-Франківської області. Наприклад, у 2019 році Десятий обласний конкурс проектів і програм розвитку місцевого самоврядування передбачав можливість співфінансування заходів Планів вдосконалення послуг.²²

МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Міжмуніципальне співробітництво, або співробітництво територіальних громад, – це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законодавством формах для забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів і цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Співробітництво кількох територіальних громад дозволяє зекономити кошти за рахунок масштабів надання послуги. До потенційних напрямів співпраці можна віднести надання адміністративних послуг, збір, утилізацію та переробку твердих побутових відходів, централізоване водопостачання та водовідведення, ремонт і обслуговування доріг, організацію пасажирських перевезень, утримання пожежної охорони тощо.

Така співпраця здійснюється відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад».²³

Після налагодження міжмуніципального співробітництва громади можуть отримати доступ до нових ресурсів, наприклад, шляхом спільної участі в державних, обласних і міжнародних програмах і конкурсах проектів. Більший за кількістю споживачів ринок послуг сприяє зменшенню витрат, покращується здатність освоєння інвестицій, укріплюється довіра з боку потенційних кредиторів, грантодавців та інших зовнішніх джерел фінансування. З'являється можливість залучити більш кваліфікований персонал і мобілізувати більший обсяг ресурсів для послідовного покращення послуг.

Недоліком співробітництва територіальних громад є досить складна та тривала процедура започаткування та оформлення такої співпраці. Разом із тим, наявність у потенційних партнерів чіткого бачення послуги та довгострокових планів її вдосконалення дозволить подолати ці труднощі задля сталого розвитку громад.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО

Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами

²² Вимоги до проектів і програм X Конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування, затверджені рішенням Ради конкурсу № 10 від 25.03.2019 р.

²³ Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII «Про співробітництво територіальних громад».



державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органами місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національними галузевими академіями наук (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних і комунальних підприємств, установами, організаціями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законодавством, і відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним законодавством.

Базовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про державно-приватне партнерство».²⁴

Найбільш відомою формою державно-приватного партнерства є концесія. Разом із тим, чинним законодавством передбачені інші форми здійснення державно-приватного партнерства, зокрема, договори управління майном, договори про спільну діяльність та інші договори, у тому числі такі, що містять елементи різних договорів (змішаний договір), умови яких визначаються відповідно до цивільного законодавства України.

Механізми державно-приватного партнерства можна використовувати для вдосконалення послуг тепло- та водопостачання, розвитку транспортної інфраструктури, охорони здоров'я, туризму, рекреації, культури та спорту, поводження з відходами (крім збирання та перевезення), надання соціальних і освітніх послуг, впровадження енергозберігаючих технологій, управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини та в інших сферах діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг.

ЗАЛУЧЕННЯ ЕНЕРГОСЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ

Енергосервіс — комплекс технічних і організаційних енергозберігаючих (енергоефективних) та інших заходів, спрямованих на скорочення замовником енергосервісу споживання та/або витрат на оплату паливно-енергетичних ресурсів і/або житлово-комунальних послуг порівняно зі споживанням (витратами) за відсутності таких заходів.²⁵

Оплата енергосервісу здійснюється за рахунок скорочення споживання та/або витрат на оплату паливно-енергетичних ресурсів і/або житлово-комунальних послуг порівняно зі споживанням (витратами) за відсутності таких заходів.

Таким чином, енергосервісний договір може бути ефективним засобом покращення умов у громадських будівлях, у яких надаються муніципальні послуги, без значних витрат бюджетних коштів.

У світовій практиці енергосервісні контракти вважаються окремим випадком державно-приватного партнерства.

В Україні основні засади здійснення енергосервісу для підвищення енергетичної ефективності об'єктів державної та комунальної власності визначаються Законом України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав і законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації».

²⁴ Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство»

²⁵ Закон України від 9 квітня 2015 року № 327-VIII «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації»



МІСЦЕВІ ЗАПОЗИЧЕННЯ

Місцеві запозичення — операції з отримання до бюджету Автономної Республіки Крим, обласного чи міського бюджету кредитів (позик) на умовах повернення, платності та строковості з метою фінансування бюджету Автономної Республіки Крим, обласного чи міського бюджету.²⁶

Місцеві запозичення здійснюються з метою фінансування бюджету розвитку та використовуються для створення, приросту чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, що забезпечують виконання завдань органів місцевого самоврядування, спрямованих на задоволення інтересів населення.

До місцевих запозичень можна віднести облігації місцевих позик, інфраструктурні та зелені облігації, випуск яких регулює Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (набуває чинності з 1 липня 2021 року).²⁷

Таким чином, місцеві запозичення можна використовувати для фінансування інвестиційних проєктів Плану вдосконалення послуги.

Разом із тим, цей інструмент має суттєві обмеження.

По-перше, місцеві запозичення можуть здійснюватися для фінансування бюджету розвитку Автономної Республіки Крим, міських бюджетів і обласних бюджетів. Тобто сільські та селищні ради ТГ цей інструмент використовувати не можуть.

По-друге, обсяг і умови здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій погоджуються з Міністерством фінансів України.

По-третє, всі договори про місцеві запозичення, договори, виконання зобов'язань за якими забезпечено місцевими гарантіями, та договори про відшкодування витрат місцевого бюджету, а також зміни істотних умов таких договорів реєструються Міністерством фінансів України в Реєстрі місцевих запозичень і місцевих гарантій.

По-четверте, загальний обсяг місцевого боргу та гарантованого Автономною Республікою Крим, обласною радою чи територіальною громадою міста боргу (без урахування гарантійних зобов'язань, що виникають за кредитами (позиками) від міжнародних фінансових організацій) станом на кінець бюджетного періоду не може перевищувати 200 відсотків (для міста Києва — 400 відсотків) середньорічного прогнозного обсягу надходжень бюджету розвитку (без урахування обсягу місцевих запозичень і капітальних трансфертів (субвенцій) з інших бюджетів), визначеного відповідно до показників на наступні за плановим два бюджетні періоди в прогнозі відповідного місцевого бюджету.²⁸

Видатки на обслуговування місцевого боргу здійснюються за рахунок коштів загального фонду місцевого бюджету та не можуть перевищувати 10 відсотків видатків загального фонду місцевого бюджету протягом будь-якого бюджетного періоду, коли планується обслуговування місцевого боргу.

²⁶ Стаття 2 Бюджетного Кодексу України.

²⁷ Закон України від 23 лютого 2006 року № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (у редакції Закону України № 738-IX від 19.06.2020).

²⁸ Стаття 18 Бюджетного кодексу України.



По-п'яте, якщо орган місцевого самоврядування порушує графік платежів і це призводить до нарахування та сплати будь-яких штрафних санкцій, він втрачає право здійснювати нові місцеві запозичення протягом трьох наступних років.

Порядок здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій встановлюється Кабінетом Міністрів України відповідно до умов, визначених Бюджетним кодексом України.²⁹

Місцеві зовнішні запозичення шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій можуть здійснювати Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні ради та всі міські ради. Інші місцеві зовнішні запозичення можуть здійснювати лише Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Київська, Севастопольська міські ради, міські ради міст обласного значення.³⁰

ПРИВАТНІ ІНВЕСТИЦІЇ

Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний і екологічний ефект.³¹

Розгляньте всі можливості для залучення інвестицій
Зверніть увагу на місцевих інвесторів, але не створюйте перешкоди для зовнішніх

Залучення інвестицій у контексті вдосконалення муніципальних послуг можна розглядати з таких точок зору:

- ✓ створення додаткових джерел надходжень до місцевого бюджету;
- ✓ залучення приватних структур до надання муніципальних послуг (освіта, культура, охорона здоров'я, спорт, пасажирські перевезення, вивезення твердих побутових відходів тощо) за рахунок бюджетних коштів чи споживачів.

Для залучення інвесторів, податки яких стануть джерелом надходжень до місцевого бюджету, запропонуйте такі можливості:

- ✓ вільні земельні ділянки та площі, які можуть бути передані в оренду;
- ✓ цілісні майнові комплекси, які можна орендувати чи придбати;
- ✓ інформацію про нові ринки та можливості, які будуть виникати при реалізації стратегії розвитку громади (готельно-ресторанний бізнес при розвитку туризму, харчова промисловість при розвитку сільського господарства, транспортні послуги при розвитку логістичних хабів тощо).

Для залучення інвесторів до надання муніципальних послуг чи окремих складових таких послуг:

- ✓ ініціюйте розвиток державно-приватного партнерства;
- ✓ повідомте про зацікавленість в укладенні енергосервісних договорів;

²⁹ Стаття 74 Бюджетного кодексу України.

³⁰ Стаття 16 Бюджетного кодексу України.

³¹ Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII «Про інвестиційну діяльність».



- ✓ залучайте підрядників для надання послуг на підставі відкритих прозорих конкурсів (як, власне, й передбачено чинним законодавством);
- ✓ надайте інформацію про потреби громадян, які не покриваються за рахунок наявних у громаді послуг, і орієнтовні обсяги таких ринків (медичні лабораторії, позашкільна освіта, спорт, проведення культурних заходів тощо).

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА

Міжнародна технічна допомога — фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній і безповоротній основі з метою підтримки України.³²

Донор — іноземна держава, уряд і уповноважені урядом іноземної держави органи чи організації, іноземний муніципальний орган або міжнародна організація, що надають міжнародну технічну допомогу відповідно до міжнародних договорів України.

Традиційно найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки, Європейський Союз, Німеччина та Канада.



Рис. 22. Співвідношення наданої донорами МТД у 2019 році³³

³² Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги»

³³ За інформацією Кабінету Міністрів України

Працівникам громади, відповідальним за пошук ресурсів, рекомендовано створити власну базу даних грантодавців і регулярно перевіряти їхні сайти. Із цих джерел можна отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, про зміни у грантовій політиці тощо. Регулярний моніторинг сайтів донорів, з одного боку, дозволить бути в курсі головних новин, а з іншого — потребує багато часу. В останньому випадку можна скористатися послугами багатьох сервісних організацій, які збирають, обробляють і розповсюджують інформацію про грантові конкурси.

Зверніть увагу, що бенефіціари в багатьох проєктах можуть визначатися до старту таких проєктів в Україні. Зазвичай початку проєктів передують консультації з органами державної влади та польові дослідження.

Тому потрібно буди відкритими, активно спілкуватися з потенційними грантодавцями, напрацьовувати та поширювати історії успіху при реалізації проєктів. Це збільшить шанси на отримання грантової підтримки.

Нижче наведено перелік донорських організацій, за допомогою яких можна залучити кошти на вдосконалення послуг:

- ☑ Організації, фонди та програми Організації Об'єднаних Націй (Всесвітня організація охорони здоров'я, Міжнародна організація з міграції, Міжнародна організація праці, Програма розвитку ООН, ООН Жінки, Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, Фонд народонаселення ООН, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців та інші)
- ☑ Посольство Сполучених Штатів Америки в Україні
- ☑ Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
- ☑ Представництво Європейської Комісії в Україні
- ☑ Посольство Королівства Нідерланди в Україні
- ☑ Посольство Федеративної Республіки Німеччина в Україні
- ☑ Посольство Швеції в Україні
- ☑ Посольство Японії в Україні
- ☑ Посольство Королівства Норвегія в Україні
- ☑ Посольство Республіки Польща в Україні
- ☑ Посольство Чеської Республіки в Україні
- ☑ Посольство Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії в Україні
- ☑ Посольство Канади в Україні
- ☑ Посольство Республіки Фінляндія в Україні
- ☑ Посольство Королівства Данія в Україні
- ☑ Посольство Турецької Республіки в Україні
- ☑ Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва (SDC)



- ✓ Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ)
- ✓ Офіс Ради Європи в Україні
- ✓ Шведське Агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)
- ✓ Представництво Світового банку в Україні
- ✓ Канадське Агентство міжнародного розвитку (CIDA)
- ✓ Координатор проєктів ОБСЄ в Україні
- ✓ Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO)
- ✓ Міжнародний благодійний фонд «Карітас Україна»

Наведений перелік потенційних донорів не є вичерпним і постійно змінюється. Відслідкувати його можна на сайті Кабінету Міністрів України.³⁴

Велику роль відіграє безпосередній контакт громад із донорськими та інвестиційними програмами. Необхідно бути достатньо відкритими, активно спілкуватися з потенційними грантодавцями, напрацьовувати та поширювати історії успіху при реалізації проєктів. Це збільшить шанси на отримання грантової підтримки.

Комунікаційні кампанії під час виконання Плану вдосконалення послуг

Комунікація зі споживачами та надавачами послуг, а також іншими зацікавленими сторонами є важливою як під час розробки Плану вдосконалення послуг, так і під час його реалізації. Вдосконалення деяких послуг без активної комунікаційної підтримки в принципі не вбачається можливим (наприклад поведження з твердими побутовими відходами). Опис такої роботи відображається в Комунікаційному плані.

Комунікаційний план розробляється згідно з ключовими цілями Плану вдосконалення послуги та сприяє ефективному зв'язку з громадськістю. Комунікаційний план потрібен для формування бажаного сприйняття цілей ПВП, створення певного іміджу, підтримки та залучення цільових аудиторій під час реалізації ПВП.

Комунікаційний план можна зробити розділом ПВП або затвердити у вигляді окремого документа.

Орієнтовний зміст Комунікаційного плану

- ✓ Вступ
- ✓ Короткий опис громади
- ✓ Цілі комунікаційної кампанії
- ✓ Опис цільових аудиторій
- ✓ Канали комунікації

³⁴ <https://www.kmu.gov.ua> (розділ «Діяльність», підрозділ «Міжнародна допомога»)



- ✓ Ключові меседжі
- ✓ Опис заходів та інформаційних матеріалів
- ✓ План заходів
- ✓ Моніторинг та оцінювання

Комунікаційний процес складається з п'яти елементів, які необхідно обдумати перед плануванням заходів:

1. Навіщо комунікувати: яке головне призначення вашої комунікаційної діяльності?
2. Джерело повідомлення: хто комунікує?
3. Цільова аудиторія: хто отримує повідомлення?
4. Ключові повідомлення: що комунікувати?
5. Інструментарій і канали: як комунікувати?

Розробка та реалізація Комунікаційного плану складається з 9 етапів, описаних нижче.

ЕТАП 1. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКРЕТНИХ ЦІЛЕЙ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Розробку Комунікаційного плану починають із формулювання цілей комунікації.

Цілі комунікаційної політики узгоджуються зі стратегічними та оперативними цілями ПВП, але не дублюють їх.

Оперативні цілі ПВП	Цілі Комунікаційного плану
✓ Запровадження системи вивозу ТПВ у населених пунктах, де вона відсутня	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Забезпечити поінформованість жителів про запровадження послуги, умови надання та вартість ✓ Забезпечити укладення договорів усіма домогосподарствами
✓ Зменшення обсягів ТПВ, які вивозяться на полігон	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інформувати жителів про переваги системи роздільного збору сміття та компостування
✓ Зменшення обсягів утворення ТПВ в ТГ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Пропагування свідомого споживання
✓ Забезпечення фінансової стабільності надання послуги	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інформувати жителів про вплив своєчасної оплати послуги на її якість ✓ Забезпечити інформування боржників про суми боргу та можливості щодо його оплати без штрафних санкцій
✓ Створення системи контролю за дотриманням правил поводження з ТПВ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залучити представників громадськості до контролю за якістю надання послуги

Таблиця 15. Узгодження цілей Плану вдосконалення послуги та цілей Комунікаційного плану

Для узгодження цілей Комунікаційного плану з оперативними цілями необхідно відповісти на питання: яку комунікацію з мешканцями, надавачами послуг, зацікавленими сторонами необхідно здійснити, щоб досягти очікуваного результату. Фактично необхідно визначити бар'єри, які заважають вирішити проблему.



ЕТАП 2. ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБИ, ЯКА БУДЕ ЗДІЙСНЮВАТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ЗАХОДАМИ

Навіть якщо наявні людські ресурси не дозволяють призначити окремого менеджера з комунікацій, потрібно обрати одну контактну особу. Як правило, це представник органу місцевого самоврядування.

ЕТАП 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ, НА ЯКУ БУДУТЬ СПРЯМОВАНІ ЗАХОДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ВПЛИВУ

До кого ви звертаєтесь у своїх повідомленнях? Хто ці люди? Що вони вже знають і про що мали би дізнатися? Ключове повідомлення не можна адресувати «широкому загалові». Реалізація ПВП зазвичай вимагає взаємодії з кількома цільовими групами.

Щоб визначити цільову аудиторію, необхідно відповісти на такі запитання:

- ☑ Кого необхідно залучити до реалізації Плану?
- ☑ Хто може допомогти в досягненні цілей Плану?
- ☑ Хто потенційно зацікавлений у результатах Плану?

Цільовою аудиторією для Плану вдосконалення послуги зазвичай є споживачі послуги — населення громади, підприємства, установи та організації різних форм власності, а також фізичні особи-підприємці.

Також в Комунікаційному плані важливо звернути увагу на внутрішню комунікацію між керівництвом і виконавчими органами ТГ, депутатами місцевої ради та старостами під час реалізації ПВП. Це значно пришвидшить прийняття ключових рішень і покращить рівень довіри всередині організації.

ЕТАП 4. РОЗРОБКА КЛЮЧОВИХ МЕСЕДЖІВ І КЛЮЧОВИХ ПОВІДОМЛЕНЬ

Меседж — це найголовніша «велика ідея», яку ваша аудиторія повинна запам'ятати чи втілити як результат вашої промови, інтерв'ю чи презентації. Має бути зачіпка, яка привабить вашу аудиторію та триматиме її увагу до того, що ви говорите. Ключовий меседж потрібно передавати через ключові повідомлення.

Ключові повідомлення — це призначені для передачі меседжів висловлювання, текст, зображення, фізичний предмет чи вчинок. Повідомлення повинно бути чітким, коротким, легко запам'ятовуватися. Воно не дублює повністю меседж, а адаптує його у форму, придатну для донесення до цільової аудиторії.

Рекомендації щодо розробки ключових меседжів і повідомлень:

1. Подумайте, що ваша аудиторія знає і що ви хочете, аби вона зробила в результаті вашої комунікаційної діяльності.
2. Підлашуйте своє повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої звертаєтесь, виходячи з її інтересів, цінностей і звичок.



3. Перевірте своє повідомлення. Насамперед, чи можете ви його запам'ятати? Необхідно бути спроможним промовити його без папірця. Перевірте себе. Потім перекажіть його своїм друзям — подивіться, чи вони можуть повторити його для вас. Попросіть їх згадати його через годину та через день. Якщо вони зможуть, чудово: це означає, що ваше ключове повідомлення можна запам'ятати. Якщо вони повторюють його у спрощеній формі, використовуйте новий варіант, який вони запропонували.

Контрольний перелік запитань для ключових меседжів і повідомлень:

- ✓ Чи ваше повідомлення співвідносне з нашою комунікаційною метою?
- ✓ Чи воно коротке (не більше 15 секунд) і чи легко запам'ятовується?
- ✓ Чи воно написано просто, чітко, розмовною мовою?
- ✓ Чи використовуються в ньому активні дієслова в теперішньому часі?
- ✓ Чи воно зосереджується на конкретних результатах і позитивних наслідках для звичайних людей?
- ✓ Чи не є воно дискримінаційним чи сексистським?

Приклади ключових повідомлень:

- ✓ Палиш сміття — заплануй візит до онколога.
- ✓ Мій дід пив воду з річки — і я хочу!
- ✓ Безкоштовної утилізації сміття не буває.
- ✓ Платити за утилізацію або заробляти на сортуванні. Зроби правильний вибір.

ЕТАП 5. ВИЗНАЧЕННЯ КАНАЛІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ЦІЛЕЙ, ЦІЛЬОВОЇ ГРУПИ ТА РЕСУРСІВ

Канали комунікації:

- ✓ офіційний веб-сайт ТГ
- ✓ блоги посадових осіб
- ✓ сторінки в соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube-канал, Telegram, TikTok)
- ✓ публічні заходи
- ✓ популярні громадські заклади та установи (управління соціального захисту, центр надання адміністративних послуг тощо)
- ✓ місцеві, регіональні та національні друковані видання
- ✓ білборди, дошки оголошень, ситі-лайти та інші
- ✓ місцеві радіостанції
- ✓ місцеве та національне телебачення



Інструменти комунікації	Переваги	Недоліки
Друковані матеріали: плакати, календарі	Унаочнення інформації, привабливий формат, що має «довгий життєвий цикл».	Географічно обмежена аудиторія. Придатні для комунікування дуже коротких і простих повідомлень.
Друковані матеріали: листівки, брошури	Унаочнення інформації; можуть надавати конкретні повідомлення та аргументи.	Дорогий дизайн і друк — не мають «довгого життєвого циклу». Забруднюють довкілля.
Публікація розгорнутих статей у ЗМІ	Стаття може показати проблему в деталях і аргументовано. За їх допомогою здійснюється вихід на ширшу аудиторію.	Вимагають зусиль для встановлення контактів із журналістом і редактором. Ваша інформація може бути викривлена через редакційну політику чи помилку журналіста.
Промо-продукція: футболки, сумки, бейсболки	Можна побачити та потримати в руках. Уможливають інформування/залучення людей. Довго «живуть».	Високі витрати на дизайн і друк. Обмежене (локалізоване) місце для поширення повідомлення.
Пости в соціальних мережах: засоби Інтернету	Безкоштовні, легкодоступні, глобальні, інтерактивні.	Вимагають навичок роботи в соціальних мережах.
Візуальні засоби: фільми, фото, відеокліпи	Емоційні, інтерактивні; їх можна демонструвати на спеціальних заходах або поширювати в Інтернеті.	Вимагають доволі великих фінансових ресурсів.

Таблиця 16. Інструменти комунікації³⁵**ІНСТРУМЕНТ / ОПИС ІНСТРУМЕНТУ****НИЗЬКОБЮДЖЕТНІ****Громадські слухання по обговоренню ПВП або Комунікаційного плану**

Цей захід може передувати затвердженню ПВП або Комунікаційних планів і по суті може бути першою інформаційною подією. На заході буде представлений проєкт ПВП або Комунікаційного плану та зібрані рекомендації учасників щодо його вдосконалення.

Необхідно: приміщення, звукове та мультимедійне обладнання; презентація та виступаючі. Всі ці ресурси наявні в громаді, тому додаткових фінансів майже не потрібно.

³⁵ За матеріалами Сергія Аверкова, консультанта Програми USAID DOBRE з питань поведження з твердими побутовими відходами та залучення громадян.



ІНСТРУМЕНТ / ОПИС ІНСТРУМЕНТУ**Зустрічі з мешканцями багатоквартирних будинків (ОСББ)**

Захід особливо ефективний, якщо в громаді передбачено впровадження заходів, до яких залучені ОСББ. (Наприклад, впровадження роздільного збору в певному районі чи в конкретних будинках.) ОСББ — це вже об'єднана спільнота, з якою легше вирішувати організаційні питання. На зустрічах потрібно доносити конкретну, а не абстрактну інформацію (наприклад, говорити про графік вивозу, схему розподілу сміття, економічні вигоди). Потрібні спікери: які будуть проводити зустрічі та які матимуть підготовлені виступи. Паралельно бажано роздавати інформаційні матеріали — буклети по темі виступу. Ці зустрічі можна робити в теплий період і бажано комбінувати із загальними зборами ОСББ, щоб не збирати людей окремо.

Робота з лідерами думок

Захід передбачає регулярне інформування про ключові питання осіб, які регулярно спілкуються з жителями: старост, соціальних працівників, депутатів місцевої ради, вчителів, лікарів, працівників ЦНАП, податкової, пенсійного фонду, священників, керівників підприємств тощо.

Тренінги в школах

Враховуючи те, що цільова аудиторія — це школярі, тренінг має бути не дуже довгим (4–6 годин, максимум 8). Альтернативний варіант: тренінг може складатися з модулів тривалістю 1–2 години, які можуть викладатися поетапно. Викладачі мають пройти тренінг для тренерів. Знадобиться мультимедійне обладнання в школах і планування графіка тренінгів.

Інформаційні матеріали на сайті

Це досить дієвий інструмент, але за умови, що сайт популярний і має відвідувачів. Потрібен спеціаліст, який вміє писати тексти, які читають, і який розуміється на SMM.

Створення сторінок у соціальних мережах

Цей канал є досить популярним серед мешканців і не потребує значних капіталовкладень для запровадження. Основний ресурс — кадровий. Потрібен спеціаліст, який створить відповідні сторінки та матиме знання й навички для управління ними та їх розвитку.

Флеш-моби, трашчелендж

Цікавий захід, який може привернути увагу. Це може бути флеш-моб, присвячений прибиранню стихійних звалищ чи роздільному збору сміття, із залученням лідерів громади та широкої громадськості: голови ТГ, керівництва КП, школи та інших. Потрібні: ініціативна команда, яка буде організовувати та адмініструвати флеш-моб, і відеокамера (телефон).

Кампанія «Від дверей до дверей»

Дієва кампанія при роботі з боржниками або при заключенні договорів. Потребує багато часу. Люди, які проводять кампанію, повинні бути підготовлені, вмотивовані та переконливі. Також бажано паралельно роздавати інформаційні матеріали — буклети й листівки (якщо метою кампанії є укладення договорів — бланки договорів для заповнення).

Конкурси, змагання

Цей захід гарно підходить для організованих спільнот — шкіл, садочків, ОСББ, кооперативів, органів самоорганізації населення, підприємців. Головне питання — мотивація. Нею може стати вагомий приз (гроші, знижка на послугу, безкоштовний вивіз сміття протягом якогось періоду тощо).

Майстер-класи з виготовлення еко-торб

Можна проводити в школах, у гуртках дитячої творчості чи молодіжних центрах (за наявності). Потрібен тренер, який може провести цей майстер-клас, а також матеріали для виготовлення торб.

Розсилка прес-релізів і прес-анонсів

Для підвищення ефективності цього заходу бажано мати базу даних ЗМІ та налагоджувати з ними персональний контакт. Потрібні зусилля та час для побудови бази даних, а також спеціаліст із комунікацій.



ІНСТРУМЕНТ / ОПИС ІНСТРУМЕНТУ**ЗАТРАТНІ ЗАХОДИ****Бігборди/сітілайти**

Наглядний та інформативний інструмент — можна охопити велику кількість людей. Наприклад, можна розмістити рекламу проти спалювання біомаси, про систему роздільного збору тощо.

Випуск календарів (настінних перекидних)

Цей захід ефективний, оскільки календарі — це практична річ, яку люди залюбки розміщують удома. Має довготривалий ефект — на цілий рік. У перекидному календарі можна розмістити 12 різних меседжів.

Випуск і просування еко-торб

Це дуже по-сучасному. Такі заходи добре сприймаються молоддю. Громада може виготовити брендovanі еко-торби й розповсюджувати їх на своїх заходах. Також вони можуть бути сувенірною продукцією. Цей захід спрямований на зменшення відходів із першоджерел, оскільки торби можуть використовуватись як альтернатива пластиковим пакетам.

Просування багаторазових торбинок замість одноразових пакетів

Одноразові пакети заповнили країну. Вони дешеві й доступні, але дуже шкідливі. Можна розпочати кампанію з популяризації багаторазових торбинок як альтернативи.

Розповсюджуватися вони можуть як частина роздаткових матеріалів на заходах, як подарунки чи призи в конкурсах. Цей захід спрямований на зменшення відходів із першоджерел.

Випуск та просування багаторазових фляг для води / термосів / термочашок

Цей захід також направлений на зменшення утворення ТПВ, зокрема зменшення використання пластикових пляшок. Фляги й термоси можуть бути брендovanі та розповсюджуватись як призи на еко-акціях чи продаватись як сувенірна продукція.

Інформаційні листівки, плакати

Корисний інструмент, якщо необхідно донести конкретні меседжі, а не загальні лозунги. Пропонується використовувати при укладенні нових договорів, боротьбі з боржниками, впровадженні роздільного збору.

Таблиця 17. Приклади комунікаційних інструментів реалізації
Плану вдосконалення послуги поводження з твердими побутовими відходами

ЕТАП 6. ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Планування заходів поширення інформації передбачає насамперед вибір між методами особистих і неособистих комунікацій. При цьому потрібно враховувати той факт, що найбільш широке охоплення цільових аудиторій досягається засобами неособистих комунікацій, однак вони є більш затратними, а оцінювання їхньої ефективності вимагає більше часу. На цій стадії необхідно прийняти ряд рішень, які стосуються вибору конкретного інформаційного каналу з точки зору його доцільності, охоплення цільової аудиторії, затрат, частоти й місця розміщення, часу подачі.



Комунікаційні заходи	Відповідальний	Квартал			
		I	II	III	IV
Ціль 1. Збільшити охопленість населення послугою вивезення ТПВ					
Інформація, передана в газету для публікації — про поширення послуги з вивозу ТПВ на нові території та порядок укладення договорів			☑		☑
Кампанія «Від дверей до дверей» по укладенню нових договорів із мешканцями					☑
Ціль 2. Популяризувати систему роздільного збору сміття					
Розміщення інформації на бігбордах про систему роздільного збору			☑		
Публікація інформаційних матеріалів у газеті, на сайті та в соціальних мережах		☑		☑	
Випуск календарів (настінних перекидних)					
Створення шкільного компостера					
Ціль 3. Підвищити культуру поводження з ТПВ: зменшити кількість сміття, що утворюється; зменшити кількість стихійних звалищ; зменшити обсяги спалювання органіки та полімерів					
Розміщення на бігбордах інформації про шкоду спалювання листя та про шляхи зменшення обсягу сміття		☑			☑
Життєві історії в газеті про наслідки спалювання сміття		☑		☑	

Таблиця 18. План комунікаційних заходів із питань поводження з твердими побутовими відходами

Під час розробки плану комунікаційних заходів необхідно відповісти на такі питання:

- ☑ Чи добре сплановано заходи в рамках ПВП та Плану комунікацій — від початку та протягом всього його перебігу?
- ☑ Чи вибрані інструменти доречні для досягнення цілей комунікації?
- ☑ Чи календар заходів узгоджується з важливими подіями в громаді? Наприклад, комунікаційні заходи можуть мати більший вплив, якщо вони прив'язані до інформаційного приводу. Натомість вони можуть бути неефективними, якщо організовані в недоречний момент.
- ☑ Чи маєте ви партнерів, залучених до втілення Комунікаційного плану?
- ☑ Чи показники передбачають оцінювання ефективності комунікаційних заходів? Чи плануєте ви адаптувати свій Комунікаційний план протягом перебігу проекту та подальшого оцінювання заходів?

ЕТАП 7. РОЗРОБКА БЮДЖЕТУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ.

Бюджет комунікаційної політики формується залежно від витрат на проведення заходів, пов'язаних із забезпеченням участі громадськості та залучення експертів, а також наявних ресурсів.

Інформаційна кампанія може фінансуватися за рахунок бюджетних коштів (шляхом внесення відповідних заходів до програми соціального й економічного розвитку та бюджету ТГ), за рахунок розвитку партнерства з громадськими організаціями та за рахунок ініціативи місцевих жителів.

ЕТАП 8. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАПЛАНОВАНИХ ЗАХОДІВ КОМУНІКАЦІЙНОГО ВПЛИВУ ТА ЇХ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

Всі види комунікаційних заходів, особливості їх реалізації наведено вище у цьому підрозділі.

Комунікаційні заходи необхідно чітко узгоджувати із заходами ПВП. Наприклад, якщо проводиться комунікаційна кампанія з укладення договорів на вивезення ТПВ, надавач послуги вже повинен мати шаблони договорів, зручний графік роботи та бути готовим до роботи з більшою кількістю мешканців.

Важливою відмінністю комунікаційних заходів є те, наскільки швидко та не завжди прогнозовано може розвиватися ситуація. Під час проведення комунікаційних кампаній строки прийняття важливих рішень можуть обчислюватися не тижнями, а днями й навіть годинами. Тому координатор комунікаційної кампанії повинен мати можливість зв'язатися з ключовими особами, відповідальними за прийняття рішень (головою ТГ, керівником підприємства з надання відповідних послуг тощо) і отримати зворотний зв'язок або запропонувати рішення проблеми.

Також, можливо, вже в ході кампанії доведеться змінювати ключові повідомлення чи канали комунікації, проводити додаткові інструктажі для працівників чи змінювати процес надання послуги. Основним індикатором для таких дій будуть зміни в поведінці цільової аудиторії, тому система зворотного зв'язку повинна дозволяти відстежувати такі зміни на щоденній основі.

Зверніть особливу увагу на канали комунікації. Якщо протягом 2–3 тижнів канал комунікації не починає працювати (відсутня реакція цільової аудиторії на повідомлення за цим каналом), варто проаналізувати причини та сфокусуватися на інших каналах. Разом із тим, через деякий час такий канал може стати актуальним, тому потрібно час від часу повертатися до нього.

ЕТАП 9. РОЗРОБКА Й НАЛАГОДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ДЛЯ СВОЄЧАСНОГО КОРИГУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ (ЗА МОЖЛИВОСТІ).

На відміну від інших заходів ПВП комунікаційні кампанії повинні бути гнучкішими та оперативно враховувати реакцію мешканців на ключові повідомлення. Тому й зворотний зв'язок із цільовою аудиторією повинен бути достатньо оперативним. Джерелами інформації про зміну поведінки цільової аудиторії можуть бути повідомлення ключових працівників надавача послуги, відгуки в соціальних



мережах, інформація від працівників, залучених до проведення заходів, результати онлайн-опитувань, особистих інтерв'ю та фокус-групових досліджень, повідомлення у ЗМІ тощо. Оберіть найбільш актуальні для вашої ТГ канали зворотного зв'язку та оперативно реагуйте на інформацію, що ними надходить. Це — один із ключових чинників успішності інформаційної кампанії.

Разом із тим, комунікаційні кампанії є невід'ємною частиною впровадження Плану вдосконалення послуги, а оцінювання їх ефективності входить до звіту про виконання ПВП.

Фактично два останні етапи потрібно здійснювати одночасно. Це дасть можливість, з однієї сторони, оптимізувати витрати, а з іншої, досягти вищого рівня комунікаційного впливу.

Таким чином, Комунікаційний план є невід'ємною складовою Плану вдосконалення послуги та спрямований на підтримку й підвищення ефективності інших заходів. Узгоджена комунікаційна кампанія дозволить зменшити витрати, прискорить упровадження ПВП та дозволить досягти кращих результатів. Успішні комунікації дозволяють забезпечити спільні дії зацікавлених сторін, які не підпорядковані ТГ, залучити додаткові матеріальні та нематеріальні ресурси, підвищити рівень довіри між усіма учасниками процесу вдосконалення послуги та задоволеність її якістю.



ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ

Після ознайомлення із запропонованим матеріалом може скластися враження, що План вдосконалення послуги є достатньо складним інструментом.

Дійсно, розробка ПВП є досить тривалим процесом, який може вимагати від 3 до 6 місяців послідовної роботи. План вдосконалення послуги потребує постійної уваги та перегляду, а його розробка передбачає залучення великої кількості людей.

Проте варто пам'ятати, що наші знання та можливості щодо прогнозування обмежені. Навряд чи можна знайти людину, яка знає про свою громаду абсолютно все та здатна розробити досить точний прогноз на найближчі 5 років. Це особливо помітно в громадах, які складаються з великої кількості населених пунктів.

Чи означає це, що варто взагалі відмовитися від планування? Напевно, що ні. Успіх не виникає нізвідки, він є результатом тривалої та наполегливої праці, узгодження інтересів зацікавлених сторін і своєчасної концентрації ресурсів на правильно визначених пріоритетних напрямках. Особливо це стосується муніципальних послуг, результати вдосконалення яких кінцеві споживачі відчувають тільки через 3–5 років після початку планування.

Разом із тим, світ, що стрімко змінюється, потребує нових підходів до управління місцевим розвитком, які дозволять вирішувати накопичені проблеми, враховуючи при цьому нові знання, стандарти й обставини.

План вдосконалення послуги, на нашу думку, є одним з універсальних інструментів гнучкого управління. ПВП дозволяє врахувати інтереси різних груп користувачів послуги, дізнатися про новації у сфері надання послуги від технічних експертів і забезпечити цілісний розвиток громади завдяки залученню до планування представників усіх населених пунктів. При цьому кожна громада може визначати важливі саме для її жителів цілі та пріоритети, залучати доступні ресурси та розвивати необхідні партнерства.

Ми нагадуємо, що робота над покращенням якості муніципальних сервісів — безперервний процес, який не завершується з виконанням одного Плану вдосконалення послуги. І сподіваємося, що підходи, описані в цьому посібнику, допоможуть українським територіальним громадам досягати успіхів у важливих для мешканців сферах діяльності.

*Команда Програми USAID
«Децентралізація приносить
кращі результати та ефективність»
(DOBRE)*





ДОДАТКИ



Додаток 1

Зразок структури Плану вдосконалення послуги

Звернення голови територіальної громади (1 сторінка)

Список скорочень (1 сторінка)

Вступ (1 сторінка)

Склад робочої групи (1 сторінка)

Резюме (3–4 сторінки)

Методологія розробки (1–2 сторінки)

Частина 1.

Базове дослідження (4–6 сторінок)

Відповідь на запитання: «Де ми зараз?»

Частина 2.

Бачення щодо вдосконалення послуги, стратегічні та оперативні цілі (1 сторінка)

Відповідь на запитання: «Де ми хочемо бути?»

Частина 3.

Проекти та їх пріоритезація (2–3 сторінки, зведена таблиця з результатами голосування вноситься в додатки)

Відповідь на запитання «Як ми можемо там опинитись?»

Частина 4.

План дій (обсяг — залежно від кількості проєктів)

Таблиця Плану дій

Очікувані результати та індикатори виконання Плану (таблиця)

Забезпечення сталості розвитку послуги (фінансова, інституційна, політична)

Комунікаційний план

(якщо розробляється як складова Плану вдосконалення послуги)

Частина 5.

Моніторинг та оцінювання (2–3 сторінки)

Додатки:

Додаток 1. Таблиця оцінки пріоритетності проєктів

Додаток 2. Картки проєктів (короткострокові, середньострокові, довгострокові)

Додаток 3, 4, 5... (карти, схеми, маршрути тощо)



Додаток 2

Зразок рішення про проведення громадських слухань

Рішення № _____

«__» _____ 20__ р.

**Про проведення громадських слухань щодо
врахування громадських і приватних інтересів
під час _____**

Відповідно до статті 13, пункту 20 частини четвертої статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», рішення № _____ міської ради від _____ «Про затвердження Положення про громадські слухання» виконавчий комітет _____ міської ради

ВИРІШИВ:

1. Провести громадські слухання щодо врахування громадських і приватних інтересів під час розгляду пропозицій громадськості _____.
2. Датою проведення громадського слухання визначити «__» _____ 20__ року, о __:__ у приміщенні _____.
3. Сформувати та затвердити склад Робочої групи з підготовки та проведення громадських слухань згідно з додатком.
4. Для організації та проведення громадських слухань доручити Робочій групі:
 - 4.1. підготувати й затвердити план підготовки та проведення громадських слухань;
 - 4.2. систематизувати письмові звернення, які надійшли до міської ради та виконавчих органів з питання, яке буде розглянуто на громадських слуханнях, і підготувати аналітичну довідку;
 - 4.3. довести підсумки громадських слухань до відома депутатів міської ради, її виконавчих органів для розгляду, а також до відома членів територіальної громади міста через засоби масової інформації.
5. Секретарю міської ради опублікувати повідомлення про проведення громадських слухань.
6. Контроль за виконанням цього рішення покласти на _____.

Міський голова _____



Додаток 3

Зразок складу Робочої групи з розробки Плану вдосконалення послуги*

РОБОЧА ГРУПА		
№	ПІБ	Посада/Організація
1		Голова / Заступники Голови ТГ
2		Керівник / представник організації, що надає послугу
3		Керівник / представник відділу економіки
4		Керівник / представник відділу комунальних послуг
5		Керівник / представник відділу комунікації та зв'язків із громадськістю
6		Керівник / представник відділу благоустрою, інфраструктури, житлового господарства
7		Представник молоді / молодіжної ради або НУО
8		Представники громадських організацій
9		Староста /заступник, рада номер 1
10		Староста /заступник, рада номер 2
11		Староста /заступник і т. д. залежно від кількості населених пунктів

*Склад може відрізнятись залежно від обраної послуги



Додаток 4

Зразок рішення про затвердження послуги та складу робочої групи

РІШЕННЯ

Від «__» _____ 20__ року № __

с. _____

Про затвердження пріоритетного напрямку розвитку послуг в ____ ТГ

З метою визначення пріоритетного напрямку послуг в _____ ТГ, відповідно до пункту 20 статті 20 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», враховуючи висновки постійної комісії _____ ради з _____

_____ сільська рада

ВИРІШИЛА

1. Затвердити послугу _____ як пріоритетну послугу, що планується розвивати в ____ ТГ.
2. Затвердити Положення про робочу групу з розроблення Плану вдосконалення послуги _____ в _____ ТГ, згідно з додатком 1.
3. Затвердити склад Робочої групи з розроблення Плану вдосконалення послуги _____ в _____ ТГ, згідно з додатком 2.
4. Контроль за виконанням рішення покласти на _____.

Сільський голова _____



Додаток 5

ЗРАЗОК ПОЛОЖЕННЯ

про Робочу групу з підготовки Плану вдосконалення послуги _____

1. Загальні положення.

- 1.1. Робоча група створюється з метою розробки Плану вдосконалення послуги _____ територіальної громади.
- 1.2. У своїй діяльності Робоча група керується Конституцією та законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, актами центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови облдержадміністрації та цим Положенням.
- 1.3. Робоча група формується з представників виконавчого комітету, депутатів, бізнесових кіл, громадських, релігійних і молодіжних організацій, політичних партій різного спрямування, фахівців із питань планування розвитку, які здійснюють свою діяльність чи проживають на території _____ громади.
- 1.4. Робоча група працює постійно, на засадах добровільності, на громадських засадах.
- 1.5. Склад Робочої групи затверджується розпорядженням сільського/селищного/міського голови. Робоча група може утворювати у своєму складі робочі підгрупи, комісії, фокусні групи. Умови їхньої діяльності визначаються окремо Робочою групою з урахуванням цього Положення.

2. Функції Робочої групи в процесі діяльності:

- 2.1. Розробляє та подає проєкт Плану вдосконалення послуги на розгляд виконавчого комітету сільської/селищної/міської ради.
- 2.2. Взаємодіє із зацікавленими сторонами з питань, що стосуються розробки Плану вдосконалення послуг, для прийняття ефективних рішень.
- 2.3. Здійснює запит консультантів за напрямками, необхідними для розробки Плану вдосконалення послуги.
- 2.4. Здійснює збір та аналіз інформації про соціально-економічний стан територіальної громади.
- 2.7. Визначає проблеми та можливості покращення послуг.
- 2.8. Розглядає та опрацьовує результати опитування домогосподарств.
- 2.9. Узагальнює та оцінює результати опитування для включення їх до Плану вдосконалення послуги.
- 2.10. Проводить аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у реалізації послуги в громаді.
- 2.11. Розробляє проєкт бачення Плану вдосконалення послуги територіальної громади.



- 2.12. Визначає стратегічні напрями, цілі, якісні й кількісні показники вдосконалення послуги та шлях їх досягнення.
- 2.13. Розробляє План дій для втілення Плану вдосконалення послуги.
- 2.14. Розробляє проекти та визначає їхню пріоритетність.
- 2.15. Бере участь у розробці інноваційних проектів.
- 2.16. Організовує розповсюдження Плану дій та проводить громадські обговорення.
- 2.17. Розробляє комунікаційну стратегію Плану вдосконалення послуги та організовує роботу із засобами масової інформації.
- 2.18. Забезпечує інформування жителів _____ ТГ про свою діяльність і прийняті рішення, оприлюднює проекти відповідних документів чи їх складових.

3. Організація діяльності Робочої групи.

- 3.1. Організація роботи Робочої групи покладається на координатора Робочої групи та його заступника.

Координатор скликає та веде засідання Робочої групи, дає доручення членам Робочої групи, представляє Робочу групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями. Організовує роботу з реалізації висновків і рекомендацій Робочої групи. У разі відсутності координатора Робочої групи або неможливості ним виконувати свої повноваження його головні функції здійснює заступник координатора чи один із його помічників.

- 3.2. Засідання Робочої групи є правомочними, якщо в роботі бере участь щонайменше половина від її загального складу.
- 3.3. За результатами розгляду й вивчення питань Робоча група готує висновки та рекомендації.
- 3.4. Висновки та рекомендації приймаються Робочою групою за взаємною згодою членів групи (консенсусом), які приймають участь у засіданні.

4. Робоча група має право:

- 4.1. Отримувати інформацію, необхідну для розробки Плану вдосконалення послуги, в організаціях, установах _____ сільської/селищної/міської ради, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання.
- 4.2. Проводити опитування громадян чи іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо Плану вдосконалення послуги.
- 4.3. Проводити роз'яснювальну роботу серед громади з питань розробки та втілення Плану вдосконалення послуги в _____ територіальній громаді, його значення та необхідності.
- 4.4. Вносити виконавчому комітету _____ ради пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити для покращення надання послуги в громаді в межах розробки та втілення Плану вдосконалення послуги.



- 4.5. Брати участь у підготовці та проведенні громадських слухань щодо проекту Плану вдосконалення послуги _____ територіальної громади.
- 4.6. Розробляти та узгоджувати проекти договорів, пов'язаних із розробкою Плану вдосконалення послуги.
- 4.7. Залучати до діяльності Робочої групи працівників виконавчих органів, підприємств, установ і організацій, що знаходяться у сфері управління _____ ради (за згодою їхніх керівників), експертів і консультантів (за їхньою згодою).

5. Обов'язки та відповідальність членів Робочої групи.

- 5.1. Члени Робочої групи виконують доручення координатора групи в межах завдань розробки та реалізації Плану покращення послуг _____ територіальної громади.
- 5.2. Члени Робочої групи несуть особисту відповідальність за достовірне та своєчасне опрацювання отриманих інформаційних і розрахункових документів і матеріалів, які стосуються розробки Плану вдосконалення послуг.

Голова _____ ради

підпис



Додаток 6

Зразок рішення про затвердження Плану вдосконалення послуги

РІШЕННЯ

Від «__» _____ 20__ року № _____

Про затвердження Плану вдосконалення послуги _____

Враховуючи узагальнені результати опитувань мешканців територіальної громади, пропозиції робочої групи _____ ТГ з удосконалення пріоритетної послуги, а також враховуючи рішення _____ сільської ради № __ «Про затвердження пріоритетного напрямку розвитку послуг у _____ ТГ від «__» _____ 20__ року, керуючись статтями 26, 30, 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», висновками постійної комісії з питань _____, з метою _____, сільська рада

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити План вдосконалення послуги _____ (далі — План вдосконалення послуги), розроблений робочою групою _____ ТГ.
2. Доручити сільському голові _____ утворити Групу впровадження та Робочу групу з моніторингу та оцінювання виконання Плану вдосконалення послуги.
3. Фінансування на виконання заходів Плану вдосконалення послуги передбачати під час складання проекту програми соціального та економічного розвитку та бюджету ТГ на відповідний рік.
4. Визначити координатором виконання Плану вдосконалення послуги _____.
5. Контроль за виконанням цього рішення покласти на _____.

Голова _____



Додаток 7

Зразок анкети для збору даних щодо ставлення мешканців ТГ до якості надання ключових послуг

Опитування для визначення пріоритетних послуг

Наша ТГ проводить роботу з визначення пріоритетів розвитку. За результатами опитування ми визначимо послуги, що є найбільш важливими для всіх жителів нашої громади та плануємо поступово їх покращувати. Чи могли б Ви відповісти на кілька коротких запитань? Результати опитування буде використано для покращення життя в нашій громаді. Опитування є анонімним і добровільним.

Примітка для інтерв'юера: текст, написаний курсивом, призначений тільки для інтерв'юера, респондентам його зачитувати не потрібно.

1. Де Ви живете?

(це питання ставлять у разі потреби, якщо в ТГ є багатоквартирні будинки)

1	Багатоквартирний будинок
2	Приватна оселя
3	Інше
8	Відмовляюсь відповідати

2. Наскільки в цілому Ви задоволені умовами життя у Вашій територіальній громаді?

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

3. Наскільки в цілому Ви задоволені послугами, які надаються жителям у Вашій ТГ протягом останніх 12 місяців?

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати



4. Наскільки Ви задоволені якістю надання таких послуг протягом останніх 12 місяців?

Примітка: У разі використання системи DOBRE.Pytannya запитання щодо кожної послуги потрібно вносити окремо. У разі використання паперових анкет або іншої електронної платформи ці запитання можна згрупувати в одну таблицю

4.1. Постачання питної води

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.2. Водовідведення (каналізація)

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.3. Послуги первинної медичної допомоги

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.4. Прибирання вулиць та інших громадських місць (прибудинкові території, пляжі, кладовища, зони відпочинку, територія навчальних, туристичних і спортивних об'єктів тощо)

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.5. Поводження з твердими побутовими відходами

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати



4.6. Будівництво, ремонт і обслуговування доріг і тротуарів

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.7. Дошкільна освіта (дитячі садки)

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.8. Загальна середня освіта (школи)

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.9. Послуги соціального забезпечення

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.10. Адміністративні послуги

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.11. Оцінка земельних ділянок

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати



4.12. Планування території ТГ

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.13. Громадський транспорт

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.14. Освітлення вулиць

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.15. Зелені насадження та парки

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.16. Пожежна охорона

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.17. Підтримка культурного життя в громаді

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати



4.18. Підтримка спорту

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.19. Забезпечення громадської безпеки

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.20. Теплопостачання

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати

4.21. Управління багатоквартирними будинками

1	Дуже задоволений(-а)
2	Скоріше задоволений(-а)
3	Скоріше незадоволений(-а)
4	Дуже незадоволений(-а)
8	Не знаю / не можу сказати / послуга не надається



Таблична форма блоку запитань № 4

№	Назва послуги	1 Дуже задоволений(-а)	2 Скоріше задоволений(-а)	3 Скоріше незадоволений(-а)	4 Дуже незадоволений(-а)	8 Не знаю / не можу сказати
4.1	Постачання питної води					
4.2	Водовідведення (каналізація)					
4.3	Послуги первинної медичної допомоги					
4.4	Прибирання вулиць та інших громадських місць					
4.5	Поводження з твердими побутовими відходами					
4.6	Будівництво, ремонт і обслуговування доріг і тротуарів					
4.7	Дошкільна освіта (дитячі садки)					
4.8	Загальна середня освіта (школи)					
4.9	Послуги соціального забезпечення					
4.10	Адміністративні послуги					
4.11	Оцінка земельних ділянок					
4.12	Планування території ТГ					
4.13	Громадський транспорт					
4.14	Освітлення вулиць					
4.15	Зелені насадження та парки					
4.16	Пожежна охорона					
4.17	Підтримка культурного життя в громаді					
4.18	Підтримка спорту					
4.19	Забезпечення громадської безпеки					
4.20	Теплопостачання					
4.21	Управління багатоквартирними будинками					



5. Чи знаєте Ви, як отримати інформацію про такі послуги та залишити відгук щодо їхньої якості? (у разі потреби це запитання можна розділити на два окремих – щодо отримання інформації та щодо каналів зворотного зв'язку)

5.1. Постачання питної води

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.2. Водовідведення (каналізація)

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.3. Послуги первинної медичної допомоги

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.4. Прибирання вулиць та інших громадських місць (прибудинкові території, пляжі, кладовища, зони відпочинку, територія навчальних, туристичних і спортивних об'єктів тощо)

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.5. Поводження з твердими побутовими відходами

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.6. Будівництво, ремонт і обслуговування доріг і тротуарів

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.7. Дошкільна освіта (дитячі садки)

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.8. Загальна середня освіта (школи)

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)



5.9. Послуги соціального забезпечення

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.10. Адміністративні послуги

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.11. Оцінка земельних ділянок

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.12. Планування території ТГ

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.13. Громадський транспорт

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.14. Освітлення вулиць

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.15. Зелені насадження та парки

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.16. Пожежна охорона

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.17. Підтримка культурного життя в громаді

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)



5.18. Підтримка спорту

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.19. Забезпечення громадської безпеки

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.20. Теплопостачання

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)

5.21. Управління багатоквартирними будинками

1	Так
2	Ні
8	Не впевнений(-а)



Таблична форма блоку запитань № 5

№	Назва послуги	1 Так	2 Ні	8 Не впевнений(-а)
5.1	Постачання питної води			
5.2	Водовідведення (каналізація)			
5.3	Послуги первинної медичної допомоги			
5.4	Прибирання вулиць та інших громадських місць (прибудинкові території, пляжі, кладовища, зони відпочинку, територія навчальних, туристичних і спортивних об'єктів тощо)			
5.5	Поводження з твердими побутовими відходами			
5.6	Будівництво, ремонт і обслуговування доріг і тротуарів			
5.7	Дошкільна освіта (дитячі садки)			
5.8	Загальна середня освіта (школи)			
5.9	Послуги соціального забезпечення			
5.10	Адміністративні послуги			
5.11	Оцінка земельних ділянок			
5.12	Планування території ТГ			
5.13	Громадський транспорт			
5.14	Освітлення вулиць			
5.15	Зелені насадження та парки			
5.16	Пожежна охорона			
5.17	Підтримка культурного життя в громаді			
5.18	Підтримка спорту			
5.19	Забезпечення громадської безпеки			
5.20	Теплопостачання			
5.21	Управління багатоквартирними будинками			



6. Оберіть, будь ласка, п'ять послуг, які, на Вашу думку, є найбільш пріоритетними у Вашій ТГ

№	Назва послуги
6.1	Постачання питної води
6.2	Водовідведення (каналізація)
6.3	Послуги первинної медичної допомоги
6.4	Прибирання вулиць та інших громадських місць (прибудинкові території, пляжі, кладовища, зони відпочинку, територія навчальних, туристичних і спортивних об'єктів тощо)
6.5	Поводження з твердими побутовими відходами
6.6	Будівництво, ремонт і обслуговування доріг і тротуарів
6.7	Дошкільна освіта (дитячі садки)
6.8	Загальна середня освіта (школи)
6.9	Послуги соціального забезпечення
6.10	Адміністративні послуги
6.11	Оцінка земельних ділянок
6.12	Планування території ТГ
6.13	Громадський транспорт
6.14	Освітлення вулиць
6.15	Зелені насадження та парки
6.16	Пожежна охорона
6.17	Підтримка культурного життя в громаді
6.18	Підтримка спорту
6.19	Забезпечення громадської безпеки
6.20	Теплопостачання
6.21	Управління багатоквартирними будинками

Стать опитуваних (вказує інтерв'юер)

1	Чоловіча
2	Жіноча

Скільки повних років Вам уже виповнилося?

1	15–35
2	36–59
3	60 і більше

Населений пункт _____

Вулиця _____

Будинок _____

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ



Додаток 8

Зразок рішення про затвердження проміжного звіту з виконання Плану вдосконалення послуги

[БЛАНК]

Про затвердження проміжного звіту з виконання у [РІК] році Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ]

Відповідно до статті 25, пунктів 11, 22 та 23 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», розглянувши інформацію [ПОСАДА, НАЗВА ПІДРОЗДІЛУ] [НАЗВА РАДИ] вирішила:

- 1) Затвердити звіт про виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ], у [РІК] році.
- 2) Внести зміни до Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], що додаються (за необхідності).
- 3) [ПОСАДА, НАЗВА ПІДРОЗДІЛУ] забезпечити виконання завдань Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ].
- 4) Інформацію про виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ], та розробку Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ] на період до [РІК] року оприлюднити [НАЗВА ДЖЕРЕЛ].
- 5) Контроль за виконанням цього рішення покласти на постійну комісію з питань [НАЗВА КОМІСІЇ].

Голова

(підпис)

[П.І.Б.]



Додаток 9

Проміжний звіт з виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ]

Вступна описова частина (розробка та затвердження Плану вдосконалення послуги), до 1 сторінки

Інформація про досягнення очікуваних результатів

№ з/п	Очікуваний результат	Визначення показників та одиниць виміру	Вихідні показники	Планове значення показника	Фактичне значення показника	Примітка

Висновки:

- 1) План вдосконалення послуги реалізується [згідно встановленого графіка / з випередженням графіка / з відставанням від графіка].
- 2) Результати виконання [відповідають очікуваним / перевищують очікувані / не відповідають очікуваним].

Пропозиції:

- 1) Продовжити реалізацію Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ] / внести зміни до Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], що додаються.

Додаток

Інформація про виконання проектів Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ]

№ з/п	Назва проекту	Строки реалізації	Очікувані результати	Виконано (так / ні / частково)	Інформація про хід виконання / причини невиконання або неповного виконання
Оперативна ціль 1					
1.1	Проект 1				
1.2	...				
Оперативна ціль 2					
2.1	Проект ...				
	...				



Додаток 10

Зразок рішення про затвердження проміжного звіту з виконання Плану вдосконалення послуги

[БЛАНК]

Рішення про затвердження
фінального звіту з виконання
Плану вдосконалення послуги
[НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого
рішенням [НАЗВА РАДИ]
[РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ]

Відповідно до статті 25, пунктів 11, 22 та 23 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у зв'язку із закінченням строку виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ], [НАЗВА РАДИ] вирішила:

- 1) Затвердити підсумковий звіт про виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ].
- 2) Інформацію про виконання заходів Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ], затвердженого рішенням [НАЗВА РАДИ] [РЕКВІЗИТИ РІШЕННЯ], та розробку Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ] на період до [РІК] року оприлюднити [НАЗВА ДЖЕРЕЛ].
- 3) Контроль за виконанням цього рішення покласти на [посада та П.І.Б. чи підрозділ], постійну комісію з питань [НАЗВА КОМІСІЇ].

[НАЗВА] голова

(підпис)

[П.І.Б.]



Додаток 11

Фінальний звіт із виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ]

Вступна описова частина (розробка та затвердження Плану вдосконалення послуги), щонайбільше 1 сторінка

Інформація про досягнення очікуваних результатів

№ з/п	Очікуваний результат	Визначення показників та одиниць виміру	Вихідні показники	Планове значення показника	Фактичне значення показника	Примітка

Висновки:

- 1) План вдосконалення послуги [виконано в повному обсязі / частково / не виконано].
- 2) Результати виконання [відповідають очікуваним / перевищують очікувані / не відповідають очікуваним].

Пропозиції:

- 1) Вважати всі планові показники та заходи [виконаними / частково виконаними / такими, що втратили свою актуальність].
 - 2.1) Подовжити строки виконання Плану вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ] до [РІК] року та внести зміни, що додаються.
 - 2.2) Для подальшого вдосконалення послуги розробити План вдосконалення послуги [НАЗВА ПОСЛУГИ] на [НАСТУПНИЙ ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД] роки.

Додаток

Інформація про виконання проєктів Плану вдосконалення послуги
[НАЗВА ПОСЛУГИ]

№ з/п	Назва проєкту	Строки реалізації	Очікувані результати	Виконано (так / ні / частково)	Інформація про хід виконання / причини невиконання або неповного виконання
Оперативна ціль 1					
1.1	Проєкт 1				
1.2	...				
Оперативна ціль 2					
2.1	Проєкт ...				
	...				



ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

