АНАТОЛІЙ ТКАЧУК
МАРКІЯН ДАЦИШИН

Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади
або
Чому брак грошей не є первинною проблемою громади?

навчальний модуль

Київ
ІКЦ «Легальний статус»
2016

УДК 352.071.2.073.53(07)
ББК 67.401я7
Т48

Інститут
Громадянського
Суспільства

«Розроблено за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні» в рамках впровадження проекту «Підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад у Хмельницькій області».

Викладені погляди належать авторам цієї роботи і не можуть ні за яких обставин вважатися такими, що виражають офіційну позицію Ради Європи.

Ця інформація та розробки є вільними для копіювання, перевидання та поширення по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при таких копіюванні, перевиданні та поширенні є обов'язкове посилання на автора і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.

Т48 **Ткачук А.Ф.**
Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Маркіян Дацишин. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 152 с.

ISBN 978-966-8312-86-1

УДК 352.071.2.073.53(07)
ББК 67.401я7

ISBN 978-966-8312-86-1

© Рада Європи, 2016
© Інститут громадянського суспільства, 2016
© ІКЦ «Легальний статус», 2016

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО *5*

СТИСЛИЙ ВИКЛАД *6*

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК, ГРОМАДА, РЕСУРСИ – УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ *9*

1.1. Що є розвитком? А що не є розвитком? *10*
1.2. Українці довіряють лише місцевій владі *12*
1.3. Які ключові характеристики та етапи сталого розвитку? *15*
1.4. Ресурси розвитку громади – передусім нематеріальні *19*
1.5. Боротися за ресурси – по плану *24*

РОЗДІЛ 2. НЕСТАНДАРТНИЙ ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК ГРОМАДИ ТА РЕСУРСИ

2.1. Чи справді «все пропало»? або придивіться до себе уважніше *28*
2.2. Своя сорочка ближче до тіла. А свій ресурс? *30*
2.3. Обмеженість ресурсів – як запорука успіху? *32*

РОЗДІЛ 3. ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

3.1. Внутрішні ресурси та ІС: Бухгалтерія *36*
3.2. Кого і навіщо шукаємо? *39*
3.2.1. Молодь, передусім шкільного віку *39*
3.2.2. Літні люди *42*
3.2.3. Творчі особистості та відомі митці *43*
3.2.4. Групи за інтересами. Громадські організації *44*
3.2.5. Церковні парафії (релігійні громади) різних конфесій *45*
3.3. Самоідентифікація і взаємна довіра у громаді *48*
3.4. Самоврядування, лідерство і команди *53*
3.5. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин *58*
3.6. Місцеві «фішки»: історії успіху, легенди, символи, ремесла *61*
3.7. Простір і час для громади *65*
3.7.1. Просторове планування як ключ до сталого розвитку громади *65*
3.7.2. Марнотратство часу управлінців громади: 20% часу забезпечує 80% результатів *67*

РОЗДІЛ 4. ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ *67*

4.1. Інформація – передусім! Або як ми дивилися на козине молоко 10 років тому? *73*

4.2. Інвестиції приватні: як у вітчизняних, так і у іноземних мотивація одна – заробити 78
4.3. Інвестиції бюджетні: для розвитку, а не для латання дір! 81
4.4. Міжнародна допомога: дармові гранти і супер-дешеві кредити, які не можемо освоїти 83
4.5. Земляки-емігранти – не завжди знаєш, хто і як допоможе «малій» батьківщині? 87

РОЗДІЛ 5. КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ *91*
5.1. Лідерство та комунікація 92
5.2. Інформаційний простір громади: ББС (Баба-Бабі-Сказала) проти ВКонтакте 94
5.3. Управління інформаційними конфліктами 96

РЕЗЮМЕ *100*

ДОДАТОК А. МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА В УКРАЇНІ
Витяг з переліку діючих проектів міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в Україні, і які можуть бути корисними для розвитку громад 102

ДОДАТОК Б. РЕЙТИНГ МІСТ УКРАЇНИ ЗА ОЦІНКОЮ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ І ПОСЛУГ *145*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ *148*

ВСТУПНЕ СЛОВО

Об'єднані територіальні громади сьогодні вступають в новий етап свого життя. Вони отримали повноваження, ресурси власні та ресурси зовнішні.

Вони є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання.

Для цього потрібен розвиток, розвиток прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку та планування простору.

Досвіду немає, але процес не зупинити. Потрібно йти вперед і вчитись під час руху.

Анатолій Ткачук

СТИСЛИЙ ВИКЛАД

«Наскільки чоловік може бути щасливим у житті, він може се тільки в співжитті з іншими людьми, в родині, громаді, нації. Скріплення того почуття любові до інших людей, до родини, до громади, до свого народу, отсе основна підвалина всякого поступу; без неї все інше буде лише мертве тіло без живої душі в ньому».

Іван Франко

Китайський військовий стратег Сунь-дзи і тренер Манчестер Юнайтед, конопля ненаркотична і порічка зі Сніткова, олігарх Терещенко і королева Анна Ярославна, зінківська ковбаса і Chivas Regal – що може бути спільного? І яке вони мають відношення до ресурсів для розвитку громади?

«Скоріш за все, аніякого», – припустите Ви і, можливо, матимете рацію. Але вірус інтриги запущено і Ви, принаймні, не втримаєтеся і погортаєте цей посібник. Ні? Тоді з авторів – могорич. Як ресурс ... для подальших роздумів і дискусій.

Дискусії на тему регіональної політики та реформи місцевого самоврядування, що тривають в Україні уже десятиліттями, після старту реформи децентралізації нарешті набули практичного характеру.

Так, поява у 2015 році першопрохідців – 159 об'єднаних територіальних громад – показала несподівані аспекти проблеми пошуку ресурсів для місцевого розвитку. Виявилося, що виділення рекордних обсягів бюджетних коштів для нових громад (які б мали слугувати прикладом для решти) не є достатньою умовою для їхнього розвитку. Якщо «на місцях» бракує стратегічного бачення пріоритетів, спроможності місцевої влади та підтримки місцевих мешканців, то дефіцит таких ресурсів неможливо покрити навіть великими грошима.

Образно кажучи, достойний розмір сімейного бюджету не завжди гарантує щастя такій сім'ї. Так само, як і бюджет футбольного клубу не визначає успішність виступів команди. На поле мають виходити воротар, захисники, хавбеки, нападники, кожен з яких робить свою роботу у тісній взаємодії з іншими. Пригадуєте Лобановського про «команду-зірку»?

Ключовий внутрішній ресурс громади автори бачать саме у людському вимірі: у спроможності членів громади – гуртом та індивідуально – за

рахунок своїх знань, навичок та взаємодії щодня робити внесок у розвиток громади.

Науковці називають це соціальним капіталом спільноти. Ви (хочете того чи ні) як і решта громадян є потенційним ресурсом громади. Кожен має певні навички або таланти і кожен може бути рушійною силою розвитку, якщо члени спільноти будуть взаємодіяти між собою на основі взаємної довіри, спільних цінностей і задля спільного блага.

Доброю новиною для успіху реформи, яка передбачає децентралізацію не тільки повноважень, але й відповідальності, є порівняно високий рівень довіри громадян до місцевої влади. Соціологи також відзначають зростання після Революції Гідності готовності громадян брати на себе ініціативу (волонтерський рух на підтримку українських воїнів – цьому приклад).

Адже головними ворогами розвитку вбачаємо позицію «ми так завжди робимо» і «так ніхто не робить». Така установка у зародку вбиває будь-який дух інновацій. І ця проблема «з бородою» – ще Григорій Сковорода писав:

> *«дуже сильний і прехитрий ворог — застаріла думка. Трудно (за Євангелієм) цього силача зв'язати й розібрати його судини, коли він раз у серці відродився. Та що солодше від цієї праці, що повертає неоціненний спокій у наше серце? Борися день за днем і виганяй хоча б по одному із нутра, підіймайся щогодини на гору відважно…»*

Це непростий і довгий шлях – розбудова взаємної довіри і запровадження щоденних практик взаємодії між членами громади, особливо на територіях, які постраждали у часи Голодомору 1932-33 років та від інших масових злочинів комуністичного режиму. Адже тоді не просто були зруйновані практики горизонтальної взаємодії у спільнотах. На рівні колективного та індивідуального підсвідомого закладено меншовартісну утриманську модель поведінки.

Можливо, у щоденному житті ми не помічаємо проявів важкого минулого, але, будьте певні, воно поряд. І воно впливає на наше майбутнє. Наскільки сильно і визначально? – рівно настільки, наскільки ми – як особистість і як спільнота – дозволяємо це робити. Тому особливі зусилля мають бути спрямовані на формування у дітей та підлітків навичок самозарадності і взаємодії.

Окремий виклик – налагодження взаємодії громади з церковними парафіями різних конфесій, яких на території об'єднаних громад стало значно більше.

Розвиток громади як цілеспрямований процес вимагає стратегічного планування. При цьому важливий не сам фоліант, а постійне його вдос-

коналення, моніторинг досягнення поставлених цілей і, чи не найважливіше – перевірка поточних рішень на сумісність із стратегічним баченням майбутнього.

Водночас, стратегія розвитку і просторовий план – обов'язкові документи для успішності залучення чи то приватних, чи то бюджетних (з Державного фонду регіонального розвитку), чи то донорських коштів. Потенційні партнери хочуть зрозуміти, чи громада має «точку на горизонті», чи живе виключно нинішнім днем?

Правильна комунікація – це ключ до формування і цементування локальної ідентичності громади і до успішного розвитку. Люди бояться змін, бо за останні десятиліття вони рідко коли призводили до позитивних результатів. Більшість тих, хто «проти», за влучним висловом одного з польових командирів реформи децентралізації, – або «недоінформовані», або «недомотивовані». В обох випадках – треба пояснювати і переконувати.

Левова частка ресурсів є обмеженими, тому за них триває постійна боротьба. І найкращий рецепт успіху, у тому числі для громади, – це постійний рух: «*коли ти прокинувся – вставай і біжи, ніколи не зупиняйся, життя покаже – хижак ти чи жертва, але ти все одно мусиш бігти*».

У цьому посібнику ми менше уваги приділяли матеріальним ресурсам, зокрема бюджетним. Про це шукайте в інших посібниках Інституту громадянського суспільства, зокрема «Децентралізація: запитання і відповіді» (усі матеріали доступні на сайті Інституту www.csi.org.ua).

А на завершення нагадаємо, що «той, хто лікується по медичному довіднику, ризикує померти від друкарської опечатки» (К. Геббель). Тому закликаємо до критичного осмислення і здорового скепсису.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК, ГРОМАДА, РЕСУРСИ – УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ

Визначивши точно значення слів, Ви позбавите людство половини помилок.

Рене Декарт

Стислий виклад

***Сталий розвито**к – це розвиток, який задовольняє потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Охоплює економічну, соціальну та екологічну складові.*

***Громада** – як спільнота людей, котрі усвідомлюють себе громадянами-членами такої громади на основі спільних цінностей, традицій, ритуалів і консенсусного бачення майбутнього своєї спільноти.*

***Сталий розвиток громади** – це усвідомлений, проактивно координований і реалізований за участю всіх зацікавлених сторін процес змін (кількісних і якісних), стратегічною метою якого є покращення якості життя членів такої громади шляхом утворення нових/зміни існуючих інституцій, інфраструктури, послуг.*

***Ресурси** – це матеріальні і нематеріальні об'єкти/цінності, якими громада володіє, або якими може користуватися. Більшість матеріальних ресурсів – вичерпні і невідновні, а тому за них треба постійно боротися. Важливо бути готовим до невдач, бо наші нинішні рішення – це причини завтрашніх проблем.*

Важливий нематеріальний ресурс *– соціальний капітал, який виникає у громаді як результат взаємної довіри і співпраці між її членами.*

Порівняно високий рівень довіри громадян до місцевої влади *– це ресурс для розвитку об'єднаних територіальних громад. Довіра та готовність громадян брати на себе ініціативу – це фундаментальні фактори для успіху реформи, яка передбачає децентралізацію не тільки повноважень, але й відповідальності.*

Зрештою, хто має брак часу чи не надто переймається теоретичними викладками, можете сміливо пропустити цей розділ. Хіба що нагадайте собі тези Івана Франка щодо поступу.

1.1. ЩО Є РОЗВИТКОМ? А ЩО НЕ Є РОЗВИТКОМ?

Що ж тут незрозумілого? Які поняття уточнювати? – все ясно: «розвиток» – це рух вперед; «громада» – це визначений законодавством термін; «ресурси» – це нафта, газ, бурштин і все, що можна добути/переробити і продати.

На перший погляд, воно нібито так. Ось, наприклад, економіка України *розвивалася* протягом останніх 25 років з різною швидкістю і на чолі різних керманичів. Для різних громадян цей *розвиток* супроводжувався різними результатами: хтось накопичив непогані статки і поповнив світовий список багатіїв Forbes, а хтось – втратив останні заощадження і віру у завтрашній день.

Чи для обох цих категорій українських громадян останні 25 років можна назвати *розвитком*? Чи можна назвати *розвитком* процес, який веде у «мінус»? Чи є *розвитком* процес, від якого не всі зацікавлені особи отримують вигоди?

То чи справді все так зрозуміло: що є розвитком? А що не є розвитком?

Понад століття тому Іван Франко виніс це питання у заголовок однієї зі своїх програмових статей «Що таке поступ?» (1903):

> *«Що все на світі змінюється, що ніщо не стоїть на місці, се відомо кожному, се пізнає кожний сам по собі і по своїм окруженню. Але чи ті зміни йдуть на ліпше, чи на гірше, на се вже відповідь не у всіх однакова. Запитайте старого, знемощілого діда, то він певно скаже вам: «Е, як я був молодий, то ліпше було на світі». Здоровий, сильний чоловік, якому добре ведеться або який доробився чогось в житті, скаже навпаки: «Все йде до ліпшого».*

Відповідь у таких речах залежить від особистого настрою чоловіка. Старого, немічного та збідованого діда, перед яким видніється отворена могила, даремно було би переконувати, що все ще буде ліпше, а молодий, здоровий та відважний звичайно також не хоче вірити, щоб усе йшло до гіршого».

Таким чином Великий Каменяр ускладнює визначення поняття розвитку ще й суб'єктивним сприйняттям процесу поступу.

Іншими словами – одне і те ж явище, навіть якщо його кількісні характеристики мають позитивну тенденцію, різні люди в силу особистісних обставин можуть оцінювати по-різному.

Важко заперечити, особливо у випадку, коли життя співвідноситься зі смертю (**Вставка 1.1.**).

ВСТАВКА 1.1.

Метаморфози розвитку: лікарі проти Божої волі?
55 днів смерті заради життя

До лікарні у Вроцлаві (Польща) у непритомному стані потрапила 41-річна пацієнтка з підозрою на смерть мозку. Лікарі дізналися, що у неї рак мозку. Пацієнтка була на 17-му тижні вагітності і серце малюка билося.

Попри релігійні пересторогі, лікарі вирішили врятувати дитину і зважилися на ризик: підтримувати функціонування організму жінки, щоб дитина якомога довше розвивалася у лоні матері. Щоб внутрішньо утробно у плода сформувалися базові органи, «життя» пацієнтки потрібно було подовжити щонайменше на 2 місяці – до 25-го тижня вагітності. Це теоретичний мінімум, коли дитина може отримати шанс вижити «за межами» материнського лона.

«Вона фактично померла, бо мозок був мертвий, але серце билося. Ми можемо підтримати організм кілька годин, щоб узяти органи як у донора. Але в жінки була жива дитина, тому ми змінили тактику», – розповідає Анджей Кюблер, голова відділу анастезіології Університетської лікарні Вроцлава.

Про спроби врятувати життя ненароджених польські лікарі тільки читали у медичній літературі. Кожен день був виснажливою боротьбою із зараженням і розладами в роботі органів мами.

Зрештою, у січні 2016 року на 26-му тижні вагітності у результаті кесаревого розтину на світ з'явився Войтек вагою усього 1 кг. За його

життя лікарі боролися 55 днів з моменту, коли у його мами діагностували смерть мозку.

Лише після народження дитини лікарі констатували смерть пацієнтки. Позиція католицької Церкви щодо цього випадку використання тіла, яке покинула душа, для порятунку нового життя є невідомою.

http://www.usk.wroc.pl/ASK_source/aktualnosci/55_dni/1.pdf

1.2. УКРАЇНЦІ ДОВІРЯЮТЬ ЛИШЕ МІСЦЕВІЙ ВЛАДІ

У наш час індивідуальна, суб'єктивна оцінка загалом національного розвитку українцями є досить одностайною і ... вражає песимізмом.

За даними усіх провідних соціологічних компаній, понад 70% громадян України вважають, що країна рухається у неправильному напрямку (**рис. 1.1.**).

Відтак і рівень довіри до центральної влади традиційно є досить низьким. За даними Інституту Горшеніна, у лютому 2016 року Верховній Раді України довіряли 8,5% і не довіряли 88%, Кабінету Міністрів України – 9,6% і 86% відповідно.

Рис. 1.1. Відповіді на питання «Чи справи рухаються в Україні у правильному напрямку?» – *Дослідження соціологічної групи «Рейтинг» на*

замовлення Міжнародного Республіканського Інституту. Опитування проводилося по всій Україні (крім окупованих територій Криму і Донбасу) з 18 лютого по 04 березня 2016 року. Всього було опитано 2400 жителів.

Показово, що динаміка оцінки громадянами напрямку руху країни в цілому визначає і економічні настрої та очікування людей.

Так, за даними компанії GfK, Індекс споживчих настроїв громадян (як інтегральна оцінка поточного матеріального стану домогосподарств і їх готовності витрачати кошти на поточне і капітальне споживання, тобто давати доходи бізнесу, передусім малому і середньому) навесні 2016 року залишається на рекордно низькому, хоча й дещо вищому, аніж торік рівні (**рис. 1.2.**).

Рис. 1.2. Динаміка споживчих настроїв громадян України у 2014-2016 роках – *Дослідження проводиться компанією GfK з червня 2000 року. Індекс визначають на підставі вибіркового обстеження до-машніх господарств. Під час дослідження опитують 1000 осіб віком від 16 років.*

Чим так незадоволені українці? Що їх не влаштовує? Чого вони хочуть? – на диво актуальною є версія, викладена понад 100 років Іваном Франком у вищезгаданій статті:

«Чого ж шукають усі ті люди? На се одна відповідь: шукають дороги до поступу, але не такого, як досі. Їх не задовольняє сам поступ багатства; вони питають: а в чиїх руках се багатство, хто й на що користується ним? Їх не задовольняє сам поступ науки і штуки (мистецтва – прим. авторів); вони хочуть, аби наука і штука були власністю всіх людей, прояснювали їх розум і звеселяли життя. Як бачимо, обік зросту багатства, науки й штуки, зросло також почуття милосердя, любові до людей, справедливості. Люди починають переконуватися, що саме багатство, сама наука, сама штука не може дати чоловікові повного щастя. Наскільки чоловік може бути щасливим у житті, він може се тільки в співжитті з іншими людьми, в родині, громаді, нації. Скріплення, утончення того почуття любові до інших людей, до родини, до громади, до свого народу, отсе основна підвалина всякого поступу; без неї все інше буде лише мертве тіло без живої душі в ньому.

Повного особистого щастя... чоловік не осягне ніколи; та проте він весь вік старається та силкується поправити своє життя...Так само всі ми знаємо, що й повного громадського щастя, повного, так сказати, раю на землі люди не діб'ються ніколи. Але се ще не рація, щоб ми закладали руки і байдужно дивилися, як міцний душить слабого, як багач кривдить та висисає бідного, як одиниці кривдять та руйнують сотки й тисячі людей. Чи буде, чи не буде з того рай на землі, а ми борімося з кожним поодиноким лихом, з кожною поодинокою кривдою та дбаймо заразом не лише про те, аби побороти її в тім однім випадку, але також про те, аби по змозі заткати джерело подібного лиха й на будуче».

Скажете, провісник реформи децентралізації і деолігархизації? Чи ліричне доповнення до зобов'язань України перед МВФ?

На тлі загальної недовіри і скептицизму до «центру» променем світла є ситуація з довірою до місцевої влади в Україні: громадяни в 4 рази більше довіряють місцевій владі, аніж центральній (за даними Інституту Горшеніна, на початку 2016 року місцевій владі довіряли 43%, а не довіряли 50% опитаних).

Іншими словами майже кожен другий дорослий громадянин готовий почути місцевих лідерів, можливо, й повірити їм, а якщо пощастить – дехто навіть долучиться до справи поступу громади.

Соціологічна група «Рейтинг» підтверджує висновок про більший рівень довіри до місцевої влади і наголошує, що на фоні кризи довіри громадян до інститутів центральної влади зростає ініціативність грома-

дян. Переважна більшість опитаних вважають, що участь громадян у процесі прийняття рішень владою є важливою.

Безумовно, це – добра новина у контексті процесів децентралізації в Україні. Адже **довіра та готовність брати на себе ініціативу – це фундаментальні фактори для успіху реформи, яка передбачає децентралізацію не тільки повноважень, але й відповідальності**.

Однак треба визнати, що долучитись до розробки пропозицій для міської ради, як показує опитування групи «Рейтинг», готові радше на волонтерських засадах, а не як працівник відповідного органу чи установи.

Також дослідження показало, що ріст ініціативності громадян та їх залучення до роботи місцевої влади сприяє європейській інтеграції. Зафіксовано тенденцію: у регіонах, де запит на участь у роботі місцевої влади вищий, ставлення до демократичної системи врядування та євроінтеграційні настрої також на високому рівні. Також у цих регіонах вищий рівень оптимізму щодо економічної ситуації в Україні у найближчому майбутньому.

Тобто **нинішній порівняно високий рівень довіри до місцевої влади – це непоганий ресурс для розвитку нових об'єднаних територіальних громад**. Якщо врахувати доступність значних бюджетних інвестицій в інфраструктуру нових громад та політичну підтримку на найвищому рівні – з боку Президента України і очільника Уряду – то реформа децентралізації просто таки приречена запустити масштабні процеси розвитку-поступу в Україні.

1.3. ЯКІ КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЕТАПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ?

На міжнародній арені питання модальностей розвитку було в центрі уваги ще у 1980-х роках – спеціально створена Комісія з довкілля і розвитку (Commission on Environment and Development's – the Brundtland Commission) підготувала Доповідь «Про Наше Спільне Майбутнє» (1987), у якій було сформульовано бажану модель процесу розвитку, яка отримала назву «сталий розвиток».

Згідно з Доповіддю, загалом кажучи, **сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби**. Охоплює економічну, соціальну та екологічну складові (**рис. 1.3.**).

Рис. 1.3. Складові сталого розвитку
Джерело: http://stalo.delo.ua/novyny/viznachennya.html

Особливості поступу на місцевому рівні також є предметом особливої уваги з боку міжнародних інституцій. Так, Світовий банк пропонує таке визначення:

> *«Місцевий розвиток – це процес, в якому громадськість, бізнес та партнери з неурядового сектору працюють колективно над формуванням кращих умов для економічного зростання і створення робочих місць задля покращення якості життя для всіх»* (Local Economic Development. Primer A. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans / World Bank. – Washington, D.C., 2003).

Отже, розвиток громади можна визначити як **усвідомлений (тобто спланований), проактивно координований і реалізований за участі всіх зацікавлених сторін процес змін (кількісних і якісних), стратегічною метою якого є покращення якості життя членів такої громади без шкоди для перспективи наступних поколінь задовольняти свої потреби у майбутньому**.

До речі, чи хтось, прочитавши ці рядки, згадав про бурштинові копанки на півночі Рівненщини, які перетворили лісові масиви на пустинний

місячний пейзаж? Очевидно, що це – яскравий антиприклад сталого розвитку, своєрідна тактика«випаленої землі» щодо майбутніх поколінь.

Правильний підхід до сталого розвитку демонструє у критиці переходу на твердопаливні котли Мішель Терещенко, нащадок роду українських промисловців і меценатів Терещенків і віднедавна мер 36-тисячного містечка Глухова на Сумщині:

> *«Для переводу Глухова на біогаз можна використовувати численні гранти... Рубати дерева для того, щоб палити ними печі, це варварство. Для виробництва тепла також можна використовувати відходи сільського господарства. Наприклад, стебла кукурудзи, через які деградує гумус. Якщо в Глухові запрацюють молокозавод і м'ясокомбінат, з'явиться можливість перевести місто на біогаз».*

Спробуймо розкласти «по поличках» складові процесу сталого розвитку громади для цілей його усвідомлення, планування і впровадження:

- Передусім – це **візія**, вища мета, «точка на горизонті», до якої прагнемо.
- Як до неї дістатися, що треба зробити і яких проміжних чи кінцевих результатів досягнути? – це **стратегічний та операційний плани**.
- Хто має взятися за цю роботу? – це формування **команди** та гуртування союзників, вибудовування коаліцій чи партнерств.
- За рахунок чого можливо досягнути поставлених завдань? – це **планування ресурсів** як матеріальних, так і нематеріальних.
- Як розповісти усім, в першу чергу команді, союзникам про візію і плани? – це **комунікація**, зворотній зв'язок, інформаційний супровід.
- Як дізнатися, чи у правильному напрямку рухаємося? – це **моніторинг та оцінювання**.

Начебто всі поняття знайомі і детально розглядалися у численних посібниках з стратегічного планування (зокрема див сайт Інституту громадянського суспільства www.csi.org.ua).Тому детальніше зупинимося лише на останньому важливому аспекті моніторингу та оцінювання, пов'язаному з «труднощами» перекладу.

В англійській мові є два різних поняття на окреслення результатів/наслідків виконання певних завдань: Output та Outcome (**Вставка 1.2. і рис. 1.4.**).

Образно кажучи, перше означає «камінь», який ми кидаємо у воду, для того, щоб отримати «кола на воді» (друге).

Здавалося б, філологічне уточнення не повинно мати особливого практичного значення. Але згадайте якийсь національний план розвитку чи програму найвищого рівня. Як часто Ви бачили чітке розділення

«каменів» і «кіл на воді»? Звичайно, простіше написати багато про «камені» (наприклад, прийняти закон або постанову КМУ), аніж зазначити, що у результаті прийняття такого-то закону буде досягнуто «зменшення на 5% смертності від серцево-судинних захворювань чоловіків працездатного віку».

Тому чи це лише труднощі перекладу, чи насправді це труднощі планування, яке не сфокусовано на досягненні бажаного результату? Зате такий стиль планування дозволяє практично безболісно звітувати про стан виконання незалежно від його результативності.

ВСТАВКА 1.2.

Труднощі перекладу чи труднощі планування?

Українська асоціація оцінювання для уніфікації термінології підготувала Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання, який визначає, зокрема, такі поняття:

а) ПРОДУКТ (Output) – усі товари, послуги, кількісні і якісні здобутки, що їх отримує бенефіціар у процесі виконання проекту чи програми за рахунок залучених людських, матеріальних та організаційних ресурсів. До продуктів роботи проекту чи програми зараховують кількість наданих консультацій, проведених тренінгів тощо.

б) **КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (Outcome)** – зміни, спричинені діями та заходами на певному етапі проекту чи програми. Наприклад, до кінцевих результатів можна зарахувати зміни в поведінці або знаннях цільової групи, зменшення рівня захворюваності, покращення умов життя тощо. Кінцеві результати поділяються на заплановані та незаплановані; незаплановані кінцеві результати можуть бути як позитивними, так і негативними.

Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання/Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В.– Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014 – 32 с.

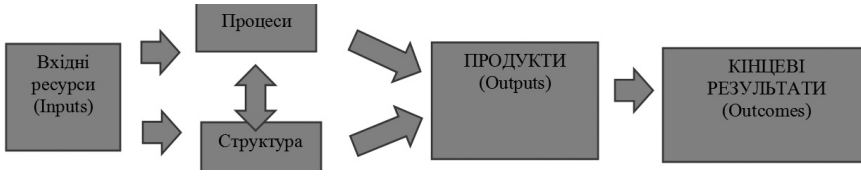

Рис. 1.4. Об'єкти моніторингу та оцінювання проектів розвитку

1.4. РЕСУРСИ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ – ПЕРЕДУСІМ НЕМАТЕРІАЛЬНІ

Ресурси, скажете, це те, чого нам часто не вистарчає, або те, що досить швидко закінчується. Тобто, матеріальні і нематеріальні об'єкти/ цінності, якими громада володіє, або якими може користуватися.

Загалом, ми згодні у цьому посібнику трактувати поняття «ресурси» якнайширше. І будемо використовувати як синонім ресурсів і поняття «активи», пам'ятаючи водночас, що з точки зору економічної теорії актив повинен мати грошову оцінку.

Але пропонуємо почати з нематеріальних ресурсів, які необхідні громаді для розвитку.

Портал «Набір інструментів для громади» (Community Tool Box – http://ctb.ku.edu) у широкому розумінні визначає ресурсом громади все те, що може бути використано для поліпшення якості життя. А це означає:

- **людей**–мешканці мають право реалізувати і використовувати свої здібності для створення і перетворення громади. Наприклад, мама або тато, який організовує дитячий майданчик. Неформальний лідер околиці. Пожежний, який ризикує життям. Все це є ресурсом громади;
- **фізичну інфраструктуру або місцевість** – школа, лікарня, церква, бібліотека, клуб. Це може бути місто, орієнтир або символ. Це також може бути покинута будівля, в якій можнарозмістити притулок для літніх, або громадський простір, який належить громаді – парк, заболочена місцевість тощо;
- **публічну службу**, яка робить життя кращим для деяких або всіх членів громади – громадський транспорт, заклад дошкільної освіти, культурні заклади;
- **приватний бізнес**, який забезпечує робочі місця і підтримує місцеву економіку.

Експерти стверджують, що ви (хочете того чи ні) як і решта громадян є потенційним ресурсом громади. Кожна людина має деякі навички або таланти, і кожен може дати знання про громаду, зв'язки злюдьми, яких вони знають, і елементарну допомогу – зробити телефонні дзвінки, поклеїти конверти, поширити інформацію тощо.

Такий підхід передбачає, що кожна людина може бути рушійною силою для розвитку громади, якщо її навички/таланти/чесноти належно використовуються для добра спільноти.

Але наявність у спільноті доброчесних і фахових індивідуумів не є достатньою умовою для розвитку громади. **Критично важливими є прак-**

тики взаємодії між членами громади, які формуються у ході тривалого історичного процесу і стають детермінантами успіху (чи неуспіху) таких спільнот (**Вставка 1.3.**).

ВСТАВКА 1.3.

Історик Ярослав Грицак: «Соціальний капітал – норми поведінки, котрі вироблялися в минулому впродовж тривалого часу, – для майбутнього розвитку важливіший за грошовий капітал»

Американський політолог Роберт Патнама вивчав хід італійської реформи децентралізації, яка стартувала у 1970 році з рішення італійського уряду віддати частину повноважень п'ятнадцятьом новоствореним регіонам. Усі регіональні уряди були скроєні за подібним лекалом і всім були надані однакові стартові умови включно з бюджетуванням.

Минуло двадцять років і виявилося, що на півночі Італії впровадження самоврядування увінчалося успіхом, тоді як на півдні воно зазнало фіаско. Патнама зацікавило, що стоїть за успіхом чи, відповідно, невдачею? Чому в Північній Італії регіональні уряди і зовнішнім виглядом, і поведінкою службовців схожі на модерні офіси, де ефективно і вчасно ухвалюють рішення, де діє чіткий графік праці та прийому відвідувачів? І чому в Південній Італії, навпаки, проблемно навіть знайти потрібний офіс?

Автор дійшов висновку, що важливими є не ті відмінності, які витворилися тепер, а ті, що мають історичне коріння, тобто відмінність в історичних траєкторіях півночі і півдня Італії.

Середньовічне минуле Північної Італії позначене боротьбою між Папою та імператором за так зване право інвеститури – право призначати місцевих єпископів. А де б'ються двоє, користає третій. Цим третім були вільні міста-республіки, церковні братства, автономні університети й цехи – всі ті інституції та структури, які ми тепер вважаємо історичним прообразом громадянського суспільства.**Співпраця між членами цих інституцій була умовою їхнього виживання – як мінімум, та спільної вигоди – як максимум**.

Південна Італія натомість рухалася іншою історичною траєкторією. Вона мала давню традицію монопольної влади, котра мінялася залежно від зміни загарбників – Візантії, арабів, норманів чи пізніше Іспанії та Австрії. Тому коли північні італійці виросли на громадян,

південні аж до об'єднання Італії у 1861році залишалися переважно підданими.

На думку Патнама, минуле є тим чинником «х», який значною мірою визначає успіх чи невдачу реформ. І проявляється він через **соціальний капітал – норми поведінки, котрі вироблялися в минулому впродовж тривалого часу. Для майбутнього суспільства цей соціальний капітал навіть важливіший за реальний (грошовий) капітал**. У його основі лежить наявність чи відсутність анонімної довіри, тобто довіри до інституцій, а не тільки до родичів чи друзів.

Це саме те, що характеризує Північну Італію, і ця характеристика склалася історично. Натомість у Південній Італії така довіра майже завжди особиста, як, скажімо, у великих родинах чи кланах (не забуваймо, що мафія виникла у Південній Італії, і її голова називається «хрещеним батьком»).

Цей висновок провокує до того, щоб застосувати його до України, яка подібно до Італії теж дуже поділена регіонально. До того ж, східнохристиянський світ («русский мир») у своїй багатокультурній спадщині має ту саму візантійсько-норманську суміш, що й Південна Італія, а відмінність між громадянами і підданими відносно добре описує відмінність між українцями по обидві сторони австро-російського кордону на межі XIX та XX ст.

http://theukrainians.org/26-protsent/

Серед перших, хто звернув увагу на цей ресурс розвитку соціуму, був французький філософ Алексус де Токвіль, який, відвідуючи США у 30-х роках XVIII сторіччя, відзначив **«мистецтво об'єднання» американців**. Він відчув, що, на відміну від співгромадян у його рідній Франції, американці можуть об'єднуватися у різноманітні добровільні товариства: літературні клуби, релігійні товариства, групи боротьби з рабством. Це дозволяло об'єднати дії слабких людей та, на його думку, було надзвичайно важливим для успіху американської демократії.

На думку доктора Френсіса Фукуями, позитивний потенціал (у т.ч. для розвитку) спільноти **виникає як результат наявності довіри між її членами**. Саме соціальний капітал – норми, неформальні норми або цінності, які роблять можливими колективні дії у групах людей, – дозволяє соціальним групам, неурядовим організаціям власними ресурсами вирішувати значну кількість локальних проблем, без звертання до урядових структур.

При цьому дослідник наголошує на важкій спадщині пост-комуністичних країн:

*«...в усіх посткомуністичних країнах існує особлива проблема, пов'язана із соціальним капіталом та довірою, через спадщину марксизму-ленінізму. **Марксизм-ленінізм був політичною системою, яка навмисно пристосована для виснаження соціального капіталу**. Теорія полягала у тому, що партія та держава є центральною організаційною структурою всього суспільства, і що держава потім буде навмисно порушувати існуючі зв'язки, які утримують разом профспілки, підприємства, церкви, різноманітні приватні організації, та замінювати ці горизонтальні зв'язки між звичайними людьми вертикальним зв'язком між громадянами та самою державою, торкаючись навіть зв'язків у головному осередку суспільства — родині. Таким чином, ви можете пригадати Павлика Морозова... Здається, у Москві, як мені відомо, був пам'ятник — я не впевнений, чи досі він існує... Але подумайте про це. Павлика Морозова вшановували за те, що він здав свою родину НКВС. Отже, це ще один повчальний приклад того, що лояльність по відношенню до правлячої верхівки є більш важливою, ніж будь-який різновид горизонтальної лояльності. На жаль, більшовики мали можливість культивувати такі норми протягом 70 років та зруйнувати (існуючий раніше соціальний капітал)...».*

http://day.kyiv.ua/uk/article/podrobici/shcho-take-socialniy-kapital

Важко не погодитися з таким висновком для України. На теренах України, які постраждали у часи Голодомору 1932-33 років та від інших масових злочинів комуністичного режиму, не просто були зруйновані практики горизонтальної взаємодії – на рівні колективного та індивідуального підсвідомого закладено меншовартісну патерналістську модель поведінки жертви – те, що науковці назвали травмами постгеноцидного суспільства.

Можливо, у щоденному житті ми не помічаємо проявів нашого важкого минулого, але, будьте певні, воно поряд. І воно впливає на наше майбутнє. Наскільки сильно і визначально? Рівно настільки, наскільки ми – як особистість чи як спільнота – дозволяємо це робити.

Щодо матеріальних ресурсів, то, як відомо, більшість із них є вичерпними і невідновними.

Навіть, здавалося б вічні, нафта і газ є прикладами таких ресурсів. Міста на Західній Україні (Борислав та сусідні) саме в часи Івана Франка на зламі XIX і XX століття були третім найбільшим (після американських родовищ та російського Баку) центром видобутку нафти у світі. Однак раптово відчули, як це – мати на своїй території джерело

практично дармового багатства (коли з копанок черпали нафту) і як несподівано такий ресурс закінчується, а з ним і безтурботний добробут мешканців околиць.

Відтак за обмежені ресурси постійно треба боротися.

І це не просто правильна фраза з академічного підручника з менеджменту чи американського фільму про «вовків з Волл-стріт». Це перевірена багаторічним досвідом установка на успіх від українських міських і сільських голів, лідерів громад.

Юрій Бова, який 11 років працює міським головою Тростянця, 23-тисячного райцентру на Сумщині, свою роботу називає забігом на швидкість:

«Всі міста конкурують одне з одним. За інвесторів, за мешканців, за соціально-економічний розвиток. Якщо є інвестиції, якщо є якийсь культурний розвиток — приходить житлове будівництво, якийсь рух починається в місті. Якщо ти цього не робиш — робить сусід. Твої мешканці поїдуть і там будуть жити, а ти залишишся в занепадаючому місті і тебе зметуть з твоєю владою».

Іншими словами цю ж ідеологему набагато раніше сформулював Альберт Ейнштейн:

«Життя – як їзда на велосипеді. Щоб зберегти рівновагу, ти повинен рухатися».

Але не можемо навести і версію від американського комедійного актора Вілла Роджерса:

«…потрібно постійно рухатися, навіть якщо ти дістався правильного шляху. Тебе переїдуть, якщо ти сидиш. … коли ти прокинувся – вставай і біжи, ніколи не зупиняйся, життя покаже – хижак ти чи жертва, але ти все одно мусиш бігти».

У цьому режимі постійної біганини важливо адекватно сприймати невдачі, робити якісні висновки і рухатися далі. Звучить не надто переконливо? (**Вставка 1.4.)**.

Всесвітньо відомий український письменник Андрій Курков застерігає:

«Ніколи не можна втрачати надії, навіть якщо 10 років з твоєї мрії нічого не виходить. Треба вірити в себе і не боятися працювати. При цьому ніколи не чекати допомоги. Коли людина думає, що хтось має їй допомогти, просто втрачається час і талант. Ніхто не допоможе».

ВСТАВКА 1.4.

Дванадцять видавництв спочатку відмовилися братися за рукопис «Гаррі Поттера» Джоан Роулінг

Джоанна Роулінг із матері-одиначки, що жила на соціальні виплати, стала найулюбленішою казкаркою світу зі статками мультимільйонерки. Та до вершини успіху й появи цілої армії поттероманів письменниця піднімалася довго.

Джоан мріяла стати студенткою Оксфорду, але провалила іспити. Вона ще з дитинства чудово вигадувала фантастичні історії, та їй довелось працювати перекладачем і вчителем, щоб хоч якось заробити на життя.

Після року спільного життя чоловік покинув її із тримісячною дитиною. Єдиною відрадою в реальному світі став чарівний світ Гаррі Поттера, над створенням якого працювала не покладаючи рук.

Але її першу книгу відмовилися публікувати всі 12 видавництв, яким надіслали рукопис.

Урешті лондонське видавництво Bloomsbury погодилось опублікувати книгу невеликим тиражем – всього тисячу примірників. Та читач не зміг залишитися байдужим до доброго і справедливого чарівника Гаррі, а книга одразу отримала кілька престижних нагород. Кожна наступна історія била рекорди із продажів у Великій Британії і США.

Жінка почала займатися благодійністю. Сьогодні Джоан пише і для дітей, і для дорослих. Та неодмінно дотримується своєї життєвої позиції – займатися тим, у що віриш понад усе.

http://24tv.ua/istoriyi_uspihu_dzhoan_rouling_vid_materiodinachki_do_nayvidomishoyi_kazkarki_svitu_n525534

1.5. БОРОТИСЯ ЗА РЕСУРСИ – ПО ПЛАНУ

Щоб бути успішним у постійній конкуренції за ресурси, треба чітко розуміти, а ще краще – спланувати процес їх залучення, визначивши такі ключові етапи:

- **Ідентифікація потреби** – якими ресурсами громада володіє/може користуватися? А яких бракує? На яких умовах/якою ціною готові залучати такі ресурси?
- **Визначення потенційних джерел/локацій** таких ресурсів – де шукати? куди звертатися в першу чергу?

- **Визначення кола конкурентів**, які зацікавлені/можуть бути зацікавлені у такому ресурсі – які їхні слабкі сторони та загрози? Які наші конкурентні переваги та потенційні можливості?
- **Предметний пошук і комунікація** з приводу отримання необхідних ресурсів – якщо це міжнародна технічна допомога, то це передбачає заповнення відповідних аплікаційних форм; якщо залучення інвестицій, то це переговори з потенційними інвесторами;
- **Організаційний, інформаційний та інший супровід** процесу залучення та використання ресурсів (якщо попередній пункт завершився вдало) – на практиці все може піти не по плану;
- **Моніторинг та оцінювання** результативності використання ресурсів, корекція потреби.

Особливої уваги заслуговує етап вивчення конкурентів та підготовки до боротьби з ними.

При цьому безпосереднього «лобового» конфлікту варто уникати, бо як тисячу років тому було наголошено у китайському трактаті Сунь-дзи «Мистецтво війни»:

«Той, хто здобув сто перемог у ста поєдинках, – не герой; геройство – це підкорити противника взагалі без боротьби».

Як цього досягнути? У кожному передконфліктному стані є своя специфіка, а відтак – і свій рецепт успіху. Але спільним інгредієнтом, як наголошує китайський рукопис і підтверджує українська практика, – є ретельна підготовча робота. Як щодо вивчення сильних і слабких сторін, як своїх власних, так і опонентів?

Зазначимо, що планування ресурсів – це завжди рішення не тільки про те, на які цілі використати обмежені ресурси, але і про те, на які цілі ці ресурси НЕ будуть використані. І тут виникає питання коректного формування пріоритетів розвитку та часового планування (**Вставка 1.5.**).

ВСТАВКА 1.5.

Як найефективніше планувати залучення і використання обмежених ресурсів для цілей розвитку?

Марк Робертс, професор політекономії та політики охорони здоров'я Гарвардської школи громадського здоров'я, радить:

1. Починайте завжди з запитань, а не з відповідей! З'ясуйте:
   - Що думають лідери громади?
   - Чого хоче широка громадськість?

- Що є політично можливим «тут і сьогодні»?
- Що можливо зробити за допомогою наявної управлінської спроможності?

2. Проводьте діагностику ситуації та ресурсів, уникаючи простого шляху (типу «все ясно») – задавайте питання (мінімум 5 разів задайте питання «чому?»).
3. Опирайтеся на докази і факти, а не на власні припущення чи оцінки.
4. Важливо постійно мати на увазі загальну картинку («бачити ліс, а не дерева»), проводити системний аналіз і шукати нестандартні рішення (outside the box).
5. Фокусуватися на кінцевих результатах (outcomes), які хочемо досягнути. Лише після чіткого розуміння параметрів бажаних результатів – будувати план дій.
6. Поєднувати міжнародний досвід з місцевими практиками і знаннями.
7. Зосереджуватися на практичному впровадженні: прогнозувати розвиток подій, зокрема реакцію зацікавлених сторін.
8. Бути готовим до нових знань – вчитися та адаптувати/модифікувати інструменти і практики.
9. Постійно проводити моніторинг та оцінювання дій, продуктів та кінцевих результатів. (це як їхати авто і пильнувати: а) швидкість руху; б) обороти двигуна; в) рівень палива. Збирати і перевіряти лише ті дані, які мають значення/релевантні для прийняття рішення (не «тиск у шинах» чи «температура гальмівної рідини»). Інакше – цвинтар даних).
10. Бути готовим до невдач, бо наші нинішні рішення – це причини завтрашніх проблем.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. Чи можна назвати те, що відбувалося у вашій громаді протягом останніх кількох років, розвитком?

2. У чому ключова відмінність сталого розвитку? Чи є у вашій громаді ознаки сталого і несталого розвитку?

3. Які ресурси для місцевого розвитку ви знаєте з власного досвіду?

4. Проведіть діагностику відомої Вам проблемної ситуації, задаючи 5 разів питання «Чому?»

РОЗДІЛ 2

НЕСТАНДАРТНИЙ ПОГЛЯД НА РОЗВИТОК ГРОМАДИ ТА РЕСУРСИ[1]

Логіка приведе вас з точки А в точку Б. Уява приведе вас куди завгодно...

Уява набагато важливіша, ніж знання. Знання спираються лише на те, що ми зараз знаємо і розуміємо, в той час як уява включає в себе цілий світ і все те, що ми коли-небудь зрозуміємо і дізнаємося.

Альберт Ейнштейн

Стислий виклад

Чи адекватно у контексті розвитку громад цитувати класика про те, що «всі щасливі сім'ї схожі одна на одну, а кожна нещаслива сім'я — нещаслива по-своєму»? Чи формула «нещастя» українських громад у всіх однакова?

Плануємо розвиток не «від проблем», а на основі сильних сторін/конкурентних переваг. Опираємося передусім на внутрішні ресурси громади: лідерство, місцевий патріотизм, взаємна довіра і самоорганізація. Іншими словами — соціальний капітал.

В умовах дефіциту ресурсів частіше виникають інноваційні ідеї розвитку.

---

[1] ***На основі українського досвіду та американських рецептів, викладених у книзі Джон П. Кретцман, Джон Л. Малкнайт «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади»; переклад з англ. — К: Четверта хвиля, 2006. — 256 с.***

2.1. ЧИ СПРАВДІ «ВСЕ ПРОПАЛО»? АБО ПРИДИВІТЬСЯ ДО СЕБЕ УВАЖНІШЕ

У більшості територіальних громад існує думка, що саме у них найбільші проблеми і саме їхня громада має отримати від держави, області, спонсорів тощо додаткові ресурси, щоб ці проблеми вирішити.

Якщо ми спробуємо зробити для громади, яка переживає не найкращі часи, карту власних проблем, то загалом вона матиме приблизно такий вигляд (звісно, для кожного випадку є свої варіації):

Безробіття – п'янство батьків – зростання насильства та злочинності – проблеми в сім'ях – бездоглядні діти – занепад середовища проживання (засмічені двори, зруйновані громадські приміщення) – зростання кількості отримувачів соціальних виплат – соціальна апатія на низька активність громадян, у т.ч. на виборах.

Логічно, що такий сумний перелік дає підстави вимагати від держави розширювати програми допомоги безробітним, посилювати відділок поліції, створювати службу у справах неповнолітніх чи притулок для дітей з проблемних родин, просити грошей на ремонт громадських/соціальних закладів, виступати за збільшення пенсій та інших соціальних виплат.

Проте міжнародний досвід свідчить, що навіть у разі отримання додаткових фінансів для «нібито вирішення» цих проблем, вони не зникають. Натомість формуються категорії утриманців – людей, які орієнтуються винятково на виплати та зовнішнє втручання, і коло проблем починає розвиватись по новій спіралі.

Ця ситуація особливо помітна у деяких кварталах великих американських міст, а тепер це стало проблемою і в Європі. Таким же чином розвивається ситуація і в українських регіонах, особливо в тих громадах, що залежали від функціонування одного/кількох монопрофільних підприємств і закриття яких стало катастрофою для громади. Це характерно не тільки для шахтарських містечок сходу України, а й для селищ навколо цукрозаводів чи сіл, які були осередками великих колгоспів.

Якщо продовжувати орієнтуватись винятково на потреби громади у вирішенні проблем, їх вирішення навряд чи вдасться, адже ресурсів для цього завжди не вистачатиме, натомість відбувається звикання до зовнішнього втручання, субсидій і головним завданням влади у громаді стає не розвиток, а пошук аргументів, що кожного року стає все гірше, щоб отримати додаткові ресурси.

В українських реаліях закони, які встановлювали додаткові виплати для тих, хто проживають на забруднених від Чорнобильської катастрофи територіях чи в гірських населених пунктах, сформували цілі соціальні групи, у яких зникла будь-яка мотивація до саморозвитку та діяльності.

Альтернативою такому традиційному, фактично безперспективному шляху вирішення проблем через концентрацію на проблемах, у багатьох країнах світу стає новий підхід – концентрація на можливостях і ресурсах громади і стимулювання використання цих можливостей для розвитку.

Саме тому першим кроком на цьому альтернативному шляху має стати створення карти ресурсів громади.

Схематично вона може виглядати таким чином:

«У нашій громаді є:

- *школа/професійно-технічне училище, де працює талановитий вчитель фізики/висококласний майстер із зварювання металу, довкола якого гуртується зацікавлена молодь;*
- *церковна парафія під проводом авторитетного священика, який приділяє увагу роботі з проблемними сім'ями;*
- *школа/бібліотека, де дорослі можуть навчитися користуватися Інтернетом;*
- *підприємець, який налагодив виробництво і створив 10 робочих місць для місцевих мешканців;*
- *найстаріша в регіоні липа, з квітів якої робили чай ще для графа Дракули, коли він зупинявся по дорозі у Трансильванію;*
- *група підлітків, які об'єднались у спортивний клуб і прагнуть виступати у першості району;*
- *група мисливців та рибалок, які у відповідь на військову агресію Росії проти України сформували загін самооборони і тренувалися у лісі з мисливською зброєю...».*

Такий перелік у різних громадах може бути різним (**Табл. 2.1.**), але обов'язково має бути складений і ми зможемо побачити, що не все так сумно і є на що опертися у майбутній масштабній роботі з розвитку.

Отже, на відміну від традиційного сподівання на зовнішні ресурси для вирішення проблем громади, спробуймо застосувати новий підхід – розвиток громади, базований передусім на внутрішніх ресурсах, який надихається лідерством,місцевим патріотизмом та довірливими стосунками всередині громади.

Таблиця 2.1. Орієнтовний перелік категорій членів громади для цілей розвитку спільноти

• За віком:
- Діти, школярі.
- Молодь.
- Молоді сім'ї.
- Пенсіонери.
• За економічним статусом:
- Власники малого бізнесу.
- Власники/інвестори місцевих підприємств.
- Власники/інвестори агрохолдингів.
- Наймані працівники.
- Безробітні.
- Заробітчани (за кордоном).
- Військові, демобілізовані.
• За можливістю впливу на членів громади:
- Вчителі.
- Медики.
- Священнослужителі.
- Листоноші.
- Власники торгових точок.
- Працівники ОМС.
- Депутати місцевої ради.
- Старости.
• За інтересами:
- Мисливці.
- Рибалки.
- Автолюбителі.

2.2. СВОЯ СОРОЧКА БЛИЖЧЕ ДО ТІЛА. А СВІЙ РЕСУРС?

Чому орієнтація на внутрішній ресурс є психологічно правильнішою, ніж орієнтація на ресурси зовнішні (дотації, допомоги, субсидії)?

Ключ, напевне, у людській натурі. Те, що людина зробила сама, для неї більш цінне, ніж те, що вона отримала у подарунок; те, що куплено за

власні зароблені гроші бережуть більше, ніж те, що подарували батьки чи надала держава. Як правило, приватні будинки завжди більш впорядковані, ніж ті, які надала держава, за власними автомобілями водії доглядають значно краще, ніж за службовими.

Саме тому, коли громада шукає та використовує власний ресурс, він використовується більш ефективно і до нього ставляться ощадливіше.

Крім того, пошук та використання власного ресурсу дає змогу простіше залучити до нього і ресурс зовнішній. Передусім йдеться про так звані грантові або донорські кошти. Один з найбільших донорів України – Євросоюз – у своїх програмах фінансування, як правило, висуває вимогу обов'язкового долучення до реалізації проекту і місцевих ресурсів (детальніше – **розділ 4 «Зовнішні ресурси для розвитку громади»**).

В Україні також існує така практика щодо Державного фонду регіонального розвитку, кошти якого спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку (у тому числі проектів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад). Фінансування проектів-переможців за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку можливе лише за умови співфінансування з місцевих бюджетів на рівні 10 відсотків.

На жаль, загалом практика концентрації на внутрішніх ресурсах не притаманна більшості громад в Україні, мешканці яких навіть не усвідомлюють, що вони стають учасниками такої практики, наприклад через спільне прокладання газогону чи водогону у власному селі.

Найважливішим компонентом такої моделі розвитку громади є стосунки у громаді, практики співпраці. Адже сконцентрувати ресурси у громаді можна лише в тому випадку, коли люди погодяться на спільну працю і будуть довіряти тим, хто відповідальний за використання цих ресурсів (детальніше про це читайте у наступних розділах).

Як правило, таку роботу в громаді має очолювати місцева влада (голова громади, сільський, селищний, міський голова, місцева рада в особі її депутатів), але для створення кращого клімату довіри варто створити при раді громадський комітет, громадську раду... Незалежно від того, як таке утворення буде називатися, воно має відігравати важливу роль комунікації між владою та громадою, а також стати інтелектуальним майданчиком для обговорення та пошуку кращих варіантів розвитку для громади.

Детально питання розвитку, орієнтованого на внутрішні ресурси, описано в книзі Джона П. Кретцмана, Джона Л. Малкнайта «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади», яку ми радимо всім прочитати.

Також цікавими є паралелі між стратегічним плануванням розвитку громади і переможними стратегіями ведення воєнних дій, описаними понад тисячу років тому у китайському трактаті Сунь-дзи «Мистецтво війни» (**Вставка 2.1.**).

До речі, один з провідних бізнес-стратегів сучасності, єдиний українець у топ-50 бізнес-мислителів світу Адріан Сливоцький вважає, що цей трактат є найкращою книгою про стратегію, написаною будь-коли.

ВСТАВКА 2.1.

Тисячолітній китайський трактат Сунь-дзи «Мистецтво війни»: знати себе – запорука перемоги!

Згідно Сунь-дзи, себе і ворога треба знати на 100% ще перед боєм: Ти повинен перемагати ще до початку битви, і абсолютне володіння інформацією про себе і про ворога гарантує перемогу.

«Той, хто знає ворога й себе, ніколи не програє війни; той, хто не знає ворога, але знає себе, інколи виграє, а інколи програє; той, хто не знає ні себе, ні ворога, програє кожну баталію».

У Сунь-дзи є дуже важлива річ – це категорія сили, міці, стратегічної переваги. Він каже, що держава не може бути непереможною, якщо у неї немає міці народу. Ця міць досяжна лише в єдності володаря і народу, і саме народ є генератором сили.

«Тобто володар не може мати стратегічної сили, якщо його народ не співдіє між собою і не діє в унісон з ним», – наголошує український перекладач китайського трактату Сергій Лесняк.

2.3. ОБМЕЖЕНІСТЬ РЕСУРСІВ – ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ?

Більшість українських громад дуже добре знають, що таке дефіцит ресурсів, передусім фінансових та матеріальних. І тихо заздрять тим кільком десяткам громад, на території яких розміщене масштабне виробництво, бурять газ, торгують бензозаправки, або мають інші надмірні (за українськими мірками) джерела доходів.

Звичайно, тут можливості для розвитку є набагато більшими. Але чи використовують їх належним чином? Чи сьогоднішні рентні доходи йдуть на стимулювання інновацій? Чи, як завжди, на проїдання?

Натомість в Україні є численні приклади успішних проектів розвитку, у тому числі в аграрній галузі, які були започатковані не через те, що власники не знали, куди подіти зайві гроші. Навпаки – кризові ситуації, обмеженість ресурсів заставили шукати нестандартні рішення і моделі для розвитку (**Вставка 2.2.**). Характерно, що в обох наведених випадках підприємці не мали ані спеціальної аграрної освіти, ані аграрного досвіду. Зате мали навички бізнес-планування і менеджменту. А ще – вміли користуватися Інтернетом. Бо саме через всесвітню мережу знайшли перших покупців своєї продукції.

ВСТАВКА 2.2.

Дві історії успіху, народжені кризою 2008 року

Перша історія – про двох юристів **Дмитра Зубаха та Олега Шубрата**, яких криза залишила без звичної роботи та ще й з 12 га давно неораної землі. Що з нею робити? Спочатку ідей було мало. Потім вирішили спробувати зайнятися вирощуванням ягід. А оскільки їхня земельна ділянка майже 10 років взагалі не оброблялася (у т.ч. міндобривами), то прийшла блискуча ідея робити ставку на органічне виробництво з виключною орієнтацією на експорт.

Перших 20 тис. доларів витратили на придбання саджанців полуниці, ожини, малини, кизилу. Стільки ж – на інфраструктуру: дві свердловини, систему крапельного зрошення, електрифікацію ділянки. Загальні стартові капіталовкладення досягли приблизно 100 тис. доларів.

Перший урожай 20 т ягід зібрали в 2013 році. Наступний — 22 т, потім — 50 т. У 2016 році очікують вже на 120 т, а в наступному — в 3,5 рази більше.

Тепер компанія Small Fruit вирощує у сертифікованих умовах та експортує в Європу органічні малину, суницю, ожину та інші ягоди.Оптова ціна в Європі на таку ягоду вдвічі-втричі вища, ніж в Україні. Полуниця коштує 1,5 євро за 1 кг, малина — 2,25 євро. Зараз майже всі ягоди Small Fruit йдуть на експорт у Німеччину та Польщу, у планах – Швейцарія та Норвегія.

Розширювати земельний банк (майже до 100 га) вирішили нетрадиційним способом. У 2015 році утворили сільськогосподарський кооператив «Київський» і запросили вступити всіх, хто обробляє хоча б 1 га чистої від хімікатів землі, на якій можна вирощувати ягоди. Зараз у кооператив «Київський» вступили 25 осіб. Планують довести кількість пайовиків до 500.

Учасники кооперативу на пільгових умовах отримують саджанці, добрива і технології. Отриманий урожай компанія викуповує, формує великі партії органічних ягід (1-3 тис. т) і відправляє на експорт. «Розмір ринку необмежений,— продовжує Зубаха.— Ми для цього кооператив і створювали, щоб об'єднати обсяг, де вище ціна. Нашого обсягу бракує. При цьому рентабельність до 200%, а може бути, і вища».

Друга історія – про **Володимира Якимчука**, екс-менеджера мережі Спортмайстер в Україні, якого криза 2008 року заставила задуматися над новим місцем роботи. Тепер він співвласник сільгосппідприємства «Кравець», що вирощує у Вінницькій області технічні коноплі.

Початкові інвестиції — близько $ 20 тис.— витратили на придбання сучасної техніки та розширення земельного банку (починали всього з 10 га). Долю бізнесу вирішив випадковий день народження, де Якимчук почув про технічні коноплі, рентабельність яких удвічі вища, ніж у традиційних зернових і олійних культур. А світовий ринок збуту – величезний. Текстиль, одяг, косметика, їжа — ось неповний список товарів, для виробництва яких його використовують. Наприклад, конопляну лінію косметики випускає відомий бренд The Body Shop, який входить до L'Oreal Group.

До посіву перспективної культури Якимчук підійшов настільки ж ретельно, як і до дослідження ринку. «Він першим серед інших коноплярів зробив усе за наукою»,— розповідає Олександр Ігнатюк, президент асоціації Технічні коноплі в Україні. Зокрема, почав розраховувати кількість добрив залежно від мінерального складу ґрунту. Крім цього, підприємець дуже скрупульозно добирав насіння і розраховував оптимальний час сівби.

Першим закордонним клієнтом компанії Якимчука став виробник енергетичних батончиків з Румунії, якого знайшли через Інтернет. Цього року компанія отримала грант від ЄБРР на дослідження експортних ринків – консалтингова компанія шукає для Якимчука найпривабливіші сегменти ринку, а ЄБРР оплачує 75% вартості цих досліджень.

А ще не посіяний врожай 2016 року у Якимчука вже практично проданий за п’ятирічним контрактом на $ 0,5 млн. на постачання сортового насіння в Казахстан. Там конопляні стебла збираються використовувати як сировину для виробництва паперу.

http://nv.ua/ukr/publications/prodalisja-v-jevropu-jak-ukrajinski-fermeri-plachut-ale-ne-zdajutsja-zavojovujuchi-rinok-jevrosojuzu-104872.html

У раніше цитованому китайському трактаті «Мистецтво війни» щодо описаного парадоксу акцентується увага на тому, що велика мета досягається саме в такий спосіб – неймовірної напруги і подолання обмежень:

«Кидай своїх солдат у місце, де немає виходу, тоді навіть смерть не змусить їх відступити. Коли вояки не бояться померти, вони докладуть максимальних зусиль, щоб вистояти. Коли воїни в дуже небезпечному місці – вони втрачають почуття страху. А коли нікуди втікати, їхній бойовий дух твердий».

Іншими словами, якщо вивести людину з зони комфорту (витягнути, як то кажуть,«з теплої ванни»), то в умовах перенапруги, у стресовій ситуації і за дефіциту ресурсів можна очікувати на фантастичні результати.

Звичайно ж, за умов відповідного морально-психологічного настрою!

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. Як виміряти соціальний капітал громади?

2. Які інноваційні ресурси для місцевого розвитку ви можете назвати?

3. Чому місцевий патріотизм є ресурсом для розвитку?

РОЗДІЛ 3

ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Стислий виклад

Внутрішні ресурси громади *– це, передусім, люди. Точніше їх знання, навички та компетенції – як індивідуумів, так і як спільноти громадян. Довіра цементує громаду і творить соціальний капітал. Молодь, літні люди, творчі особистості, громадські активісти – імпульси для розвитку.*

Ідеї і практики самоврядування треба плекати і стимулювати з молодшої школи, а старшокласники можуть стати повноцінними учасниками проектів розвитку громади. Самоврядування – це не самоуправління, бо передбачає «горизонтальні» зв'язки та партнерські спільноти.

Перед об'єднаними громадами – виклик налагодження співпраці з церковними парафіями, розташованими на їхній території, задля розвитку спільноти.

Самоідентифікація з громадою мешканців усіх її населених пунктів та місцевий патріотизм важливі передумови розвитку, а також для самоповаги, позитивної самооцінки, а також як ліки від соціальної апатії, розпачу і ліні.

Місцеві історії успіху – важлива конкурентна перевага громади.

Міфічні, історичні, кулінарні чи природні «фішки» є «гачками», які допомагають привернути увагу до громади.

Планування простору і часу для цілей розвитку громади: пам'ятайте про принцип Парето: «80% наслідків забезпечують 20% причин».

3.1. ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ ТА 1С: БУХГАЛТЕРІЯ

На жаль, в Україні як на центральному, так і на місцевому рівнях домінує примітивно-спрощене розуміння поняття «внутрішні ресурси» громади.

В його основі – «бухгалтерський» підхід: це або джерела фінансових ресурсів, або все, що можна швидко продати і отримати кошти. Зокрема, у більшості випадків називають: місцевий бюджет (після фінансової децентралізації та об'єднання територіальних громад тут справді відчутні позитивні зрушення (**Вставка 3.1.**), комунальне майно (зокрема комунальні підприємства), приватний бізнес (якщо пощастило, той, який має виробничі потужності у громаді, дає роботу місцевим мешканцям і платить їм офіційно зарплату і податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) до місцевого бюджету), природні ресурси (як-от піщаний чи гранітний кар'єр, лісові насадження).

ВСТАВКА 3.1.

Перші результати бюджетної децентралізації

Бюджет об'єднаної територіальної громади (ОТГ) – це принципово інший бюджет, ніж бюджет сільської, селищної або міської (районного значення) ради. Громади переходять в інший статус, з іншими повноваженнями та іншими фінансовими ресурсами. Склад доходів та видатків для ОТГ визначається бюджетним законодавством аналогічно як для міст обласного значення. При розрахунках міжбюджетних трасфертів громада напряму контактує з Міністерством фінансів України.

Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2015 рік показав, що бюджетна децентралізація, незважаючи на песимістичні настрої на стадії прийняття змін, дала позитивні результати.

Так, до загального та спеціального фондів місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) протягом року надійшло 120,5 млрд. грн., що на 19,2% більше, ніж надходження за підсумками 2014 року. На 1 січня 2016 року залишок коштів місцевих бюджетів на власних рахунках склав 27,4 млрд. грн., тоді як на 1 січня 2015 року він був на рівні 10,4 млрд. грн. Це у 10 разів зменшило звернення місцевих бюджетів до Казначейства щодо надання позик на покриття тимчасових касових розривів. Так, протягом року Державною казначейською службою за рахунок коштів єдиного казначейського рахунку було надано 2,2 тис. позик на покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів на загальну суму 1,9 млн. гривень, тоді як у 2014 році було надано 20 тисяч таких позик. Отже, у місцевих бюджетів з'явились додаткові фінансові можливості, збільшилася їх платоспроможність.

Детальніше про це у Віснику Інституту громадянського суспільства №39 за квітень 2016 року та у посібнику «Децентралізація: запитання і відповіді» (www.csi.org.ua).

Окремою категорією є земельні ресурси громади, але в силу триваючих законодавчих трансформацій у цій сфері (передусім владних повноважень громади розпоряджатися землями за межами населених пунктів), цю тему ми зараз розглядати не будемо.

Також поширеними є практики ad hoc використання внутрішніх ресурсів.Наприклад, звертатись до підприємців, які працюють у громаді, щоб отримати фінансову підтримку для заходів місцевої влади: як соціальних (ремонт школи, забезпечення харчами лікарні чи подарунки ветеранам до 9 травня), так і адміністративних (від канцтоварів для сільради – до транспорту для виборчої кампанії).

Але що ж дивуватися такому «бухгалтерському» підходу до трактування внутрішніх ресурсів громади, якщо й у Конституції України, стаття 142 якої визначає, що «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси...», взагалі не згадується про ключовий ресурс – про громадян, їхні знання, навички і компетенції.

Наголосимо: не йдеться про кількісні характеристики місцевих поселень (як-от кількість населення, кількість осіб працездатного віку, кількість домогосподарств з доходом вище середнього тощо). Як показує міжнародний досвід, чисельність громади чи обсяги матеріальних ресурсів не завжди мають визначальне значення. З відомих прикладів – відмінності у якості життя та рівнях розвитку Кувейту та Венесуели (багатої на нафту, але злиденної країни).

Ключовим внутрішнім ресурсом є спроможність членів громади – гуртом та індивідуально – за рахунок своїх знань, навичок та взаємодії щодня робити якісний і кількісний внесок у сталий розвиток громади. Науковці називають це соціальним капіталом спільноти.

Саме тому аналіз власних ресурсів громади має обов'язково включати «перепис» спеціальних здібностей окремих людей у різних сферах. Адже для спільної справи потрібен не тільки добрий столяр чи зварювальник. Не менш цінним є ефективний організатор, який, наприклад, зможе переконати сусідів зайнятись якоюсь справою.

Такий пошук здібностей можна формалізувати, щоб потім було простіше зрозуміти, яким чином ці здібності можна використати. Зрештою ми отримаємо список активних людей у громаді, які мають унікальні [2] здібності в різних сферах: освіті, медицині, народознавстві, техніці, підприємництві, традиціях тощо.

[2] ***Унікальність ми тут розуміємо досить умовно. Йдеться про межі всередині громади. Наприклад, місцевий поет, можливо, у межах країни не є унікальним, але для громади – це здобуток.***

Далі коротко оглянемо цільові категорії громадян, аналіз яких може бути передусім корисним у підготовчій роботі.

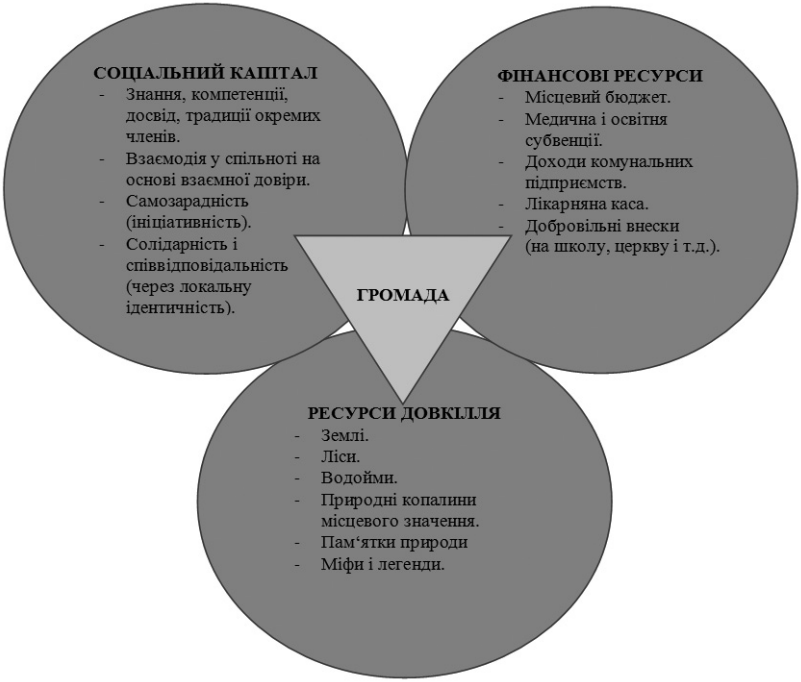

Рис. 3.1. Внутрішні ресурси громади

3.2. КОГО І НАВІЩО ШУКАЄМО?

3.2.1. Молодь, передусім шкільного віку

«Та що з них візьмеш? – молоде-зелене, вітер в голові» або «Чого їх грузити роботою? Нехай ще погуляють, поки молоді», – подумає частина читачів щодо перспективи залучення старшокласників до розвитку громади.

А от і даремно. Як би пафосно не звучало, проте нинішня молодь – майбутнє нашої громади (або майбутнє сусіднього райцентру/облцентру/столиці чи закордону). Знаєте ж такі випадки?

Багато залежить від того, чи побачить молода людина (а також її батьки) перспективу свого розвитку у рідному поселенні?

Перспектива не спостерігається не те що у селах, але й у більшості містечок. Мішель Терещенко, мер Глухова:

«Я бачу, яку високу ціну платить тутешня молодь за помилки своїх батьків. Платить убогістю і хворобами, безперспективністю і зневірою у власні сили».

Як таку перспективу створити і реалізувати – це непросте питання. Але давайте почнемо рухатися у цьому напрямку. Бо, як казав сер Алекс Фергюссон, починати треба з фундаменту (детальніше – **Вставка 3.5.**).

Молодь має ресурси, яких часто не мають дорослі з різних причин. Саме тому молодь може бути серйозним ресурсом місцевого розвитку.

Адже молодь:

- Має вільний час, принаймні, значно більше, ніж дорослі, зайняті працею. Часто саме наявність вільного часу, який молодь не знає як використати, є причиною більшості асоціальних вчинків. І це парадокс у час, коли через мережу Інтернет кожен має доступ до неймовірних можливостей для особистого розвитку і коли найбільше бракує саме часу.
- Молодь має потребу гуртуватися. На жаль, часто ця самоорганізація має деструктивний характер. Але, якщо її спрямувати на «мирні цілі», вона може стати прикладом для інших (наприклад, організація тренажерного залу чи військова підготовка юнаків неформальними лідерами з числа демобілізованих).
- Це природній дух бунтарства. Їх не влаштовує сучасний стан речей. Вони прагнуть змін. І частина з їхніх нестандартних (в піку дорослим) ідей може бути продуктивною. Наприклад, екологічна кампанія «молодь проти пластикової упаковки» породить конфлікти з власниками точок продажу, але матиме позитивний вплив на довкілля.
- Молоді люди прагнуть самореалізації, визнання, хочуть бути відомими. Однак зараз бракує і приводів, і «соціальних» ліфтів, які б «піднімали» лідерів у шкільному класі до рівня лідерів громади. Наприклад, це може бути організація шкільного радіо/радіо громади, молодіжного клубу, спортивної команди, відновлення парку тощо.
- У малих містах та селах молодь володіє комп'ютерною грамотністю, має доступ до Інтернету. А таких навичок часто бракує досвідченим працівникам органів місцевого самоврядування. Чому б не організувати стажування школярів у виконкомі громади?

Отже, основою залучення молоді (починаючи з раннього шкільного віку!) до місцевого розвитку є використання викладених вище позитивних рис молодих людей і включення молоді у ланцюжки взаємодії:

молодь – місцева влада, молодь – місцевий бізнес, молодь – інші соціальні групи у громаді.

Орієнтовну матрицю залучення шкільної молоді до розвитку громади наведено у **Таблиці 3.2**.

Невипадково серед критеріїв формування нових громад законодавчо визначена мінімальна необхідна кількість дітей дошкільного і шкільного віку. Адже ідеї і практики справжнього місцевого самоврядування мають починатися з шкільної парти. Сподіваємося, що через якихось десять років нове покоління витіснить утриманські настрої пасивної більшості громадян. Для цього вже завтра треба залучати дітей та молодь до розвитку громади.

Таблиця 3.2. Орієнтовна матриця залучення шкільної молоді до розвитку громади

Цільова аудиторія	Безпосередні комунікатори/модератори	Можливі сфери діяльності	Продукти (Outputs)	Кінцеві результати (Outcomes) з точки зору розвитку громади
Школярі 1-4 клас (6-10 років)	1. Вчитель початкових класів. 2. Батьки. 3. Лідери класу.	Охорона довкілля. Поводження з твердими побутовими відходами.	- Зменшення забруднення лісів, водойм. - Зміна практик поводження з ТПВ.	1. Самозарадність. 2. Відповідальність за власні дії. 3. Самоідентифікація з громадою.
5-7 клас (10-13 років)	1. Класний керівник. 2. Лідери класу/ школи.	Участь у прийнятті рішень щодо справ класу і школи. Турбота про літніх людей. Популяризація здорового способу життя (антиалкогольна кампанія). Спортивні змагання всередині громади та між громадами. Міжнародна співпраця, зокрема проекти шкіл ЄС Twinning.	- Реальне шкільне самоврядування. - Нові проекти розвитку для школи, у т.ч. за грантової підтримки (спортмайданчик/ тренажерний зал та ін). - Міжнародна комунікація з однолітками.	1. Ініціативність, самоорганізованість. 2. Віра у власні сили. 3. Відповідальність за розвиток громади, за її «слабших» членів. 4. Місцевий патріотизм. 5. Побудова інформаційних мостів до однолітків з ЄС, усвідомлення європейських цінностей.

Цільова аудиторія	Безпосередні комунікатори/модератори	Можливі сфери діяльності	Продукти (Outputs)	Кінцеві результати (Outcomes) з точки зору розвитку громади
8-11 клас (13-16 років)	1. Лідери класу/ школи. 2. «Зовнішні» авторитети. 3. Класний керівник.	Профорієнтація (у т.ч. стажування у виконкомі ради громади, на місцевих підприємствах). Молодіжний бізнес-кооператив. Програми наставництва за участю випускників школи, які мають успішний досвід.	- Якісне представництво громади у мережі Інтернет (власний сайт, участь у порталах, соціальних мережах). - Молодіжний центр дозвілля. - Молодіжне кафе. - Молодіжний бізнес проект.	1. Усвідомлення перспектив власного кар'єрного росту у громаді (чи залишатися? Чи повертатися після навчання у ВУЗі?). 2. Рішення щодо продовження навчання. 3. Досвід підприємництва чи/та служби в ОМС.

3.2.2. Літні люди

З літніми людьми передусім асоціюють старість, хвороби, соціальні виплати та соціальні послуги, скарги «на всіх і на все». Насправді літні люди також можуть бути важливим ресурсом, якщо врахувати їхні знання і навички. Літні люди – це величезний досвід, унікальні знання в певних галузях чи сферах, традиції, які не можна і не бажано втратити.

Анатолій Ткачук пригадує, як брат його діда у 80-річному віці продовжував займатись різьбленням по дереву та виготовляв родичам на подарунки різноманітні різьблені вироби – хлібниці, підставки під посуд, шкатулки. За це грошей не брав і дуже бідкався, що діти та онуки далеко і ніхто не перейняв його навичок роботи по дереву.

Такі люди можуть стати важливим елементом професійної підготовки школярів і створення для молоді можливостей самозайнятості.

У кожній громаді можна знайти літніх людей, які із задоволенням кілька днів чи годин на тиждень можуть працювати з молоддю чи проводити майстер-класи для бажаючих.

Тим більше, що науково доведено факт позитивного впливу зайнятості пенсіонерів на тривалість їх життя (**Вставка 3.2.**).

ВСТАВКА 3.2.

Хто працює на пенсії, той довше живе!

Американські вчені з університетів Орегона і Арізони проаналізували дані 2956 учасників, які працювали у 1992 році, коли почалося дослідження, і вийшли на пенсію до 2010 року. До здорових пенсіонерів (їх виявилося 1 934 особи) вчені віднесли тих добровольців, які повідомили, що здоров'я не було важливою причиною припинення трудової діяльності. За період спостереження 12% з групи здорових і 26% з групи хворих померли.

Зв'язок віку виходу на пенсію зі смертністю від усіх причин проаналізували і з'ясували, що серед здорових учасників припинення роботи на рік пізніше визначеного терміну корелював з 11-процентним зниженням ризику смерті від усіх причин. У хворих добровольців пізній вихід на пенсію також виявився пов'язаний зі зниженням смертності. На виявлену залежність не впливали соціально-демографічні фактори і спосіб життя.

Як відзначають дослідники, ранній вихід на пенсію може бути фактором ризику передчасної смерті, а робота в пенсійному віці, навпаки, може підвищити виживаність літніх людей. «Можливо, це не може бути застосовано до всіх людей, але, на наш погляд, робота приносить безліч економічних і соціальних переваг, які можуть впливати на тривалість життя», – пояснив провідний експерт Ченькай У.

http://news.finance.ua/ua/news/-/375007/tryvalist-zhyttya-povyazana-z-robotoyu-na-pensiyi

3.2.3. Творчі особистості та відомі митці

Ще одним важливим ресурсом громади є творчі люди, які походять із громади чи живуть у громаді.

Звісно, складно розраховувати, що художник, полотна якого продаються за десятки тисяч доларів, проживатиме у громаді з поганими умовами життя. Але його ім'я може стати символом для дітей, які займаються малюванням у школі, а репродукції його картин у сільраді чи клубі – стимулом до саморозвитку.

Проте мистецькі речі орієнтуються на різні фокусні групи і є різного рівня вартості. Тому слід використовувати всі можливості.

На Вінниччині є давнє село, де виходять на поверхню поклади пісковику, який полюбляють скульптури. Місцева громада це використовує у цікавий спосіб. Там періодично проходять пленери скульпторів, які безкоштовно отримують кам'яні заготовки для своїх робіт, виготовляють скульптури, які потім залишаються у місцевому парку.

Привабливість цього парку з кожним роком зростає, так само, як зростає інтерес до таких мистецьких акцій, що створює для села додаткову капіталізацію нерухомості, стимулює надходження до місцевого бюджету. Підтримка таких митців і їхніх заходів, створення інтернет-сторінки, де можна придбати чи замовити виготовлення якоїсь роботи, – недорогі вкладення, які сприяють розвиткові.

Крім того, співпраця між митцями та місцевим бізнесом також може дати хороші результати: оформлення кафе чи зали дискотеки, створення торгової марки, використання створених митцями образів та робіт для реклами продукції тощо.

3.2.4. Групи за інтересами. Громадські організації

Практично у кожній громаді є формальні чи неформальні громадські об'єднання. Вище ми частково говорили про використання здатності молоді до самоорганізації, але в широкому плані тут мова може йти не тільки про молодь чи досвідчені громадські організації.

Для України характерне явище, коли громадські організації отримують фінансування з боку іноземних донорів на конкурсній основі. Це не тільки добрий досвід для громадської організації, а й додатковий ресурс для громади в цілому.

Адже досвід у написанні проектних заявок на конкурси, оголошені міжнародними донорами, може стати у нагоді при підготовці заявки від органу місцевого самоврядування наприклад, для отримання коштів у рамках Європейських програм транскордонного співробітництва, або й від Державного фонду регіонального розвитку. Концептуально формат подання таких заявок є подібним.

Більше того, через громадські організації можна отримати грантові кошти для проектів розвитку громади (детальніше про це – **розділ 4 «Зовнішні ресурси для розвитку громади»**).

Можна використовувати й інші громадські ініціативи. Наприклад, у вашій громаді є кілька людей, які вирощують квіти, інші – колекціонують старожитності, є група мисливців та рибалок тощо. У кожної такої групи є

власний інтерес. Можна показати всій громаді їх досягнення під час проведення Дня села чи якихось фестивалів, використати їхні ідеї для вирішення певної місцевої проблеми.

Наприклад, рибалки зацікавлені, щоб у річку не виливались нечистоти, а русло не захаращувалося сміттям, для мисливців важливо, щоб у лісі не палили багаття. Проте в цьому також є інтерес громади.

Крім того, люди можуть самостійно збирати певні кошти на вирішення конкретної проблеми: упорядкування цвинтаря, підсаджування дерев у місцевому парку тощо. Може бути створений фонд розвитку громади, який акумулює кошти на більш серйозні проекти.

3.2.5. Церковні парафії (релігійні громади) різних конфесій

Перш ніж викласти деякі думки щодо делікатної теми відносин громади і місцевої влади з церквою, акцентуємо увагу на наступному:

- Так, ми знаємо, що в Україні церква і релігійні організації відокремлені від держави, а школа – від церкви (ст. 35 Конституції України). Але також пам'ятаємо, що органи місцевого самоврядування не є органами державної влади.
- Так, ми знаємо, що у більшості громад (особливо об'єднаних територіальних громад) знаходяться кілька церковних парафій різних конфесій, співіснування яких не завжди є толерантним.
- Ні, ми не перекладаємо на громади важку місію формування Єдиної Помісної Української Церкви (хоча чому ні?).

За даними різних соціологічних опитувань, церква є безумовним лідером за рівнем довіри українських громадян. Так опитування Київського міжнародного інституту соціології у грудні 2015 року показало, що церкві довіряють 58,8% респондентів. При цьому Церкві довіряють як більшість людей старшого віку (68,5%), так і молоді (51%).

Аналогічні результати опитування соціологічною групою «Рейтинг» і мешканців міст (**див. рис. 3.2.**). В усіх обласних центрах (за винятком Кіровограда, Маріуполя і Сєвєродонецька) діяльність церкви схвалюють понад 50% опитаних.

Чи у Вашій громаді цей ресурс довіри до церкви трансформується у реальну співпрацю заради місцевого розвитку? Чи священник і релігійна громада за межами храму переймаються світськими справами і проблемами простих людей?

На жаль, ствердна відповідь на ці питання зустрічається не так часто.

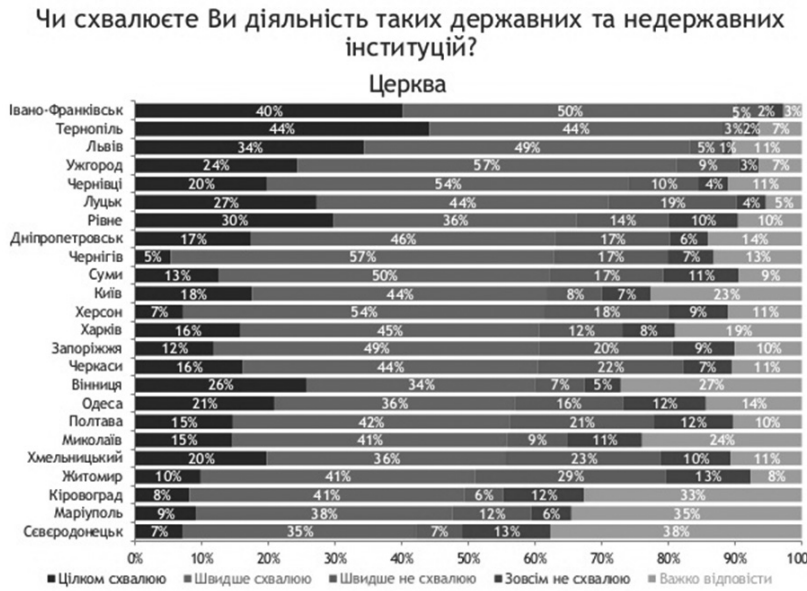

Рис. 3.2. Відповіді на питання «Чи схвалюєте Ви діяльність церкви?» – *Дослідження соціологічної групи «Рейтинг» на замовлення Міжнародного республіканського Інституту. Опитування проводилося по всій Україні (крім окупованих територій Криму і Донбасу) з 18 лютого по 04 березня 2016 року. Всього було опитано 2 400 жителів.*

Видається, що **очільники нових (об'єднаних) громад, на розширеній території яких знаходиться більша (порівняно з не об'єднаними громадами) кількість церковних парафій, могли б ініціювати новий формат взаємодії територіальної громади з релігійними громадами різних конфесій.**

Безумовно, це виклик, який може призвести як до посилення соціального капіталу громади, так і до конфлікту, який послабить спільноту. Однак ігнорувати цей виклик – непродуктивна позиція з точки зору розвитку громади.

У центрі такої взаємодії ідея поєднання/синхронізації зусиль заради сталого розвитку громади. Можна продумати і деталізувати наступні можливі напрямки залучення парафій:

- **Робота з шкільною молоддю**: не йдеться про де-факто обов'язковість уроків Божого слова у шкільній програмі. Маємо на увазі на рівних і

добровільних умовах можливість долучити представників релігійних громад до позакласної роботи з молоддю, яка б фокусувалася не стільки на теологічних питаннях, скільки на підтримці молодих людей у перехідному віці. Не треба боятися експериментувати з формами: гуртки «чаювання» з отцем, зустрічі з військовими капеланами з «передової», екскурсії до сусідніх святинь, монастирів, драматичні постановки на біблійні теми, світські майстер-класи священнослужителів чи монахів (які володіють відповідними навичками).

- **Антиалкогольна кампанія**: пряме покликання церковнослужителів – рятувати душі ближніх! Це може бути поєднання індивідуальної роботи з проблемними сім'ями (де є пияка) та групові практики вражених осіб. Окремий напрямок – спільний (з місцевою владою) вплив на продавців алкоголю (як «магазинного», так і «домашнього»). Не варто забувати і про пропагування церквою здорового способу життя.
- **Опіка літніх людей**: наразі більшість парафіян, які приходять до церкви і дають свої скромні пожертви, це люди старшого віку. Чи не втрачає їх церква зі свого поля зору, коли така людина через здоров'я уже не може приходити до храму? Здається, це також може стати темою спільної роботи місцевої влади (соціальних працівників) та релігійної громади.
- **Психологічне і духовне відновлення військових**, які повернулися з російсько-української війни: тим більше, що інститут військових капеланів в українському війську вже набув вагомої ролі. Відтак, логічно, щоб у звичайному житті естафету духовної підтримки перейняли місцеві отці.

Перелік проблемних тем для об'єднання зусиль можна продовжувати (насильство у сім'ї, наркоманія, аборти, неповнолітні правопорушники тощо).

Важливо, щоб лідери громади щиро і публічно пропонували таку співпрацю заради добра і порятунку душ ближніх. І важливо, щоб забезпечувався міжконфесійний паритет участі у таких ініціативах (не допускалася монополізація однією конфесією).

Очевидно, що буде непросто. Але ж Ви розумієте, що люди розумні і самі зроблять вибір.

Адже Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації» визнає і гарантує «право релігійної громади на її підлеглість у канонічних і організаційних питаннях будь-яким діючим в Україні та за її межами релігійним центрам (управлінням) і вільну зміну цієї підлеглості» (детальніше – див. сайт Релігійно-інформаційної служби України http://risu.org.ua/ua/index/expert_thought/comments/59594/).

3.3. САМОІДЕНТИФІКАЦІЯ І ВЗАЄМНА ДОВІРА У ГРОМАДІ

Вище ми навели лише невеликий універсальний перелік цільових категорій громадян, компетенції та навички яких можуть бути залучені до розвитку громади. Очевидно, що у кожної громади є свої особливості у демографічному, професійному, освітньому, гендерному складі тощо. Відтак – будуть свої акценти у залученні потенціалу людей.

Важливо не боятися нестандартних рішень та ризику невдач. Віктор Ольшевський, сільський голова с. Снітків (Вінницька область), де створено плодово-ягідний кластер (понад 200 робочих місць), у рамках якого місцеві мешканці освоюють нові практики взаємодії, переконаний:

«Не мріє лише померлий. А ми живі, й для того, щоб мрії збулися, а бюрократи не зберегли ту огидну систему, в якій паразитують, потрібно робити ризиковані кроки, вчитися на кращих практиках наших сусідів, і не просто заздрити, як у них добре, а кардинально змінити ситуацію в нашому домі».

Запорукою результативності спільної роботи є взаємна довіра і підтримка у громаді, відчуття причетності до єдиного цілого та усвідомлення спільної мети.

У випадку з новоствореними територіальними громадами це завдання постає особливо актуально. Адже об'єдналися населені пункти, мешканці яких часто раніше не мали досвіду співпраці чи спільних інтересів. Або й навпаки:багато років були гострими конкурентами у соцзмаганні колгоспів чи футбольні команди яких зараз змагаються на першості району не гірше, ніж «Динамо» з «Шахтарем».

От і виходить, що на папері об'єднана громада сформована, а на практиці – не зрозуміло, з якого боку починати дипломатичну роботу на «мінному» полі старих-нових образ і конфліктів.

У деяких випадках складними для вирішення є базові питання: як знайти підстави для самоідентифікації людей з новою громадою (а не лише своїм населеним пунктом)? Як стимулювати зростання локальної ідентичності і взаємної довіри? Як ці «соціальні чесноти» перетворити на соціальний капітал громади?

Ситуація ускладняється ще й українськими національними особливості, які іронічно підмітив соціальний психолог Олег Покальчук:

«Наша локальна ідентичність — це наші секретні національні ідеї. Україна, як підводний човен, розділена на герметичні духовні відсіки міст,

містечок і сіл. Просто вона ще й у степах стоїть, і тому двічі невразлива» (http://gazeta.dt.ua/socium/kochka-zoru-yak-nacionalna-ideya-_.html).

Але у будь-яких умовах потрібно шукати чи створювати площадки для «первинної» взаємодії членів спільноти – події, символи, які можуть об'єднати хоча б окремі соціальні групи всередині громади.

З уже згаданих футбольних антагоністів чому б не сформувати збірну району для виступу на міжрайонних кубках? Чи проводити регулярні заняття з військової підготовки під керівництвом демобілізованого з АТО? Або затіяти «надмірну» місцеву декомунізацію знакових символів/пам'ятників колгоспів-конкурентів – можливо і представники старшого покоління порозуміються, щоб спільно виступити проти такої ініціативи?

У прогнозуванні поведінки членів громади важливо враховувати психологічну специфіку людини як соціальної істоти у різних соціально-економічних контекстах.

Одна і та ж людина може кардинально по-різному себе повести, якщо навколо будуть присутні ознаки порядку чи безладу. У світовій науці цей підхід до вивчення девіантної поведінки отримав назву «теорія розбитих вікон» (**Вставка 3.4.**).

Ви й самі, напевне, помічали різницю у поведінці однієї і тієї ж особи, наприклад, на новенькій зупинці громадського транспорту і на тій, що розмальована нібито графіті.

Відтак, для вирішення проблеми засмічення території місцевого озера не треба концентруватися на штрафуванні порушників. Ефективніше буде організувати толоку з прибирання і благоустрою пляжу. Або ви можете бути здивовані, який вплив на підліткову злочинність матиме акуратне закриття дошками вікон покинутих сільських хат чи вчасне скління розбитих вікон громадських приміщень.

Сумніваєтеся? Нью-йоркський мер Рудольф Джуліані теж спочатку сумнівався, що це дасть більший ефект, ніж поліцейські облави у «чорних» кварталах Брукліна. Але таки спрацювало!

ВСТАВКА 3.4.

Як вчасно засклені вікна і змиті графіті зменшили криміногенність міст США

Теорія розбитих вікон (американських соціологів Джеймса Вілсона і Джорджа Келлінга, 1982 рік) твердить: якщо хтось розбив скло в будинку і ніхто не вставив нове, то незабаром жодного цілого вікна в цьому будинку не залишиться, а потім почнеться мародерство.

Іншими словами, явні ознаки безладу і недотримання прийнятих норм поведінки провокують інших теж забути про правила.

Теорія знайшла широке застосування на практиці — спочатку в Нью-Йорку у 1990-х роках, де вчасне скління вікон і змивання графіті сприяло значному зниженню злочинності у місті. І це після численних невдалих каральних операцій у «чорних» кварталах.

Соціологи Гронінгенського університету (Нідерланди) провели шість експериментів, кожен з яких підтвердив істинність теорії розбитих вікон. Один з них полягав у тому, що на велопарковці розвісили на кожне кермо рекламку неіснуючого магазину. Поблизу був добре помітний знак, що забороняв малювати на стінах, але не було жодної сміттєвої урни. Сховавшись, дослідники стали спостерігати, що велосипедисти зроблять з рекламними флаєрами.

Спочатку, коли стіна була чистою, з 77 велосипедистів лише 25 (33%) повели себе некультурно – викинули папірець під ноги. Потім експеримент повторили, попередньо розмалювавши стіну беззмістовними малюнками. На цей раз насмітили 53 особи з 77 (69%). Таким чином, порушення заборони малювати на стінах виявилося серйозним стимулом, що провокує людей порушувати інше загальноприйняте правило — не смітити на вулицях.

https://uk.wikipedia.org/wiki

Ще один фактор місцевого патріотизму – ефективна робота місцевої влади. За даними муніципальних опитувань, проведених соціологічною групою «Рейтинг» (**рис. 3.3.**), у переважній більшості міст, мешканці яких високо оцінюють якість місцевих сфер та послуг, є високий рівень гордості за своє місто.

Окрім того, у цих обласних центрах мешканці задоволені і результатами місцевих виборів, що відповідно має позитивний вплив на оцінку напряму розвитку міста в цілому. По суті, позитивна оцінка роботи місцевої влади частково компенсує негатив від сприйняття стану справ у державі загалом.

Подібний висновок коректний і щодо сільських громад.

Світова практика показує: лише ті громади (особливо обділені природними ресурсами) динамічно розвиваються і мають комфортні та безпечні умови для життя, у яких культивується місцевий патріотизм, де люди ототожнюють своє майбутнє з громадою, а важливішими елементами підтримання порядку та збереження довкілля є місцеві традиції, ніж юридичні правила.

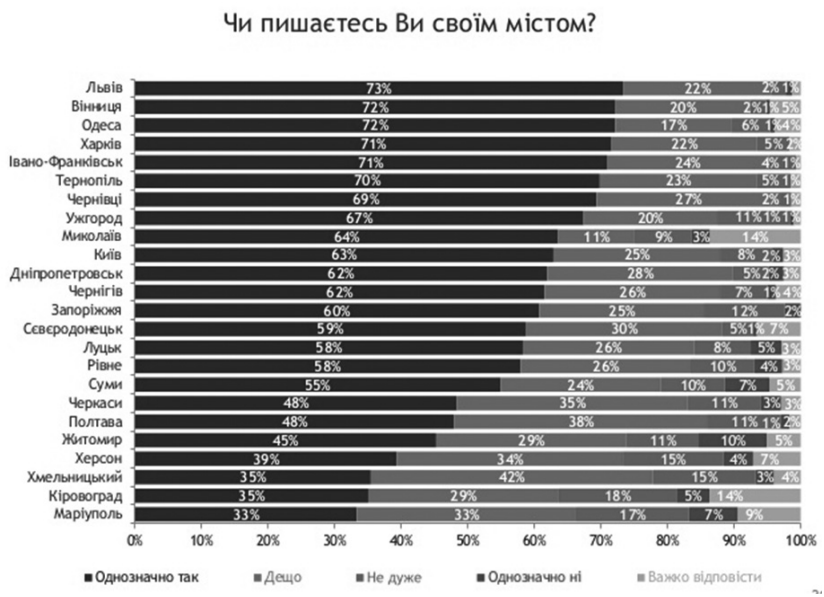

Рис. 3.3. Самооцінка місцевого патріотизму мешканцями обласних центрів – *муніципальне опитування групи «Рейтинг»*

Недаремно ряд країн застосовував і продовжує застосовувати спеціальні інструменти державної політики, спрямовані на розбудову ідентичності на національному рівні (наприклад, Канада у 2-й половині XX століття (**Вставка 3.3.**).

ВСТАВКА 3.3.

Інструменти розбудови канадської ідентичності

Ключовими викликами для політики канадської ідентичності у І-й половині XX століття стали:

1) наявність двох домінуючих культур: англомовної та франкомовної, а також культур аборигенів та нових мігрантів;

2) домінування культурних продуктів США у канадському медіа-просторі.

Ці впливи були настільки сильними і деструктивними, що зрештою канадці майже погоджувалися: «ми живемо нічого не знаючи про свою

ідентичність. Ми добре знаємо, ким ми не є, але зовсім не знаємо, хто ми. Ми добре знаємо, чого ми не хочемо, але зовсім не знаємо, ким ми повинні стати» (Джон Крюкшан).

Протягом 1945-1984 років Уряд Канади прийняв пакет законодавчих актів, політик, програм і проектів, спрямованих на сприяння канадській ідентичності. Заходи охоплювали культурну, соціальну, гендерну, медійну сфери.

Також були створені Королівські комісії, які розробляли рекомендації щодо державної політики, вивчали думки громадян у кожному окремому регіоні: Комісія з питань радіомовлення (1955), Комісія з публікацій (1960), Комісія з питань двомовності і двокультурності (1963), Комісія з питань статусу жінок (1967), Комісія з питань автохтонних народів (1991).

Навіть інфраструктурні проекти (будівництво доріг) ставали одним з елементів політики ідентичності, що сприяють поліпшенню економічної, соціальної комунікації між канадськими провінціями.

www.ucipr.kiev.ua

Саме тому місцевий патріотизм, солідарність у громаді є важливим ресурсом розвитку. Культивування та підтримання місцевих традицій, самоорганізації людей, спільної праці, свят мають стати пріоритетом місцевої влади й авторитетних людей у громаді.

Добре працює для формування спільноти практика спортивних змагань, конкурсів-ярмарок між громадами, коли наочним є протиставлення «ми» та «вони». Щоправда, тут важливо, щоб не дійшло до радикальних проявів «патріотизму».

Створення символіки громади, яка є зрозумілою, візуально гарною і геральдично грамотною, з певною міфологічністю, та її широке застосування на урочистостях, спортивних змаганнях, вшануванні видатних земляків також сприяє формуванню місцевого патріотизму і місцевої ідентичності, відмінності від інших, формуванню власного «бренду».

Відчуття ідентичності надає членам громади впевненість у своїй унікальності, стимулює самоповагу, позитивну самооцінку, що є чи найважливішим особистісним ресурсом взагалі та ознакою європейської ментальності. Позитивно сформована ідентичність – це своєрідні ліки від соціальної апатії, розпачу та ліні (детальніше – **Вісник Інституту громадянського суспільства №39, квітень, 2016 року – С.17**).

3.4. САМОВРЯДУВАННЯ, ЛІДЕРСТВО І КОМАНДИ

У попередніх підрозділах ми розглядали різні аспекти процесу ідентифікації знань, вмінь і компетенцій членів громади як ресурсу для розвитку. Настав час поміркувати над тим, як мобілізувати використання цього специфічного ресурсу. Як крок за кроком організувати природній процес самоврядування у громаді, який би не зводився лише до односторонньої пасивної ролі (наприклад, заслуховування звіту голови), але продукував корисні і реалістичні ініціативи з місцевого розвитку?

Як побудувати неконфліктну множинну модель лідерства, коли у різних напрямках тон задають різні проводирі? І як узгодити цілі та інтереси для формування єдиної команди заради цілей сталого розвитку громади?

ВСТАВКА 3.4.

«Урядування» проти «управління»: труднощі перекладу чи «совкова» цензура?

Експерти стверджують, що термін «урядування» є суто українським словом, яке з давніх-давен означало процес прийняття рішень, в якому залучені всі члени громади (віче, сходини села тощо). Тобто є свідченням давніх традицій місцевого самоврядування в Україні.

Однак, оскільки точного відповідника в російській мові немає, то за радянських часів у Словнику української мови воно було позначене як застаріле і рекомендувалося застосовувати начебто синонім слово «управляти».

Ще зрозумілішою стає принципова відмінність цих двох термінів, якщо проаналізувати англійську термінологію, яка використовується у працях з теорії та практики державного управління. Спеціалісти Інституту української мови для перекладу англійського слова «governance» рекомендують послуговуватися терміном «врядування», оскільки «управління» доречніше вживати для перекладу слова «management» (наприклад, управління персоналом/personal management, human resources management/бізнес-управління/business management/тощо).

Тобто «управління» означає більш вертикально організовані відносини (підпорядкування). Натомість, демократичність процесу управління в державі полягає у застосуванні принципів ефективного врядування (good governance): відкритість та прозорість прийняття рішень органа-

ми державної влади та місцевого самоврядування, підзвітність громадянам (як джерелу влади), широке залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Саме тому коректним є використання поняття «урядування» щодо територіальних громад.

http://coop.governance.org.ua/?page_id=5

Варіант з цитуванням численних книжечок на тему «10 порад лідеру», «100 законів менеджменту», «Як стати успішним управлінцем» тощо нами навмисно не розглядався.

Хотілося поділитися прикладом з життя, коли на базі системно вибудованої роботи вдавалося тривалий час досягати успіхів.

І ми такий кейс знайшли – це історія про сера Алекса Фергюсона, який 26 сезонів працював головним тренером клубу «Манчестер Юнайтед» (далі МЮ) і фактично у 1980-х рр. створив сучасну модель футбольного клубу як бізнес-структури і грав центральну роль у МЮ.

«Стів Джобс – це і був Apple, а сер Алекс Фергюсон – це і є Манчестер Юнайтед», стверджували посвячені.

За цей час клуб завоював 13 чемпіонських титулів в англійській прем'єр-лізі і ще 25 національних та міжнародних нагород. Також МЮ мав значні фінансові результати: увійшов до числа найбагатших спортивних клубів світу.

Практику його стилю лідерства і менеджменту детально проаналізував провідний економічний часопис Harvard Business Review – як флагманський приклад не тільки для бізнес-менеджменту, але й для управлінців у сфері публічного адміністрування.

У результаті експерти Harvard Business Review сформулювали вісім уроків лідерства «від сера Алекса».

Ми були здивовані, наскільки сумісними виявилися наші теоретичні гіпотези, викладені у цьому посібнику, з доказаними на практиці установками титулованого тренера.

«Де моя громада, а де британський футбольний клуб з багатомільйонними бюджетами?», – іронічно запитаєте ви.

Ми виходили з того, що всі в Україні розуміються у двох речах: у політиці і у футболі. Тому приклад для переважної більшості буде зрозумілим. Заодно згадаємо Валерія Лобановського та його філософію «командизірки». Про Мілевського згадувати не будемо...

ВСТАВКА 3.5.

8 правил найвидатнішого в світі тренера

1. Починайте з фундаменту

Після приходу в МЮ у 1986 році Фергюсон передусім взявся за дитячу програму: не лише створив центри підготовки юних гравців, але й найняв кількох «скаутів» для пошуку найталановитіших дітей. Найвідоміший з тих, кого він знайшов тоді – Девід Бекхем, а найвизначніший – Райан Гіггз, який став найтитулованішим британським футболістом за всю історію.

Сер Алекс Фергюсон: «Я хотів будувати клуб з самого низу... при такому підході гравці ростуть разом, що дає і зв'язок між ними, і командний дух. Робота менеджера – як і вчителя – це надихати людей ставати краще, перетворювати їх в переможців, щоб вони самі могли добитися в житті чого завгодно. Коли ти даєш шанс молодим, вони назавжди це запам'ятають... Так виховується почуття родини. Коли приділяєш молодим людям увагу, даєш їм можливість домогтися успіху, вони можуть вас просто фантастично здивувати».

2. Майте відвагу постійно оновлювати команду

Навіть за часів великих перемог Фергюсон постійно оновлював склад команди. Він зібрав п'ять різних переможних складів МЮ і постійно завойовував титули. Його рішення були засновані на чіткому розумінні того, в якій фазі знаходиться команда, і не менш чіткого уявлення про життєві цикли гравців – який внесок вони вносять у гру команди в той чи інший момент. Це неминуче спричиняло і непрості рішення про відмову від деяких гравців, в тому числі тих, до кого у Фергюсона була особиста прихильність.

Фергюсон: «... цикл успішної команди триває приблизно чотири роки, а потім потрібні зміни. Тому ми намагалися уявити команду три-чотири роки наперед і приймали відповідні рішення. Найважче – розлучитися з гравцем, який раніше прекрасно виступав; але якщо бачите занепад, потрібно запитати себе, а що буде через два роки?».

3. Задавайте високі стандарти – і вимагайте їх дотримання від усіх

Фергюсон хотів не просто виховувати навички гри, але надихнути гравців прагненням на краще і готовністю ніколи не здаватися. Він наймав тих, хто, за його словами, «погано програє», і вимагав від них надзвичайних зусиль.

Фергюсон: «Все, що ми робили, було підпорядковане заданим нами стандартам. Наприклад, ми ніколи не допускали ліні на тренуваннях. Те, що відбувається на тренуванні, потім повторюється в грі. Ми не дозволяли собі втрачати зосередженість. Інтенсивність, концентрація, швидкість – ось що було головним. Вони ніколи не повинні були здаватися. Я весь час повторював: «Здався один раз – здасишся і другий». Спочатку я приходив на тренування першим. Але пізніше багато моїх співробітників вже були на місці, коли я з'являвся там до сьомої ранку».

4. Ніколи і ні за що не ослабляйте контроль

«Контроль втрачати не можна – адже ти маєш справу з 30 супер професіоналами, та ще й мільйонерами», – розповідав Фергюсон. Він був готовий жорстко відреагувати, коли гравці порушували задані стандарти. Якщо у них були промахи, їх штрафували. Коли в 2005 році досвідчений капітан Рой Кін публічно розкритикував інших футболістів, клуб розірвав з ним контракт. І важливо реагувати швидко і своєчасно.

5. Повідомляйте все своєчасно

Фергюсон з його репутацією жорсткого і вимогливого тренера ретельно підбирав слова. Хворобливі новини він доносив делікатно: «Слухай, я можу зробити тут помилку, але я думаю, що цей склад – кращий для сьогоднішньої гри». Він намагався надати гравцям впевненості, підкреслюючи, що це лише тактичне рішення. Під час тренувань він завжди підкреслював позитивні моменти.

Фергюсон: «Ніхто не любить критики. Небагато людей стають краще завдяки критиці, більшість реагують на заохочення. Для гравця – і для будь-якої людини – немає нічого кращого, ніж почути: «Дуже добре виступив». Це найкращі слова в світі. Але все ж в роздягальні потрібно вказувати і на помилки. Я роблю це відразу після гри, я не чекаю понеділка. Сказав – і справа зроблена, займаємося наступним матчем. Немає сенсу критикувати гравця вічно».

6. Наполегливо готуйтеся до перемоги

Команди під керівництвом Фергюсона вміли вибивати перемогу ближче до кінця гри. Фергюсон робив це дивно агресивно і дивно систематично. Він готував команду до перемоги. Його гравці регулярно тренувалися, як діяти, якщо потрібно забити гол за 10, за 5 або за 3 хвилини до фінального свистка.

Тренування в МЮ були зосереджені на постійному відпрацюванні навичок і тактик.

Фергюсон: «Я будував свої стандарти так довго, що у мене немає іншого виходу – я зобов'язаний перемогти. Навіть якщо п'ятеро найважливіших гравців отримали травми, я все одно чекаю перемоги».

7. Покладайтеся на силу спостереження

Фергюсон завжди сидів на тренуваннях і спостерігав. Це дозволяло йому точніше оцінювати гравців і їх гру.

Сер Алекс: «Спостереження – фінальна частина моєї структури управління. Я завжди зберігав присутність і можливість втрутитися. Але те, що ти можеш вловити в ході спостережень, є неймовірно цінним. Вийшовши за межі ситуації, я став краще помічати різноманітні деталі, і моя власна результативність зросла. Коли я бачив зміну в звичних діях гравця або раптове падіння ентузіазму, я міг зайнятися ним впритул: чи немає проблем в сім'ї? фінансових труднощів? чи не втомився він? в якому він настрої? Іноді я навіть міг з боку помітити, що гравець отримав травму, хоча йому самому здавалося, що все в порядку.

Думаю, мало хто з людей дійсно розуміють цінність спостереження. Я ж усвідомив, що це вкрай важлива частина моїх навичок як керівника. Це здатність побачити щось – або, точніше, здатність побачити те, чого не очікуєш побачити».

8. Ніколи не припиняйте адаптовуватися

За час роботи Фергюсона в МЮ футбольний світ (як гра і як бізнес) змінився кардинально. Відгукуватися на зміни – справа непроста, особливо коли ти довго знаходишся на вершині. Але готовність Фергюсона змінюватися очевидна. І справа не тільки в нових тактиках на полі. Фергюсон значно розширив штат клубу і набрав команду спортивних дослідників на допомогу тренерам. За їхніми порадами він поставив в роздягальні автомати з вітаміном Д, щоб компенсувати дефіцит сонячного світла в Манчестері, а ще домігся, щоб в майки футболістів вшили датчики GPS: це дозволило аналізувати їхню гру. Фергюсон першим з тренерів найняв в свій клуб офтальмолога.

Фергюсон: «Я вважаю, що ти контролюєш зміни, якщо приймаєш їх. І це значить, що потрібно бути впевненим в людях, яких ти наймаєш. Як тільки ти прийняв когось на роботу, ти повинен довіряти йому, виходити з того, що він робить свою справу. Якщо ти займаєшся мікроменеджментом і весь час говориш людям, що їм робити, немає сенсу їх наймати.

Найголовніше – не стагнувати. Більшість людей з таким досвідом, як у мене, вже не намагаються змінюватися. Але я завжди розумів, що

я не можу собі такого дозволити. Ми зобов'язані були бути успішними, для мене просто не було варіантів. І я розглядав будь-які способи стати краще. Я продовжував працювати. Я ставився до кожного свого успіху як до першого. Моїм завданням було дати нам всім максимальні шанси на перемогу. Це і надихало мене».

https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula/ar/pr

Водночас звертаємо увагу на чергові докази з футбольних полів аксіоми про вторинну (а не визначальну) роль грошей.

Цьогорічним Чемпіоном Англії стала команда «Лестер Сіті», весь склад якої (24 гравці) сумарно коштують 54,5 млн. фунтів. Саме стільки «Манчестер Сіті» торік заплатив за одного свого гравця, 24-річного бельгійського півзахисника Кевіна де Брейне.

3.5. ПОБУДОВА КОАЛІЦІЙ І РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

В Україні слово коаліція (або, як одна казала: «кааліція») набуло негативного звучання, на окреслення чогось такого, чим поважаючі себе люди ніколи не будуть займатися. З латині слово тлумачиться як «союз, об'єднання людей, груп громадян, держав заради спільної цілі». І це вже звучить пристойніше. І щоб про це поговорити, назвемо це словом «партнерство».

У стінах місцевої ради формувати коаліцію, вибачте, партнерство з обраними громадою депутатами є справою більш-менш зрозумілою: кожен щось обіцяв своїм виборцям, кожен має свої економічні чи інші інтереси і мало хто зацікавлений проводити 24 години у залі засідань за популістичними дискусіями. Тому спільна мова і консенсусні (взаємовигідні) рішення (чи пакети рішень) або знаходяться доволі швидко, або не знаходяться роками.

Звичайно, голова громади зацікавлений мати стабільну підтримку у місцевій раді, аніж «збирати голоси» під кожне рішення окремо. Але це вже тема іншого тренінгового посібника.

У цьому підрозділі хочеться зафіксувати кілька тез, які стосуються зовнішнього (відносно політичного процесу) партнерства заради досягнення цілей розвитку громади. Маємо на увазі тимчасове об'єднання чи коорди-

націю зусиль представників різних сегментів громади заради вирішення певної проблеми. Менш організоване і структуроване/субординоване, аніж вище розглянуте поняття «команда». Але масштабніше, таке, що охоплює всіх зацікавлених у вирішенні проблеми (а не лише прихильників влади).

Іншими словами – практичний майданчик для реалізації соціального капіталу громади.

Як показує досвід, для дієвості партнерства варто, ще «на цьому березі», дати відповіді, принаймні, на такі «базові» питання:

- Задля чого збираємося? Чого хочемо досягнути?
- Хто, що і коли буде робити? Які критерії результативності? Іншими словами – план-графік і розподіл відповідальностей. Варто покласти на папір, щоб уникнути непорозумінь і різночитань.
- Як ми будемо приймати рішення? Консенсусом чи простою більшістю?
- Як ми розійдемося? Тобто, за яких умов і яким чином припиняться партнерські відносини (це особливо важливо, коли передбачаються матеріальні внески учасників)?
- Хто наші союзники? Чому?
- Хто наші опоненти? Чому?
- Хто байдужий? Чому? І за яких умов вони можуть стати союзниками чи опонентами?

Якщо на початковому етапі (перші-другі-треті збори ініціаторів) вдається досягнути спільного розуміння з базових питань, можна сміливо рухатися вперед.

Прикладом форми партнерстваможуть слугувати шведські «гурткиза інтересами» для дорослих, які показали перші результати в Україні (**Вставка 3.6.**).

ВСТАВКА 3.6.

Шведська технологія розбудови соціального капіталу – для ремонту українських доріг

Шведська народна освіта FOLKBILDNING – реалізується через діяльність курсів, гуртків, культурних заходів у рамках шкіл для навчання дорослих (folkhogskola) та навчальних об`єднань (studieforbund). Народна освіта є неформальною частиною системи навчання, до якої щорічно долучаються кілька мільйонів шведів.

Навчальні гуртки є протилежні за своєю суттю традиційній освіті, яка заснована на ієрархічній моделі, коли викладач поширює знання

згори вниз; навчання в гуртках передбачає взаємодію, коли кожен член робить свій внесок.

Бенгт Олоф Йохансон, експерт з розвитку технології навчальних гуртків в Швеції: «Цей, дуже поширений у Швеції, підхід можна застосовувати багатьма способами. На мою думку, основна його функція – дати людям другий шанс спільно навчитись чомусь новому.

Уряд, муніципалітет підтримує такі проекти. Навчальні гуртки інколи відіграють значну роль у період великих змін у суспільстві, коли уряд розуміє, що необхідно запровадити спеціальну інформативну кампанію для того, щоб надати людям можливість краще зрозуміти, які зміни чекають на них у майбутньому. Коли Швеція вирішила вступити у Євросоюз, Уряд звернувся до освітніх асоціацій (організовують навчальні гуртки) з проханням розпочати спеціальну кампанію про ЄС і про те, що станеться зі Швецією. І це було власне підготовкою до референдуму, на основі якого шведський Уряд подав заявку на вступ до Євросоюзу».

Громади Полтавської області (села Тарасівка та Лютенські Будища в Зіньківському районі) та Київської (Новий Корогод та Сукачі Іванківського району) протягом двох років за підтримки шведського експерта створювали у своїх громадах різні навчальні гуртки як у звичних з радянських часів сферах (мистецькі, просвітницькі, оздоровчі тощо), так і на несподівану тематику.

Так, у с. Тарасівка 12 активістів зібралися у гурток «Подорожник» задля ремонту дороги в центрі села. Олександр Деркач, керівник цього гуртка: «Ми збираємось майже щотижня, в приміщенні сільської бібліотеки. Під час зустрічей обговорюємо нагальні питання ... Перш за все, метою нашого об'єднання є питання ремонту дороги, по якій неможливо було їхати. Ми провели вирівнювання, засипали щебенем центральну дорогу, та, частково, прилеглі вулиці. Звісно, це не повне укладання асфальту, але все ж тепер їздити стало набагато приємніше. Сільська рада на сесії виділила 20 тис. грн. для придбання щебеню. На ремонт дороги було направлено 4 особи з Центру зайнятості, також активно долучилися й самі члени гуртка та мешканці будинків поруч».

Показово, що аналогічний гурток почав діяти й у сусідньому селі Лютенські Будища – там 12 осіб також спільно працюють над проблемою ремонту сільських вулиць.

http://edu.governance.org.ua/news/page:3

3.6. МІСЦЕВІ «ФІШКИ»: ІСТОРІЇ УСПІХУ, ЛЕГЕНДИ, СИМВОЛИ, РЕМЕСЛА

Найчастіше недооціненим внутрішнім ресурсом громади є місцеві історії успіху. На жаль, традиційно громади «забувають» хвалитися досягненнями своїх мешканців чи місцевих бізнесменів. Можливо, причина у забобонному «щоб не наврочити».

Але коли йдеться про розвиток громади, привернення уваги потенційних інвесторів, туристів чи міжнародних донорів, варто акцентувати на досягненнях. Природно, що у людей, які вперше почули про вашу громаду, виникає питання довіри: чи можна мати справу з ними? Чи досягнули вони хоча б чогось своїми силами? Чи є успішний приклад роботи бізнесу на цій території?

Зрозуміло і стисло сформульована історія успіху з реального життя стане відповіддю на такі питання потенційно вашим партнерам чи інвесторам.

З іншого боку, популяризація успішних прикладів всередині громади підвищує мотивацію мешканців до практичної діяльності. Так, за даними муніципального опитування групи «Рейтинг», майже три чверті тих, хто беруть участь у самоорганізації мешканців в ОСББ та ОСН, позитивно оцінюють їх роботу, бо це дозволило вирішити проблемні питання у їх будинку, кварталі чи мікрорайоні.

Вагомою перевагою громади є структура місцевої економіки, точніше характер зв'язків між представниками місцевого бізнесу, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного. До речі, це ще один аспект вже згаданого соціального капіталу.

Таким прикладом може бути ягідно-фруктовий кластер у Сніткові на Вінничині, який продовжує формуватися у кількох напрямах спеціалізації на базі як приватних аграрних і переробних компаній, так і множини фермерських господарств (**Вставка 3.7.**).

ВСТАВКА 3.7.

Ягідно-фруктовий кластер у Сніткові – як форма соціального капіталу

Все почалося в 2011 році з семінару для сільських голів щодо розробки стратегій розвитку громад при Вінницькій обласній державній адміністрації.

«У нагоді став випадок: першою людиною в нашому селі, яка започаткувала приватний сад, був місцевий депутат Володимир Нечитайло. І щоб допомогти йому посадити цей сад, ми зібрали півсела. Це було поштовхом. Бо шукали якраз трудоємне виробництво з добре ліквідним продуктом. Але ж сад в основному потребує пізньоосіннього догляду, що не дало б змоги залучити до роботи велику кількість людей. Тому ми дійшли висновку, що поряд із садівництвом село спробує розвивати ягідництво. Це і стало основою стратегії розвитку Снітківської територіальної громади», – згадує Снітківський сільський голова Віктор Ольшевський.

На сьогодні стратегія принесла 20 млн. грн. залучених інвестицій. Роботи вистачає: 160 га саду, 14 га приватних садів, 20 га малини, 14 га лохини і 10 га полуниці. Створено 200 робочих місць. Посаджено вже на фермерських землях 13 га вишні. А це дає можливість створити ще більше робочих місць.

За словами сільського голови – це тільки початок: «Ми маємо ще резерви. Будемо розширятися. Плануємо насаджувати горобину. Це лікарська ягода і вона буде не менш затребуваною за малину чи полуницю. Плануємо знайти можливість насадити 100 га вишні. На кожен гектар вишні треба 20 працівників, щоб доглядали за деревами. А 100 га – це скільки робочих місць?!»

У Сніткові не стали витрачати час на пошук земельних ділянок, укладання договорів оренди і все інше, що з цього випливає.

29 родин зі Сніткова та понад 40 родин із сусіднього села цьогоріч взяли на посадку саджанці смородини. Крім того, ще й провели курси, як їх правильно висаджувати та доглядати. Очікується, що 200 кущів смородини на 0,03 га можуть дати від 300 кг ягід.

Подумали і над логістикою. У Вінниці інвестором збудований холодильний комплекс з системою глибокої заморозки ягід загальною місткість 1,5 тис. тонн. Це дозволяє мінімізувати ризики та гарантує прибутковість ягідного виробництва.

«Ягода заморожена – це не тільки кінцевий продукт, це і сировина, з якої можна виготовити іншу продукцію. Торгівельні мережі швидше візьмуть на реалізацію не сировинну продукцію, а, скажімо, в даному випадку, фреші без консервантів, соки».

Селяни, почувши про такі перспективи, активізувалися, відновлюють занедбані сади і готові забезпечувати виробництво соків сировиною.

У результаті Снітків – одне з небагатьох сіл України, де молодь стоїть в черзі, щоб працювати тут. «У нас в селі сьогодні немає незаселених житлових будинків. Ті, які пустували, люди давно викупили, оселилися і працюють на землі. Нам вже дитячий садок треба розширювати, бо і діток побільшало», – розповідає сільський голова.

Ягідно-фруктовий кластер перетворить Снітків на центр економічної активності. Сільський голова переконаний, що добровільне об'єднання територіальних громад є незворотнім і необхідним на шляху до того, щоб кожну територію перетворити на спроможну, на таку, яка здатна буде вирішувати питання місцевого значення, яка здатна буде забезпечити своїх мешканців роботою, в якій люди житимуть у гідних умовах.

http://decentralization.gov.ua/news/item/id/2165

Привабливими для туриста чи потенційного інвестора є регіональна (національна) кухня, місцеві кулінарні витрибеньки.

Подібно, як кожна господиня, має свій унікальний рецепт борщу, так і кожна громада може взяти собі на штандарт бренд «найкращі в світі вареники/деруни/налисники/кремзлики» і тощо. Варіантів мільйон – і це не мусить бути домашня наливка чи настоянка. Може бути просто ковбаса за рецептом, древнішим аніж місто Москва (**Вставка 3.8.**)

ВСТАВКА 3.8.

Зіньківські столітні традиції смаку: ковбаси і хліб

Мандруючи Віньковеччиною, що на Хмельниччині, не пропустіть нагоду завітати в самобутнє колоритне село Зіньків. Село із славною історією та давніми невмирущими традиціями. Здавна воно було окружним центром торгівлі, бо тут живуть люди, які за всіх часів і обставин давали собі раду (пекли хліб, робили ковбаси, варили пиво, незважаючи навіть на заборони радянських часів).

Кажуть, що за радянських часів, коли їхали до Москви вирішувати якісь питання, славнозвісна зіньківська ковбаса була «ключем», який відкривав усі двері. Ніхто не міг встояти перед такою спокусою. Воно й не дивно – традиції ковбасярства сотні років. Адже Зіньків отримав Магдебурзьке право ще в 1458 році, коли Московія навіть не знала, що це таке.

Готувати фірмовий хліб та ковбасу стало сімейною справою багатьох зіньківчан. Ніша, яку не можуть зайняти агрохолдинги та м'ясокомбінати, дає змогу розвиватись громаді і в нинішні несприятливі часи.

Зіньків приваблює нових людей з новими талантами і інвесторів з новими можливостями. На території сільської ради працює ТОВ «Зіньківський пивзавод», лісоцех із розплідником саджанців дерев, меблевий та деревообробний цех, забійний та ковбасний цехи, інкубаторна станція, цех з пошиву одягу. Тут також працюють сільськогосподарські підприємства, зокрема ТОВ «Енселко Агро», підприємство «Берегиня», фермерські господарства. А от ТОВ «Енселко Агро» в цьому році планує завершити будівництво об'єкта на 300 робочих місць. У громаді створена пожежна служба, яка обслуговує 9 населених пунктів та відкрито Будинок шерифа.

Зіньків одне з небагатьох сіл, де створюються нові робочі місця, залишається молодь. Тут навіть збудували новий будинок на 16 квартир. Завдяки комунальному підприємству «Надія», яке вже протягом 2-х років працює в населеному пункті, у громаді налагоджене водопостачання та своєчасно вивозиться сміття.

Діє школа-колегіум з поглибленим вивченням іноземної мови. Знаковим є те, що торік випускниками школи стало 10 дітей, натомість в перший клас прийшло навчатися 35 дітей. Збудовано два шкільних спортзали та стадіон. Є також чудовий дитячий садок, амбулаторія та фельдшерсько-акушерський пункт. Силами місцевої влади та батьків-підприємців відбудовується приміщення, де будуть розміщені тренажери для спортивних занять молоді.

Отак і живе місцева громада, а її візитною карткою є «зіньківська ковбаса та хліб». А ще кажуть, що лише зіньківські смаколики дозволяють відчути усю повноту букету смаку Chivas Regal.

http://www.csi.org.ua/pro-zinkiv-ta-jogo-smakolyky/#sthash.gMRFU5Gm.dpuf

Окрема тема – пам'ятки природи, які можуть привернути до громади увагу як України, так і світу. Існує велика кількість міжнародних організацій екологічного спрямування, які дбають про природнє розмаїття по всій земній кулі.

До прикладу, відомо, що в Україні росте понад 40 дерев, яким 1000 і більше років. Серед цих дерев – чотири дуби з Черкаської, один – із Рівненської, по два – із Львівської та Закарпатської областей.

У 2011 році Мінекології України проводило Всеукраїнський конкурс «Національне дерево України», за результатами якого було відзначено вікові та меморіальні екземпляри. Однак самі урядовці визнають, що конкурс не охоплює 100 відсотків усіх дерев. Так, після конкурсу на мисі Сарич у Криму було ідентифіковано 2000-літній ялівець високий.

Нещодавно виявлено 1000-літній дуб у селі Шевченкове Великобурлуцького району на Слобожанщині. Кажуть, під ним полюбляв відпочивати мандрівний філософ Григорій Сковорода, який товаришував із власником маєтку у Великому Бурлуці Яковом Михайловичем Донець-Захаржевським. Можливо, цей дуб посадили воїни Київського князя Ігоря під час походу на половців і печенігів.

А ви впевнені, що на території вашої громади немає дерева-рекордсмена?

Бо це також ж може стати внутрішнім ресурсом для розвитку громади. Про це на власному досвіді знають у Національному природному парку «Пирятинський», діяльність зі збереження та відтворення дубових лісів якого півтора року вже підтримує Міжнародний природоохоронний фонд «Руфорда». Таких природоохоронних організацій у світі дуже багато. Вони радо відгукуються на прохання про допомогу та співпрацю усіх, хто прагне дбати про довкілля.

3.7. ПРОСТІР І ЧАС ДЛЯ ГРОМАДИ

У цьому розділі ми коротко згадаємо про важливість абсолютно прикладних питань: як ми плануємо використовувати простір нашої громади як ресурс для розвитку? та як витрачаємо дорогоцінний час?

3.7.1. Просторове планування як ключ до сталого розвитку громади

Розміщення нових об'єктів, визначення територій для промисловості чи транспорту, рекреації чи житлового будівництва потребує розроблення відповідної містобудівної документації.

Однак значна кількість генеральних планів населених пунктів розроблялась в 1970–80-ті роки і уже непридатні для застосування. Розробленням нових планувальних документів не надто переймалися протягом останніх десятиліть із кількох причин: без генплану чи схеми планування території значно простіше не зовсім законно «дерибанити» землю; для розроблення планувальної документації не вистачає коштів у місцевому

бюджеті; зміна місцевого керівництва на виборах часто призводить до обструкції в ухваленні навіть розробленої за попереднього керівництва планувальної документації.

Останнім часом ситуація щодо розроблення планувальної, містобудівної документації почала змінюватися. Залишки земель, що є в населених пунктах, стали предметом прискіпливого контролю з боку громади та прокуратури. Приватні інвестори, які раніше прагнули отримати земельну ділянку у найпростіший спосіб, найдешевше, без конкуренції завдяки своїм неформальним контактам з місцевими головами, зіштовхнулися з проблемами подальшого використання таких земель через сумнівну легітимність їх отримання. Тепер нові інвестори хотіли б уникнути подібних проблем і тому сформували запит на формування у громадах планувальної містобудівної документації.

Органи місцевого самоврядування також почали розуміти, що бездумне і безсистемне роздавання земельних ділянок, насамперед для приватної забудови, не формує податкової спроможності місцевих громад, а сподіватися на серйозні інвестиції без наявності планувальної документації – марна справа.

Варто сказати, що безсистемне роздавання земельних ділянок під так звані окремі сільські господарства, городи, індивідуальне будівництво та їх бездумна приватизація призвели до того, що навколо міст і великих селищ практично не залишилося земель комунальної чи державної власності, які можна використовувати для вирішення суспільних потреб. Це призводить до унеможливлення або суттєвого подорожчання будівництва об'їзних доріг, транспортних розв'язок, водогонів тощо.

Щоб зупинити остаточне позбавлення громад перспектив розвитку, органи місцевого самоврядування повинні активізувати розроблення містобудівної документації (у першу чергу схем планування територій районів, зонінгу територій сільських рад і генеральних планів населених пунктів) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління територіями, їх резервування для майбутніх містобудівних потреб з урахуванням вимог містобудівного, земельного, санітарного, екологічного, природоохоронного, протипожежного законодавства.

При цьому обов'язковим є врахування державних, громадських і приватних інтересів під час планування, забудови та іншого використання територій, а також активне залучення громадськості у процес розроблення, погодження, затвердження і реалізації проектних рішень.

Як показує міжнародний досвід, розвиток населених пунктів має бути убезпечений від диктату інвесторів чи самодурства окремих мерів і базуватися на ресурсних можливостях територій, виявлених та закріпле-

них у містобудівній документації. Соціальні потреби населення задовольняються за рахунок місцевих бюджетів, дохідна частина яких формується значною мірою завдяки податку на землю та нерухомість. Ефективність використання землі та нерухомості, у свою чергу, забезпечена їх відповідністю містобудівній документації.

Просторове планування є важливим для нових об'єднаних громад, територія яких у багатьох випадках складає 200-300 квадратних кілометрів та охоплює іноді понад 50 сіл.

Водночас є проблеми законодавчого регулювання цієї діяльності. Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» у лютому 2011 року було ліквідовано Схему планування території сільських та селищних рад як вид містобудівної документації.

На думку фахівців Інституту громадянського суспільства, це продовжує стимулювати неефективне та корупційне використання земель, що знаходяться за межами забудови населених пунктів.

Аргументи про те, що трагедії не сталося, і просто треба вишукати кошти та розробити відповідні генеральні плани населених пунктів, не витримують критики. Звідки у місцевих бюджетах сільських громад кошти на генплани сільських населених пунктів? Як заповнити пробіли у просторовому плануванні, які неминуче будуть навіть якщо усі населені пункти зі складу територіальних громад затвердять свої генплани? У який спосіб об'єднані територіальні громади можуть вирішувати питання планування, забудови та іншого використання територій, що знаходяться за межами населених пунктів однієї і тієї ж громади?

Саме тому Інститут громадянського суспільства пропонує законодавчо відновити Схему планування території у переліку видів містобудівної документації на місцевому рівні. Це розширить можливості територіальних громад у виборі способу принципового вирішення розвитку, планування, забудови та іншого використання усього масиву територій громади, необмежуючись лише межами населених пунктів.

За розвитком подій у цій сфері слідкуйте на сайті Інституту www.csi.org.ua.

3.7.2. Марнотратство часу управлінців громади: 20% часу забезпечує 80% результатів

Навіть якщо ми маємо якісний стратегічний план, який визначає цілі розвитку громади, ґрунтовно підготовлені документи просторового планування, класну команду фахівців – це все не убезпечить очільників громади від щоденного сповзання у вир «постійного часового цейтноту», коли часу не вистачає ні на вирішення проблем надзвичай-

них ситуацій, ні на термінові соціальні питання. Не кажучи вже про регулярні зустрічі щодо стратегічних питань чи про особисте/сімейне життя.

Управління часом (тайм-менеджмент) – це окрема масштабна тема досліджень і практичних навчань у всіх великих бізнес-структурах, бо їм також не вистачає часу.

Тим часом науковці впевнені, що і у питанні ефективності використання часу працює правило «80 на 20», або принцип Парето: «**80% наслідків забезпечують 20% причин**». Тобто, в середньому на досягнення 80% результатів витрачається в середньому 20% всього часу. Ефективність використання решти 80% часу є більш ніж сумнівною.

Що ж робити?

Роберт Т. Кіосакі та Майкл Л. Лечтер у книжці «Поради Багатого Тата як перетворити Ваші ідеї в актив» пишуть, **що питання наявності часу – це завжди питання контролю**. Контролю над своїми думками, над своїми почуттями, над ситуацією, в якій знаходишся.

У свою чергу контроль починається з планування. У кожного є 168 годин на тиждень, але хоч якийсь план, як їх провести, є далеко не у кожного. А ретельно розробленим, продуманим, реалістичним планом можуть похвалитися тільки близько 3% людей.

Даремно, бо планування «переносить майбутнє в сьогодення і дозволяє вам що-небудь зробити з ним зараз».

Планування допомагає визначити пріоритети і фокусувати свою увагу саме на них. Чому важливо правильно визначити пріоритети? (**Вставка 3.9.)**.

ВСТАВКА 3.9.

Професорські пріоритети: кухоль повний чи ні?

Професор філософії під час лекції взяв великий кухоль і наповнив його кількома великими камінцями. І запитав студентів: «Чи кухоль повний?».

Ті відповіли: «Так, повний».

Тоді професор висипав у кухоль дві жмені дрібної гальки, яка зайняла вільне місце між камінцями: «Чи повний кухоль?».

Відповіли: «Так, повний».

Тоді він висипав туди ж відерце піску і знову запитав: «Чи кухоль повний?».

Відповіли: «Цього разу однозначно так, він повний».

Тоді професор з-під столу дістав пляшку пива і вилив йогов кухоль, намочивши пісок. Студенти засміялися.

– А зараз я хочу, щоб ви зрозуміли, – продовжив професор, – що кухоль – це ваше життя. Камені – це найважливіші речі у житті: сім'я, здоров'я, друзі, діти. Галька – це речі, які особисто для вас стали важливими: робота, будинок, автомобіль. Пісок – це все інше, дрібниці. Якщо спочатку наповнити банку піском, не залишиться місце, де могли б розміститися галька і камені. І також у вашому житті, якщо витрачати весь час і всю енергію на дрібниці, не залишається місця для важливих речей. Визначте ваші пріоритети: інше – це тільки пісок.

Тоді студентка з першого ряду підняла руку і запитала: «А яке значення має пиво?»

Професор посміхнувся:

– Яким би не було ваше життя зайнятим, завжди є трохи місця для задоволення.

Ще одна важлива порада від фахівців тайм-менеджменту: «**Навчіться говорити «НІ»**. Іноді найкращою відповіддю буде ваше «ні», сказане на самому початку. Це коротке слово, вимовлене ввічливо, але воно може зберегти вам багато часу. Дуже важливо, щоб інші люди не крали ваш час.

Спробуйте зробити хронометраж свого робочого дня і проаналізувати, скільки разів вас відволікали від важливої роботи і хто саме це робив? Не виключено, що ви побачите «чемпіона» з кількості візитів чи телефонних дзвінків: одна і та ж людина без особливої потреби занадто часто забирає вас час.

Треба докопатися до причин такої поведінки. Це намагання перекласти відповідальність за кожне мікрорішення? Це прояв підлабузництва та привертання уваги начальства? Чи це брак фаховості чи навіть страх перед помилкою у роботі?

Від постановки діагнозу буде залежати метод вирішення проблеми марнотратства вашого часу.

Ще один «пожирач часу» – це нескінченні наради. Звичайно, ви можете якось вплинути тільки якщо головуєте на такій нараді, або маєте право толерантно відкоригувати головуючого.

Отже, можна виділити такі правила для ефективної наради:

1. **Чіткий** по суті і реалістичний за обсягом порядок денний: кожен учасник, побачивши напередодні наради перелік питань, має зрозуміти, про що буде йти мова і що від нього/неї вимагається?

2. **Не змішуйте наради з оперативних і стратегічних питань**. Не буде толку по жодному.

3. **Якість підготовки як проектів рішень** і довідкових документів, так і самих учасників наради. Вам пощастило – ви, найчастіше, берете участь у нарадах, де відсутні народні депутати. Бо більшість з них неможливо заставити прочитати матеріали наради, або говорити по темі порядку денного. Всі решта категорії учасників мають готуватися.

4. **Не вагайтеся завершити нараду**, як тільки виявиться, що вона неякісно підготовлена.

5. **Жорсткий хронометраж**. На початку наради оголосіть, скільки часу триватиме захід і яка допустима тривалість виступів. Більше 7 хвилин якісно сприймати усну інформацію неможливо – це медичний факт. Чітко контролюйте час, особливо перших трьох спікерів. Якщо не встигнули розглянути всі питання порядку денного (і серед них немає нагальних), перенесіть на наступну нараду.

6. Одразу **фіксуйте домовлені рішення** чи завдання: усно – наприкінці розгляду кожного питання; письмово – якомога швидше після закінчення наради. При цьому важливо чітко назвати одного відповідального виконавця (відповідальність має бути сконцентрована, інші співвиконавці лише допомагають) і термін виконання.

7. **Не проводьте наради з великою кількістю учасників**, якщо результат можливо досягнути під час зустрічі з 2-3 особами.

ВСТАВКА 3.10.

Багатий тато: «Найбільше ваше багатство – це ваші ідеї і ваш час»

Одним з уроків мого Багатого Батька був урок про роботу і про відпочинок зі своєю сім'єю. Він говорив з цього приводу: «Я не знаю жодної людини, яка б на смертному одрі шкодувала про те, що занадто мало часу провела на роботі. Зазвичай люди шкодували про те, що мало часу провели з сім'єю, друзями, близькими».

Якщо це важливіше, то чому б, коли у вас ще є час, не розпланувати своє життя так, щоб максимально насолодитися тими митями, які приносять справжню радість?

Для управлінців одним з найбільших пожирачів часу є робота з паперами. Одне з правил Багатого Тата: «**Беріть кожен документ в свої руки лише один раз**».

Щоб не потонути у паперах, можете виробити систему, що дозволяє вам знаходити для кожного документа потрібне місце. Ви повинні

взяти під контроль «вхідну» і «вихідну» документацію і те, що з нею відбувається в міру її перетворення з «вхідної»на «вихідну».

Вхідну пошту слід розбирати і сортувати. Для цього постарайтеся протягом декількох днів уважно вивчати зміст усієї вашої кореспонденції. При цьому зверніть увагу на необхідність скорочення кількості документів, які кладуть на ваш стіл.

Особисто я змусив свого секретаря розсортовувати пошту на три папки: «Вжити заходів», «Інформація» і «Відкладено». Папку «Вжити заходів» я прочитував негайно і тут же реагував.

Папку «Інформація» я поміщав у портфель, щоб читати по дорозі або на «чужих» нарадах.

Папку «Відкладено» я відкривав у рідкісні вільні хвилини або ж коли мені хотілося відпочити від зосередженої роботи над більш важливими справами.

Роберт Т. Кіосакі та Майкл Л. Лечтер «Збережіть ваш актив №1 Поради Багатого Тата як перетворити Ваші ідеї в актив».

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. *Які категорії людей необхідні для цілей розвитку вашої громади?*
2. *Чи відомі вам приклади участі школярів у проектах громади?*
3. *Чи переймаються релігійні громади, які ви знаєте, світськими справами і проблемами простих людей?*
4. *З яким символом чи подією ідентифікують більшість мешканців вашого поселення, Вашої громади?*
5. *Сплануйте кампанію «за повернення тверезих чоловіків/батьків до сімей»? Хто союзники? Хто противники? Як оцінити результативність?*

РОЗДІЛ 4

ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Стислий виклад

Брак грошей, як правило, не є первинною проблемою розвитку громади. Частіше бракує якісних ідей і ефективних технологій їх реалізації.

Фундаментальний зовнішній ресурс для розвитку громади — інформація. Завдяки мережі Інтернет більшість інформації — у вільному доступі, але треба вміти знайти і прочитати (передусім — англійською мовою). Для цього залучаємо старшокласників та вчителів, які мають навчитися як не потонути у морі інформації, а повернутися з «уловом».

Стратегія розвитку громади і просторовий план —обов'язкові документи для успішності залучення чи то приватних, чи то бюджетних (з Державного фонду регіонального розвитку), чи то донорських коштів. Потенційні партнери хочуть зрозуміти, громада має «точку на горизонті» чи живе виключно нинішнім днем?

У світі багато вільних інвестиційних ресурсів. Попри те, що Україна у стані війни, інвестори розуміють, що іншого шансу так дешево зайти на український ринок може і не бути. Адекватність і доброчесність позиції місцевої влади — важлива для такої співпраці.

Другий рік поспіль регіони не вибирають заплановані у Державному фонді регіонального розвитку кошти. Причина — брак спроможності громад планувати проекти розвитку.

Міжнародні організації-донори стверджують: Україні не потрібно просити додаткових грошей, оскільки ті, що надані за останніх два роки, ще не використані.

Раціонально поєднувати донорські, бюджетні і приватні кошти на різних етапах і для різних завдань проектів розвитку громади.

Земляки-емігранти можуть допомогти, передусім інформаційно та інтелектуально своїй «малій» батьківщині, якщо громада буде підтримувати з ними проактивну комунікацію.

4.1. ІНФОРМАЦІЯ – ПЕРЕДУСІМ! АБО ЯК МИ ДИВИЛИСЯ НА КОЗИНЕ МОЛОКО 10 РОКІВ ТОМУ?

В умовах постіндустріального суспільства, що поширилися світом у другій половині XX століття,пріоритетні позиції за важливістю для розвитку впевнено посіли нематеріальні ресурси: інформація, технології, інновації. Натомість поняття фінансового капіталу, основних фондів, корисних копалин тощо стали вторинними у контексті сталого розвитку.

Порівняймо список найбагатших компаній світу за останніх сто років. Якщо раніше лідирували нафтові/вугільні/сталеварні/залізничні компанії, то у 2015 році топ-10 найдорожчих брендів світу, за версією Forbes, виглядає абсолютно інакше. У першій трійці – компанії сектора інформаційно-комунікаційних технологій та розробки програмного забезпечення, а нафтою навіть і «не пахне»:

1. Apple (вартість бренда 145,3 млрд. дол.);
2. Microsoft (69,3 млрд. дол.);
3. Google (65,6 млрд. дол.);
4. Coca-Cola (56 млрд. дол.);
5. IBM (49,89 млрд. дол.);
6. McDonald's (39,5 млрд. дол.);
7. Samsung (37,9 млрд. дол.);
8. Toyota (37,8 млрд. дол.);
9. General Electric (37,5 млрд. дол.);
10. Facebook (36,5 млрд. дол.).

Ні, справді, ви це бачили? У світовому топ-10 є дві компанії (Google і Facebook), які не продукують жодних товарів! Лише віртуальні послуги у віртуальній мережі Інтернет!

При цьому про останню компанію ще 10 років тому ніхто не чув. А сьогодні – це найпопулярніша соціальна мережа з 1,5 млрд. користувачів по всьому світі. Основною статтею доходу компанії є розміщення реклами. Чистий дохід Facebook за 2015 рік становив 3,688 млрд. дол., що на 25% більше, ніж роком раніше.

Робити вигляд, що ці глобальні тенденції не впливають на розвиток громад – це, як мінімум,неадекватна позиція.

Тим більше, що поширеність Інтернету в Україні, у тому числі у сільській місцевості, постійно зростає. На початку 2016 року, за даними опитування КМІС, майже дві третини дорослого населення України користувалися Інтернетом. А частка таких користувачів серед людей віком 18-39 років досягнула 91%.

Лише користувачів згаданої соціальної мережі Facebook в Україні уже нараховується близько 6 млн. осіб. Для порівняння: тираж найпопулярніших загальнонаціональних газет в Україні не перевищує 0,5 млн. примірників.

Саме завдяки Інтернет- та ІТ-компаніям нівельовано проблему географічної відстані та швидкості передачі великих масивів даних практично у будь-яку точку світу. Виник новий тип зайнятості у глобальній економіці – офшорне (дистанційне транскордонне) програмування, за масштабами якого Україна входить до числа світових лідерів.

Не поодинокими є випадки, коли десь у поліському чи бесарабському селі сидить програміст і онлайн виконує роботу на замовлення японської/американської/німецької компанії. І все що йому треба – його голова, комп'ютер і надійний інтернет-зв'язок.

Скажете, для ношої громади це нереально?

У Заліщиках на Тернопільщині (10,1 тис. мешканців) теж так думали кілька років тому. А тепер – завдяки одній ініціативній людині – про це містечко знають в одній з найбагатших компаній світу (**Вставка 4.1.**). І хто знає, чи через якийсь час Кремнієва долина (провідний у світі технологічний парк, помилково знаний у нас як «Силіконова долина») не поступиться лідерськими позиціями молодому Заліщицькому півострову?

ВСТАВКА 4.1.

Провінційна школа із Заліщик – серед найінноваційніших у світовому рейтингу Microsoft

За версією компанії Microsoft, Заліщицька гімназія увійшла до рейтингу найбільш інноваційних шкіл – тих, які активно використовують мобільні та «хмарні» інформаційні технології у навчальному процесі. Таких шкіл на всю Україну лише сім. П'ять – у Києві, одна – у Дніпропетровську, та маленька провінційна гімназія у Тернопільській області.

Почалося з того, що директор гімназії Олександра Дмитрівна кілька років тому за власні кошти відвідала літню школу для вчителів

англійської мови в Івано-Франківській області. Потім на сайті Британської ради в Україні знайшла програму «Навчаймося разом», суть якої – можливість для українських школярів вчитись у британських школах, жити у британських родинах, а для їхніх вчителів – працювати разом із британськими колегами. Хоч як не безнадійно виглядала справа, але Олександра Дмитрівна подала заявку і ... виграла.

Перший успіх надихнув – і закрутилося: тепер самі учні і вчителі, а часом і батьки, наввипередки шукають і пишуть заявки на всеможливі конкурси: чи то на кращий танцювальний номер, чи то на 3D листівку, чи то на партнерство з європейськими школами. Щось виграють, щось ні, але рук не опускають і намагаються використати кожний шанс.

Так стали учасниками навчальної програми Європейської комісії eTwinning. Тепер створюють спільні проекти, обмінюються досвідом, спілкуються через Skype з румунськими однолітками.

Завдяки своїй активності гімназія стала дослідно-експериментальним майданчиком із впровадження програм Офісу 365 Microsoft у навчальну програму. Зараз триває другий із трьох років експерименту, в якому задіяно сім учителів: спочатку технології засвоюють учителі інформатики, потім проводять уроки для інших. А Microsoft регулярно проводить моніторинг результативності такої роботи.

«Діти, – переконана Олександра Дмитрівна, – виходячи за межі класу, все одно продовжують навчатись – використовують інтернет і соціальні мережі. А тому головне завдання вчителів – навчити школярів не губитись у морі інформації».

А ще педагоги і керівництво гімназії власним прикладом показують, як у цьому морі можна ловити «велику і малу рибку» для користі своєї громади.

http://theukrainians.org

Матеріальні ресурси перестали бути необхідною і достатньою умовою для успішності проектів і у виробничому секторі. Все важливішими ресурсами стають технології і знання. Про це свідчать і численні приклади з української практики.

Так, на старті ягідного кластеру у Сніткові на Вінничині, коли інвестори роздавали бажаючим домогосподарствам саджанці високопродуктивних сортів смородини, важливішим все-таки були не самі кущики, а інноваційна технологія їх вирощування та догляду (**Вставка 3.7.**).

Ще один приклад – зростаюча в останнє десятиліття популярність молочних козиних ферм, успіх яких базується на використанні високопродуктивних порід кіз та сучасних технологій догляду і переробки молока. При цьому показово, що в Україні національний стандарт на козине молоко було прийнято лишев 2010 році. Таким чином, технології, які прийшли до нас з-закордону, стали новим ресурсом для розвитку українських сільських громад, а також – забезпечили їх легалізацію через ініціювання відповідного держстандарту.

Одним з тих, хто приніс в Україну такий зовнішній ресурс, був бельгієць Бернар Вілем, власник фермерського господарства «Шеврет» (у Дмитровичах під Львовом з 2006 року вивів понад 600 кіз, наближених до зааненської породи; дає роботу понад 10 працівникам). Але були й вітчизняні фермери, які самотужки знайшли інформацію, поїхали закордон на навчання і завезли в Україну племінних кіз (**Вставка 4.2.**).

ВСТАВКА 4.2.

Елітні сири з молока зааненських кіз за латвійськими технологіями

У селі Галайки (609 мешканців) на Київщині Олександр Бабін започаткував ферму «Бабінські кози»: «... ми починали з місцевих, безпородних...було 80 голів звичайних кіз. Їхня продуктивність нас не влаштовувала, тому ми знайшли племінну ферму в Латвії, яка могла дати одразу велику кількість кіз і козенят, уклали з ними договір, одержали дозвіл на ввезення тварин від ветеринарної служби і привезли влітку 2010 року 65 дорослих кіз та 85 козенят зааненської породи».

*Довідково: **зааненська порода кіз** – це чемпіон із молочного козівництва (до 9 літрів молока на день), результат селекції в долині Зааненталь у Швейцарських Альпах наприкінці XX століття. Лактація триває 270-360 днів і становить 600-800 кілограм молока (при інтенсивних технологіях – 1200-1500 кг). Зааненській породі належить світовий рекорд за надоєм – 3507 літрів молока.*

Але «Бабині кози» – не просто ферма з 27,5 га ріллі, на яких вирощують переважно бобові та багаторічні трави. Головне – це сироварня!

Для цього Олександр пройшов курси сироваріння у Каунаському технологічному університеті: «Молока стало багато, його потрібно було кудись дівати. Тоді ми почали експериментувати з сирами. На той час робили прості: бринзу та любительський. А вже десь рік як ми виготовляємо дорогі сири, з витримкою».

Шеврет, Капрінос і Пауло – основні види сирів тривалої витримки, які виготовляють на фермі. «На поверхні сиру працює спеціальна бактерія. Слиз, який тече – це brevi bacterium. Він і надає сирові гострого смаку. А біла пліснява– це penisillium candidum. Та ж сама культура, що й на сирах Брі та Камамбер. Але на них вона у чистому вигляді, а на наших сирах у суміші з бактерією», – демонструє витримані сорти фермер.

Зараз кожен третій день 600 л молока відправляються на переробку. Утім незабаром сировини стане ще більше. Оскільки декілька тижнів тому у кіз почався окіт і зараз близько 400 л молока за день випивають козенята. Коли ж надої збільшаться, Олександр планує робити сир через день, а то й щодня.

«Це те, що приносить нам гроші. Сироварня. Без неї б ферма вже давно загинула».

Але на цьому Бабіни не зупинилися: вже започаткували мильну мануфактуру, що виробляє близько 30 видів мила з козиного молока і масла, аналогів якому нема у всьому світі.

http://kurkul.com/istorii-uspihu/64-ya--kurkul-sirovarinnya--moye-mistetstvo

А що ми знали раніше про козине молоко? Чи розглядали такий вектор розвитку?

Скоріш за все, ні. А от у світовій практиці простежується тенденція заміни коров'ячого молока на козине, особливо для виробництва дитячого, лікувального харчування й виробництва найцінніших сортів сирів. У європейських країнах частка козиного молока становить близько 30% в загальному виробництві молока, а в арабських досягає 58%. Така ж тенденція назріває і в Україні, відтак попит буде тільки зростати.

Підсумовуючи, наголосимо: потрібно постійно шукати інформацію про можливості для розвитку громади. Завдяки мережі Інтернет це не коштує практично нічого. Щоправда, більше шансів має той, хто володіє іноземною,передусім англійською, мовою. І тут ми знову згадуємо про важливість залучення шкільної молоді. Безумовно, знайдуться бажаючі зайнятися прикладними завданнями з англійської замість зазубрювання на уроках нудних «топіків».

І ще: бійтеся пасток, які називаються «ми завжди так робимо» і «ми ніколи так не робили». А для особливо затятих нагадуйте, яких зусиль вартувало у недавньому XIX столітті запровадити на українських землях масове вирощування українського «другого хліба» – картоплі. Тоді теж був ключовий аргумент – «ми такого ніколи не садили».

4.2. ІНВЕСТИЦІЇ ПРИВАТНІ: ЯК У ВІТЧИЗНЯНИХ, ТАК І У ІНОЗЕМНИХ МОТИВАЦІЯ ОДНА – ЗАРОБИТИ

З одного боку, наївним було б сподіватися на притік приватних інвестицій, особливо з-за кордону в умовах військової агресії проти України (**Вставка 4.3.**). Хоча, з іншого боку, підприємці розуміють, що так дешево розпочати бізнес у нашій країні – це шанс, який шкода змарнувати.

Успішний французький бізнесмен Мішель Терещенко, а віднедавна мер містечка Глухова, наголошує:

«У світі дуже багато вільних грошей. Якщо інвестори побачать, що тут немає корупції і що їх гроші надійно захищені, інвестиції потечуть рікою. Ті французькі бізнесмени, з якими я розмовляю, вже розуміють, що Україна – це набагато краще, ніж Центральна Африка, Індонезія, Китай.

Я кажу їм: «Якщо сьогодні ви не прийдете в Україні, завтра сюди прийдуть німці, поляки чи хто-небудь ще. А ви втратите свій шанс» ... У Франції жоден співробітник не стане працювати зайві 5 хвилин після 5 години вечора. А в моїх компаніях в Глухові працюють 153 співробітники, і кожен з них готовий працювати і в суботу, і в неділю, і вдень, і вночі – тільки плати за це. Це справжній рай для інвесторів».

ВСТАВКА 4.3.

Обсяги іноземних та внутрішніх інвестицій в Україні залишаються на рекордно низькому рівні

За даними Держстату, у 2015 році в економіку України з-закордону вкладено 3,8 млрд. дол. США та вилучено 0,9 млрд. дол. США прямих інвестицій. Серед найбільших країн-інвесторів за всі роки незалежності: Кіпр (11,7 млрд. дол. США), Нідерланди (5,6 млрд.), Німеччина (5,4 млрд.), Російська Федерація (3,4 млрд.), Австрія (2,4 млрд.).

У січні-грудні 2015 р. підприємствами та організаціями за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 251,2 млрд. грн. капітальних інвестицій (на 1,7% менше ніж за попередній рік).

Головним джерелом фінансування залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 67,4% загального обсягу. Частка залучених та запозичених коштів, а саме кредитів банків і коштів іноземних інвесторів, становила 10,4%.

За рахунок державного та місцевих бюджетів освоєно 7,4% капітальних інвестицій. Частка коштів населення на будівництво житла – 12,0%.

Згодні, що повноваження голів громад для цілей залучення, а тим більше захисту інвестицій, є обмеженими (*зокрема, на час написання цього посібника не було законодавчої визначеності щодо розпорядження землями за межами населених пунктів*). Але український досвід свідчить, що багато невеликих інвестиційних проектів «запускаються» саме на рівні місцевої влади.

За великим рахунком, для залучення приватного (не обов'язково іноземного) інвестора пересічна сільська громада повинна зробити для початку ключове – забезпечити цікаву для зовнішнього користувача наявність (у т.ч. англійською мовою) інформації про громаду у мережі Інтернет та соціальних мережах.

Інформація у мережі Інтернет має періодично оновлюватися. Хто може робити це на регулярній основі? Знову згадуємо про школярів, у т.ч. англомовних (**розділ 3. Внутрішні ресурси для розвитку громади**).

Важливо, щоб ці відомості для початку заінтригували не стільки інвесторів, скільки туристів (уявіть собі, наприклад киянина, який хоче побачити цікаві місця своєї країни, чим привернути його увагу до нашої громади?).

А турист, який приїде до вас, може зацікавитися і започаткуванням бізнесу.

Так, на старті ягідного проекту у Сніткові (Вінницька обл.) акцент зробили на промоції ... долини диких ірисів – унікальної колонії на території у 10 га. І це спрацювало: туристичний інтерес переріс у серйозні інвестиційні проекти.

На наступному етапі важлива особиста комунікація з потенційним інвестором, розбудова взаємної довіри і підтвердження доброчесних намірів до співпраці. Бо якщо мотивація інвестора – чи то внутрішнього, чи то іноземного – абсолютно зрозуміла (прибуток), то з намірами місцевих очільників не все так очевидно.

Уявіть себе на місці інвестора: чи наважитеся ризикувати інвестиціями і мати справу з посадовою особою, логіка якої «нацарювати 100 рублів і втекти»? Інша річ, якщо перед вами лідер громади, який вболіває за її стратегічний розвиток, має чіткий план дій і амбітну команду, яка працює над його реалізацією, і, найважливіше, має довіру і підтримку членів громади.

Ще один неочевидний аспект інвестиційної політики місцевого рівня. Агентами залучення приватних (іноземних) інвестицій у громаду можуть стати односельчани, які виїхали на заробітки в Європу. Окрім регулярних грошових переказів своїм рідним, які значною мірою витрачаються у місцевій економіці, заробітчани можуть рекламувати малу батьківщину своїм європейським роботодавцям як місце для ведення бізнесу.

Ймовірність невисока, але є шанси, що повториться історія з голландським розсадником, який «переїхав» під Житомир (**Вставка 4.4.**). Адже, як кажуть очевидці «закордоном – не рай». Там теж є свої проблеми і там теж треба працювати, щоб заробити на гідне життя.

ВСТАВКА 4.4.

Двоє голландців перевезли свій бізнес – розсадник під Житомир

Як батько і дід, Кейс Ван Аалст вирощував у Нідерландах декоративні рослини: «У Голландії в мене теж був розсадник. Там у мене працювали люди з Житомира. Я подумав, може тут щось робити. Я відправив саджанці, ми їх тут садили».

У 2002 році Кейс переїхав у село Двірець під Житомиром. Слідом за ним 8 років тому на Житомирщину перебрався Арно Кортлевен.

Попри економічну кризу і зменшення попиту на декоративні рослини, Арно не жалкує, що переїхав з Європи: «Багато людей запитують взагалі, чого ми сюди приїхали? Ніби там (закордоном) рай. Там теж є свої нюанси, там вистачає своїх проблем. Скрізь треба працювати, щоб заробляти гроші».

На сьогодні розсадник займає площу до 30 гектарів. Тут працює 25 людей, хоча спершу з підбором працівників виникали проблеми. «Особливо було важко знайти чоловіків. У селі мало чоловіків, які реально працюють», – каже він.

Після 8 років в Україні Арно вже звик до бюрократії і не зважає, якщо на отримання дозволу чи довідки потрібно витратити більше часу, ніж у Європі. Але до ведення бізнесу має виключно європейський підхід і не боїться, якщо на підприємство зненацька приїде перевірка.

«Якщо ми користуємося технікою, у нас багато тракторів, ми цим користуємося, то треба, щоб воно було у гарному стані. Це як ремінь безпеки одягати в машині для міліції. Навіщо для міліції? Це для себе одягаєш. Просто через бюрократію люди забувають, навіщо такі речі робляться», – пояснює Арно.

http://kontrakty.ua/video/4376/1

Звичайно, що вашою громадою вже цікавилися або будуть цікавитися і «непрохані» інвестори. Ті, які мають короткотермінову «мародерську»

мотивацію: чим скоріше «витиснути», тим більше доходів з землі та з природних ресурсів.

Як громаді ефективно протистояти їхнім «апетитам»? – це окрема складна і велика тема. Наголосимо лише, що об'єднаним територіальним громадам все-таки легше відстоювати свої інтереси, ніж малим і подрібненим сільським чи селищним спільнотам. Адже є можливість одностайної позиції, сильніші переговорні позиції через ефект масштабу (якщо йдеться про земельні наділи), зрештою – ширші можливості для різних методів боротьби за права членів громади.

4.3. ІНВЕСТИЦІЇ БЮДЖЕТНІ: ДЛЯ РОЗВИТКУ, А НЕ ДЛЯ ЛАТАННЯ ДІР!

Ресурси на розвиток об'єднаної територіальної громади віднедавна стали доступними через новий інструмент бюджетного фінансування – Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). У 2016 році передбачено 3 млрд. грн. з ДФРР на проекти розвитку об'єднаних громад, додатково до субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ у розмірі одного млрд. грн. Детальніше про це у посібнику Інституту громадянського суспільства «Децентралізація: запитання і відповіді» (www.csi.org.ua).

Водночас, за даними Мінрегіону, темпи використання коштів ДФРР цього року хоч і дещо покращилися (порівняно з 2015 роком, коли невикористаними залишилися 0,51 млрд. грн. з запланованих 2,89 млрд.), але залишаються на незадовільному рівні. Приблизно 30% поданих на розгляд Міжвідомчої комісії інвестиційних програм і проектів, які претендують на кошти ДФРР, не відповідають визначеним Урядом умовам та критеріям відбору. Перший заступник Міністра регіонального розвитку В'ячеслав Негода наголошує:

> *«Регіони у цьому питанні мали б бути активнішими, дії місцевої влади більш відповідальними, бо мова йде про реалізацію проектів, які мають поліпшити умови життя людей в регіонах, а не латати діри. Отже, у пріоритеті мають бути розвиткові проекти».*

Заступник керівника проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України» Юрій Третяк звертає увагу, що корінь проблеми – в ігноруванні процедур та інструментів середньострокового планування розвитку:

«Адже перед початком кожного 3-річного планувального періоду ОДА повинна запросити усіх бажаючих ОМС/громадян/інституцій подати ідеї розвиткових проектів у вигляді технічних завдань (форма затверджена наказом Мінрегіону). Спеціально утворені фокус-групи мають їх предметно розглянути, обговорити вплив на досягнення цілей регіональної стратегії, сталість та життєздатність результатів… і в результаті отримати набір технічних завдань на розвиткові проекти, які дозволяють реалізувати цілі та завдання визначені у регіональній стратегії розвитку на наступні 3 роки. Обласна рада затверджує середньостроковий План реалізації. ОДА формує регіональну комісію, яка ... на початку кожного року має оголосити конкурс проектів на ці конкретні технічні завдання із Плану реалізації для фінансування, починаючи з наступного року. Заявники мають подавати проектні пропозиції на реалізацію саме цих технічних завдань! І змагатися мають не технічні завдання між собою, а заявники у боротьбі за право реалізувати конкретне ТЗ. Такий підхід не залишає шансів сумніватися у тому, що є розвитковим проектом, а що ним не є.

Державна комісія при Мінрегіоні має лише перевірити, чи відповідає подана пропозиція, заявлені заходи, бюджет тощо законодавству про ДФРР. Якщо проект поданий у цьому році (до 1 травня) на наступний – він може включати видатки споживання. Тобто, якщо все робиться правильно, то кошти на розвиткові проекти «течуть рікою», проекти роблять свою справу, цільові аудиторії проектів задоволені, ЗМІ про це пишуть – грошей в ДФРР стає більше (в тому числі за рахунок зовнішніх ресурсів)».

Однак, на практиці ситуація виглядає у більшості випадків «як завжди». У результаті за 7 місяців до завершення 2016-го бюджетного року Уряд погодив використання лише 1,01 млрд. грн. (або 1/3 від запланованих на 2016 рік) – затверджено перелік лише 219 інвестиційних програм та проектів [3] в 11 регіонах.

Отже маємо парадоксальну ситуацію: в умовах низької активності приватних інвесторів, за нагальної потреби у розбудові інфраструктури, модернізації (передусім – енергетичної) приміщень шкіл, дитсадків, медзакладів заплановані бюджетні інвестиції другий рік поспіль не використовуються повною мірою.

[3] Зокрема, до переліку включено 97 проектів у сфері освіти (на 338,5 млн. грн.), 40 - водопостачання та водовідведення (378,2 млн. грн.), 30 - охорони здоров'я та соціального захисту населення (144,4 млн. грн.), 23 - дорожньо-транспортної інфраструктури (77,2 млн. грн.).

4.4. МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА: ДАРМОВІ ГРАНТИ І СУПЕР ДЕШЕВІ КРЕДИТИ, ЯКІ НЕ МОЖЕМО ОСВОЇТИ

Доступний на сьогодні зовнішній ресурс для розвитку громад – міжнародна технічна допомога, або так звана донорська допомога. Надається Україні, зокрема і на цілі місцевого/регіонального розвитку, Сполученими Штатами Америки та Європейським Союзом (два найбільші донори), а також Канадою, ФРН, Швецією, Швейцарією, Японією, Туреччиною, Данією, а також організаціями системи ООН, Світовим банком, ЄБРР, ОЕСР. Може бути у формі як грошових коштів (безповоротні гранти), так і консалтингових послуг, обладнання, матеріалів, які надаються українським реципієнтам на безповоротній основі. Пріоритетні напрямки надання такої допомоги визначаються стратегічними документами самих «донорів», які часом прислухаються до запитів української сторони.

Особливо акцентовані можливості для громад та регіонів у міжнародних програмах, які були підготовлені за останні два роки на підтримку реформи децентралізації та нових громад і які найближчим часом почнуть працювати в Україні:

- програма USAID «Decentralization Offering Better Results and Efficiency» –50 млн. дол.;
- програма ЄС «U-Lead» – на суму 97 млн. євро;
- проекти Ради Європи, Королівства Швеції, Королівства Данії, Королівства Нідерландів, Швейцарської конфедерації, Фінляндії, Канади – на понад 20 млн. євро.

Слід розуміти, що отримати донорську підтримку можна, як правило, на конкурсних засадах. Оголошення про можливість подання заявок оприлюднюються на сайтах відповідних посольств або донорських організацій. Зведену інформацію про такі можливості збирають на своїх сайтах і українські ресурсні центри (**Вставка 4.5.**). Це спрощує пошук, у т.ч. і для представників громад.

Ключова проблема для успіху на таких конкурсах – підготувати проектну заявку відповідно до вимог донора. Це не так просто зробити з першого разу, оскільки вимагає певного розуміння логіки донора та навичок щодо підготовки проектів. І тут у нагоді може стати досвід місцевих чи регіональних громадських організацій, які працюють з донорами та вміють писати проектні заявки. У партнерстві органів місцевого самовряду-

вання та громадських організацій можуть бути створені конкурентоздатні проекти, які зможуть отримати фінансування від донорів.

Ще один важливий фактор – відповідність проектної заявки стратегічному плану розвитку громади чи регіону (тобто наявність такого плану є аксіомою). Донори, зазвичай, неохоче підтримують проекти, які переслідують короткотермінові цілі «латання дір», надаючи перевагу проектам розвитку, які мають високі шанси на життєздатність на етапі після завершення донорського фінансування.

ВСТАВКА 4.5.

Оголошені конкурси на отримання грантів (приклад станом на квітень 2016 року)

Львівська освітня фундація за підтримки фонду Джинджер оголошує конкурс грантів у рамках Програми підтримки дітей сиріт та дітей у складних життєвих обставинах. **Метою Фонду** є підтримка дітей, батьки яких померли, і дітей, покинутих батьками, які не здатні чи не зацікавлені дбати про них. Фонд Джинджер підтримує організації (не підтримує фізичних осіб та державні структури), які реалізують такі види проектів: будівництво дитячих будинків сімейного типу та центрів для покинутих дітей; проекти, що допомагають сиротам та/або покинутим дітям у державних сиротинцях; проекти, спрямовані на превентивну роботу з дітьми та сім'ями у СЖО. **Середній грант для проекту** по опіці державних установ, ДБСТ та інших структур, де проживають діти-сироти, становить 2000 – 5000 доларів США. Середній показник для будівельних проектів 10 000 – 25 000 доларів США. Дедлайн – **25 квітня 2016 року.**

Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні» оголошує конкурс на розробку та адвокацію Дорожніх карт (ДК) розвитку малого та середнього підприємництва на рівні територіальних громад/об'єднань для зменшення регуляторних бар'єрів та покращення бізнес середовища для МСП. **Географія конкурсу:** Вінницька, Київська, Львівська, Терно-пільська та Херсонська області. До участі запрошуються: неприбуткові, зокрема громадські організації (в тому числі громадські об'єднання та спілки) з вищезазначених областей. Розмір фінансування – **до 100 тис**. **грн**. Дедлайн – **30 квітня 2016 року**.

Всеукраїнський благодійний фонд «Крона» оголошує конкурс екологічних проектів в рамках грантової програми «За життя у чистому довкіллі!» Мета конкурсу – допомогти громадам в різних регіонах

України у реалізації проектів з енергоефективності, захисту/відновлення природних ресурсів, формування поведінки безвідходного виробництва і споживання. Активізувати співпрацю громади з органами місцевої влади у вирішенні екологічних проблем територій. **Максимальний розмір фінансування** – 200 000 грн. Дедлайн – **30 квітня 2016 року**.

Цільовий фонд ООН з викорінення насильства над жінками надає підтримку проектів жіночих організацій, коаліцій та громадських організацій чи державних установ, які посприяли захисту прав жінок. **Розміри фінансування** – від 125 001 до 1 млн. доларів США на 2-3 роки (для великих організацій); від 50 000 до 125 000 млн. дол. США на 2-3 роки (для малих організацій). Дедлайн – **4 травня 2016 року**.

В рамках проекту «Школа громадської активності» **Сумський обласний комітет молодіжних організацій (СОКМО) за фінансової підтримки NED** оголошує конкурс міні-грантів. Мета конкурсу: надання підтримки представникам громадських організацій-початківців, громадським активістам, ініціативним групам громадян, фізичним особам з Сумської, Полтавської, Харківської, Луганської, Донецької, Запорізької, Дніпропетровської областей, що мають активну громадську позицію у написанні та реалізації соціальних проектів. **Розмір фінансування** – 500 доларів США. Дедлайн – **5 травня 2016 року**.

Community of Democracies запрошує організації подавати заявки на отримання фінансової допомоги в рамках програми **CD-UNITED**. Програма спрямована на підтримку проектів з розвитку демократії. До участі запрошуються неурядові організації, державні установи, приватні та державні вищі навчальні заклади, незареєстровані громадські організації та міжнародні організації. **Розмір фінансування** – 272 000 доларів США. Дедлайн – **31 грудня 2016 року**. Однак гранти надаються за принципом «перший прийшов – перший отримав»: фонд надаватиме фінансову підтримку залежно від витрат у межах запланованого бюджету.

http://www.gurt.org.ua/news/grants/32116/

Відтак, підрахунок кількості успішних прикладів розвиткових проектів, реалізованих за рахунок міжнародної технічної допомоги (навіть у такій суперактуальній темі як енергоощадність), поки йде на десятки, а не сотні чи тисячі! Щоправда, вже є лідери, приклад яких надихає інших (**Вставка 4.6.**).

ВСТАВКА 4.6.

Завдяки грантовим коштам місто Долина отримає перший у Східній Європі сертифікат енергетичного менеджменту міжнародного зразка

Прикарпатське місто успішно пройшло сертифікаційний аудит за вимогами стандарту ISO 50001:2011 року «Системи енергетичного менеджменту».

Долина – єдине в Україні місто, що повністю перейшло на автономне опалення. Тут використовують сонячну енергію й зменшують кількість викидів вуглекислого газу в атмосферу. Кошти на заміну твердопаливних котлів, вікон і утеплення будинків місто отримало від Європейського Союзу.

Завдяки ефективному енергетичному менеджменту у всіх дитячих садках міста реконструювали систему гарячого водопостачання, встановили сонячні батареї. Так вода для дошкільних закладів нагрівається переважно завдяки сонцю.

У рамках проекту ЄС міська влада розробила стратегію розвитку у сфері енергоспоживання до 2020 року і зобов'язалася скоротити викид парникових газів на 20 відсотків, використання традиційних видів енергії – на 20 відсотків, та, відповідно, збільшити використання альтернативних видів енергії.

Також торік місто розпочало проект з утеплення фасадів багатоквартирних будинків. На 30% помешкань у Долині витратять понад мільйон гривень. 80% із цих коштів – це гроші Євросоюзу і міського бюджету, а решту мають оплатити жителі будинків.

http://wz.lviv.ua/news/169073-misto-dolyna-vyznaly-enerhoefektyvnym-mistom

Всього в Україні, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі, у 2014-2015 роках зареєстровано 133 донорські проекти на 920 млн. дол. Це в півтора разу більше, аніж за попередні п'ять років (з 2008 по 2013 роки).

На 1 травня 2016 року в Україні впроваджується 268 проектів загальною контрактною вартістю понад 3, 3 млрд. дол. США. Щоправда частина з них розпочата ще на початку 1990-х років.

На центральному рівні донори допомагають чи не всім відомствам: створення сайтів Мінфіну та Мінінфраструктури оплатили німецький GIZ та фонд «Відродження»; Національна рада реформ і Бізнес-омбудсмен

працюють за гроші кількох країн-учасників Європейського банку реконструкції та розвитку; система держзакупівель Prozorro створена за підтримки Transparency International, GIZ та інших донорів (понад 750 тис. дол.).

Однак кількісні та якісні показники реалізації більшості проектів міжнародної технічної допомоги залишаються низькими.

Подібна ситуація з використанням ще одного виду зовнішнього ресурсу – пільговими (під 0-5% річних) кредитами міжнародних фінансових організацій (з Україною працюють Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, Німецька установа KfW). За попередні два роки було підписано контрактів на загальну суму позик у 3,5 млрд. дол., але практична реалізації практично усіх цих проектів затримується.

Зрештою, голова представництва Євросоюзу в Україні Ян Томбінський відверто заявив:

> *«Вашій країні не потрібно просити додаткових грошей, оскільки ті, що надали, ще не використані».*

4.5. ЗЕМЛЯКИ-ЕМІГРАНТИ – НЕ ЗАВЖДИ ЗНАЄШ, ХТО І ЯК ДОПОМОЖЕ «МАЛІЙ» БАТЬКІВЩИНІ?

Села Чайкинена на Чернігівщині і Хоружівка на Сумщині, міста Єнакієве і віднедавна Вінниця – на цих «малих» батьківщинах українських президентів сповна матеріалізувалася вдячність земляків: від якісно асфальтованих доріг та надмірних інвестицій в інфраструктуру – до стрімких кар'єрних злетів однокласників/односельчан.

Однак розраховувати на такий «ресурс» 99% українських громад не можуть.

З іншого боку, розуміючи, що у кожної людини є ностальгія за юними роками, за місцями, де вона народилася чи виросла, варто сприяти, щоб ця ностальгія була спрямована в потрібному руслі. Тому міграція молоді і осіб працездатного віку з сільських поселень може мати і позитивний ефект для таких громад: якщо підтримувати контакт з колишніми односельцями (соціальні мережі типу Facebook дозволяють це робити без жодних затрат) та виступати з цікавими ініціативами.

Як-от запровадження практики наставництва (у т.ч. дистанційного) у старшій школі по темі професійної орієнтації: наприклад, якщо виходець з громади працює у сфері ЗМІ, то чому б йому/їй не запропонувати

взяти «шефство» над школярами, які хочуть створити шкільне чи громадівське радіо?

Або, наприклад, відзначення стипендіями талановитої молоді, як це робить всесвітньо відомий економіст, член Римського клубу Богдан Гаврилишин у рідному селі Коропець на Тернопільщині (у ПТУ започаткував стипендії імені свого батька, у загальноосвітній школі – стипендії імені мами, а в музичній школі – стипендії імені своєї старшої сестри). Розмір стипендії не має бути значним, важливіше, що таке відзначення надихатиме молодих людей на подальшу роботу.

Не варто сподіватися, що земляки-емігранти (особливо знаменитості) самі прийдуть до вас з пропозиціями підтримки. Очільники громади мають бути проактивними і постійно, але тактовно, пропонувати власні ідеї і створювати інформаційні приводи, запрошувати на місцеві події.

До прикладу свято міста чи села може набути нового змісту: перенесення акцентів з «випити» і на «шару», послухати концерт заїжджої «зірки» – на ярмарок здобутків членів громади, передусім молодих (як матеріальних, так і інтелектуальних) та форум спілкування з поважними земляками, які досягли чогось у житті і стали відомими у країні чи навіть за її межами (з наданням їм статусу «почесного громадянина» чи «шановного земляка»). Будьте певні, такі земляки не приїдуть до вас з порожніми руками. Відтак, це створить для громади додаткові можливості у просуванні її інтересів на регіональному, національному чи, навіть, міжнародному рівнях.

А починатися така робота мала б від ведення бази даних та відслідковування долі молодих людей, які виїхали з громади чи то на навчання у вуз, чи з інших причин. Якщо на якомусь етапі їм допоможе громада (наприклад, з пошуком за допомогою земляків житла чи роботи у чужому місті), то вони це запам'ятають.

ВСТАВКА 4.7.

Як киянка Анна Ярославна розвивала паризьку громаду і як через століття врятувала Софію Київську

З шкільних підручників знаємо історію про Анну Ярославну, доньку Ярослава Мудрого з роду Рюриковичів. Вийшовши у 1051 році заміж за короля Франції Генріха I, вона принесла у провінційний Париж передові ідеї зі стольного Києва.

Тогочасний Париж справив негативне враження на київську королівну. Це було дуже брудне містечко, населення якого складало

12 тисяч осіб. У листі до батька Анна скаржилася, в яку темну і варварську країну він її відправив. Однак з перших днів Анна показала, що вона бачить свою місію більше, аніж чужоземна дружина, вигідна для посилення геополітичного становища французького короля.

Для вінчання в кафедральному соборі міста Реймс Анна Ярославна привезла з Києва Євангеліє. До речі, всі наступні французькі королі аж до 18 століття, сходячи на престол, даватимуть клятву на цьому Святому Письмі. Привезла вона й чимало книжок з легендарної бібліотеки свого батька, за якими вчила грамоті трьох синів.

До наших днів зберігся шлюбний документ, під яким Анна поставила підпис, а Генріх I – хрестик (король і все його оточення були неграмотними). Вважається, що саме Анна навчила французький двір читати і писати. А ще – привезла із собою столові прибори і змусила двір ними користуватись: раніше французи не бачили такої дивини і їли руками. Анна була шокована відсутністю лазень, французи навіть при дворі не мали звички митися. Власне вона запровадила нову невідому їм звичку купатися.

Поки король проводив час у військових походах, Анна брала активну участь у політичному житті своєї нової країни. Збереглася велика кількість державних документів, підписаних Анною. Вона приймала послів, вела переписку з Папою Римським Миколаєм II. Будувала храми і монастирі.

Пройшло багато часу – і французи віддячили Києву.

Як стверджують історики, лише завдяки активному втручанню Французького Уряду і письменника Ромена Роллана вдалося врятувати Софійський собор від знищення Сталіним у 1930-х роках (мав бути наступним під знос після Михайлівського Золотоверхого собору). Французи вважали недопустимим руйнувати святиню, збудовану батьком французької королеви, тієї, яка стала прабабцею майже 30-ти французьких королів, і тієї, яка саме у Княжому дворі поруч із Софією провела дитинство.

Так містично, через тисячоліття, наша землячка, королева Франції Анна Ярославна врятувала для майбутніх поколінь автентичну Софію Київську.

http://ukrainianpeople.us

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. *Чому гроші не є найважливішим зовнішнім ресурсом громади?*
2. *Скільки проектних заявок на конкурси міжнародних донорів ви/ваша команда підготували за останній рік?*
3. *Навіщо вести базу даних молоді, яка виїхала з громади? Як можна підтримувати з ними контакт?*

РОЗДІЛ 5

КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Стислий виклад

Правильна комунікація – це ключ до формування і цементування комуни, латинською мовою «громади».

Люди бояться змін, бо за останні десятиліття вони рідко коли призводили до позитивних результатів. Більшість тих, хто «проти», або «недоінформовані», або «недомотивовані». В обох випадках треба пояснювати і переконувати.

Постійно повторюйте ключове повідомлення (месидж) – інакше цільова аудиторія запам'ятає лише 24% того, що ви хотіли донести.

Творіть власний інформаційний простір громади: бабусі і старшокласники допоможуть.

Готуйтеся до інформаційних конфліктів заздалегідь. Читайте китайські трактати про переможні воєнні стратегії. Будьте гнучкими, але незламними.

Пригадуєте притчу про те, як селяни прийшли до Господа Бога просити дощу під час посухи? Господь змилосердився і гукнув одному з апостолів, який сидів під оливковим деревом:

– Петре, дасиш дощу, коли просять!

Але Петро не добре розчув, а перепитати не наважився. І з того часу дощі йдуть не тоді, коли просять, а коли косять.

Отакий приклад викривленої комунікації «у самих верхах». А що ж говорити про нас, грішних? Часом навіть у побутових ситуаціях з рідними сумніваєшся, чи справді слова призначені для того, щоб полегшити порозуміння між людьми, чи навпаки?

5.1. ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЯ

Коли ми завершили підготовку усіх проектів планів розвитку громади, зібрали достатньо ресурсів і вмотивували команду однодумців, починається найцікавіше – потрібно виходити до людей, пояснювати свої пропозиції, переконувати, відповідати на закиди чи звинувачення.

Практична робота обов'язково має починатися з інформування громади, зацікавлених осіб. Це розширить довіру і підтримку громади у результаті росту розуміння суті проекту розвитку і навіть вмотивує декого приєднатися до команди. Іншими словами – **комунікація є ключем до розбудови соціального капіталу громади**.

Як каже голова Сніткова (Вінницька обл.) Віктор Ольшевський: «**Люди, які виступають «проти», найчастіше є або недоінформованими або недомотивованими**». І з ними треба спілкуватися, пояснювати, що і навіщо будемо робити, які вигоди відчує мешканець громади?

Якщо будете мовчати ви – за вас розкажуть інші. І не факт, що це буде правдива інформація!

Тому варто серйозно поставитися до побудови комунікацій – від планування такої діяльності до постійного моніторингу «зворотного зв'язку».

Наукові дослідження показують, що керівники близько 80% свого робочого часу присвячують різним формам комунікації. Альтернативи немає – лідер має надихати людей і заохочувати їх.

Автори посібника «Розвиток лідерства» під комунікацією розуміють процес обміну значеннями, смислами, даними, інформацією, емоціями тощо як за допомогою вербальних засобів (слів), так і невербальних сигналів. Оскільки термін «комунікація» походить від латинського слова «communis» (спільний), то значення його – прагнення до поєднання з іншим.

Ефективність комунікаційного процесу формується на таких важливих етапах:

- формулювання повідомлення (месиджу) – коротке, зрозуміле, однозначне! Не треба намагатися розказати про все і одразу;
- визначення адресата повідомлення – чітка ідентифікація цільової аудиторії!

- спосіб передачі повідомлення – оптимальним каналом, який мінімізує проблему «поломаного телефону»!
- підтвердження розуміння адресатом повідомлення – перевірка зворотнім зв'язком!

На кожному з цих етапів є ймовірність втрати змісту повідомлення (**Рис. 5.1.**). Показово, що адресат чує і розуміє в середньому 60-70% усного повідомлення. Але **в пам'яті залишається лише мізерних 24%!!!**

Тобто 3/4 повідомлень «через одне вухо увійшли, а через інше – вийшли»!

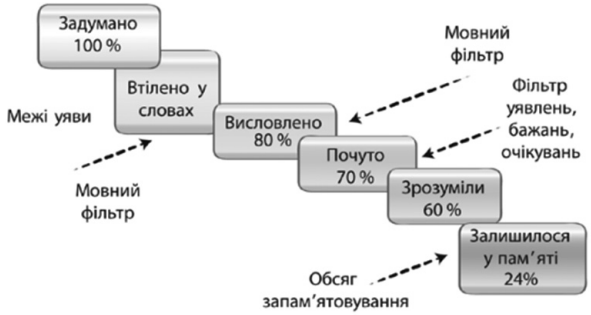

Рис. 5.1. Обсяги втрати інформації на різних етапах комунікації *(джерело: Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.)*

А ще додайте деструктивний вплив різних бар'єрів (шумів) на сприйняття адресатом і з рештою може не залишитися взагалі нічого спільного з первинним повідомленням.

Тому доцільно постійно і по кілька разів повторювати повідомлення/месиджі, дублювати їх у письмовому вигляді (у т.ч. через смс) і тримати постійний зворотній зв'язок з цільовою аудиторією.

А ще на допомогу приходять невербальні методи (жести, міміка, тощо) передачі інформації, бо сприймають не лише те, ЩО ви говорити, але і ЯК ви це говорите.

Підвищать ефективність спілкування ілюстративні матеріали (слайди презентації, відео, роздаткові матеріали). Звідки їх взяти? Знову згадуємо про старшокласників, які і в мережі Інтернет можуть знайти корисну інформацію, у т.ч. англійською мовою, і презентацію допоможуть скласти.

Доречним буде нагадати одне з правил сера Алекса Фергюсона: «Повідомляйте все своєчасно». Контекст і перебування на одній емоційній хвилі є важливим, тому не відкладайте інформування «на потім». Як тільки виникає привід – говоріть/комунікуйте/пояснюйте.

Відкладете на завтра – повідомлення передадуть по ББС (Баба-Бабі-Сказала) у довільній інтерпретації або так, що будете змушені виправдовуватися.

5.2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР ГРОМАДИ: ББС (Баба-Бабі-Сказала) ПРОТИ ВКонтакте

Планування комунікаційної кампанії вимагає чіткого розуміння як працює локальний інформаційний простір: якими каналами передаються повідомлення до різних соціальних груп (школярі, жінки, автовласники тощо)? Скільки часу займає процес від надсилання повідомлення – до його розуміння цільовою аудиторією? Хто виступає «вірусоносієм»? Як зібрати зворотній зв'язок?

Зазвичай, у сільських громадах найнадійнішим каналом є ББС, точка входу в який, як правило, це ярмарок, продуктовий магазин, а у вечірній час – лавочки під вербою. Інформація по такому каналу розходиться на диво швидко, але у довільній (або й навмисно викривленій) інтерпретації.

Переважно ББС працює у режимі «жовтої» преси: чутки, плітки про особисте життя односельчан, про тарифи на газ і про похорони, весілля, хрестини. Хоче сільський голова чи ні, але про його нову краватку, телефон тощо дуже скоро знатиме все село. Але якщо голова скликає на толоку, то ББС навряд чи допоможе.

Соціологи твердять, що місцевим ЗМІ громадяни довіряють більше, ніж загальнонаціональним. Інша справа, що не у всіх громадах є такі медіа.

Водночас, чому б не подумати над створенням внутрішньо-громадівського ЗМІ?

Наприклад, у формі шкільного радіо (яке може працювати під час перерв, коли біля школи перебувають батьки). Видатків практично ніяких, створити команду молодих радіокореспондентів і – радіо «Шансон» нервово курить в стороні.

Можливим форматом громадівського медіа є радіо у смартфоні (скачуємо з Play Market відповідну програмку на телефон кожному бажаючому і анонсуємо час виходу в ефір).

Зрештою можна замахнутися і на канал місцевого телебачення на Youtube (або подібному). Якщо є група юних журналістів, режисерів і продюсерів та досвідчений куратор (у т.ч. земляк, який виїхав у столицю, але дистанційно через скайп підказує, допомагає). Картинку можна знімати на більш-менш пристойний телефон або недорогу відео- чи веб-камеру.

Головне, щоб цільова аудиторія мала можливість переглянути випуски новин громади (доступ до Інтернету вдома; у місцях колективного перегляду, у школі чи клубі, можна встановити wi-fi модем, який у певному радіусі буде «роздавати» доступ до мережі Інтернет через смартфон або комп'ютер).

Про традиційні стінгазети, як постійний канал комунікації, згадувати тут не будемо, бо їх виготовлення для кількох (а в деяких випадках – кількох десятків) населених пунктів, що входять до територіальної громади, вимагатиме витрат.

Ще один канал поширення інформації про громаду і серед громади – соціальні мережі, серед яких найпоширеніша в Україні (як і у світі) – Facebook. Це більш гнучкий і ефективний інструмент присутності в Інтернеті порівняно із традиційними сайтами: не вимагає витрат на створення та технічну підтримку, більш надійний та дозволяє залучати до наповнення широке коло авторів. З іншого боку – у соцмережах важче контролювати повідомлення і практично неможлива цензура (окрім повного блокування користувача у разі порушення моральних та етичних правил соцмережі).

Можна створити сторінку громади для популяризації її конкурентних переваг по всьому світу (не забувайте, що не всі читають українською мовою). Або можна створити закриту групу у соцмережі, доступ до якої (право читати і писати дописи) буде надаватися модератором індивідуально, наприклад, лише для учнів і вчителів школи, для членів місцевої громадської організації тощо.

Окремо слід попередити щодо ризиків використання російських соціальних мереж (наприклад: ВКонтакте, Одноклассники, Яндекс) як інструмента інформаційної політики громади (**Вставка 5.1.**).

ВСТАВКА 5.1.

Як не стати агентом ФСБ мимоволі?
(рекомендації СБУ і поради Internet-спільноти)

Служба безпеки України ще влітку 2014 року рекомендувала громадянам України і, передусім, посадовим особам відмовитись від користування російськими соцмережами та іншим сервісами, де вико-

ристовуються персональні дані. Окрім міркувань національної безпеки, ще одна причина у російському антитерористичному законі «про блогерів», який дає фактично повний доступ Федеральній службі безпеки РФ до особистих даних користувачів інтернет-ресурсів, зареєстрованих у Росії. Зокрема, ймовірною є ситуація, коли десь на кордоні з ЄС на паспортному контролі ви дізнаєтеся, що РФ подала на вас у міжнародний розшук і ви будете змушені довго доводити, що ви не екстреміст і не терорист.

Медіаексперт Отар Довженко про три важливі причини, чому українцям варто відмовитись від користування російськими соцмережами:

«1. На світовій мапі найпопулярніших соціальних мереж більшість цивілізованих держав забарвлені в колір Facebook. Вконтакте, Одноклассники, Mail.ru обмежують нас у контактах зі світом – замикають у великій, але порожній кімнаті разом із Росією та іншими країнами постсовка.

2. Питання безпеки. Фактично в руках росіян зараз унікальна база даних з інформацією про понад третину українців, включно з мобільними телефонами та секретами інтимного листування. Щоб бути цікавим спецслужбам РФ, не конче бути кимось великим – достатньо бути членом партії, працювати на державній службі, служити в армії або збирати допомогу для військових. Так ви можете мимоволі, навіть не знаючи про це, допомогти ворогу.

3. Користуючись російськими соціальними медіа, ви допомагаєте російській економіці. Соцмережі живуть із реклами. На відміну від телебачення або зовнішньої реклами, соцмережа продає рекламодавцям увагу конкретного користувача. Зі своїх доходів соцмережа сплачує податки до російського бюджету, який, у свою чергу, фінансує війну проти України».

https://www.facebook.com/bobr.info/posts/836448859808365:0

5.3. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Якщо ви почнете робити щось справді масштабне, то будьте готові до інформаційних атак чи поганих чуток. Починайте плести свою інформаційну павутину до того, як стартує практична діяльність.

Очевидно, що у потенційних конфліктних ситуаціях громада не завжди буде виступати під першим номером. Радше навпаки – протистояння випадатимуть з більшими опонентами (райдержадміністрація чи облдержадміністрація, агрохолдинг).

У таких випадках «лобові» атаки чи «глуха» оборона – це скоріше акт відчаю, аніж продумана переможна тактика. Діяти варто нелінійно та, по можливості, непередбачувано для візаві. А для цього треба і належний інформаційний супровід, який часом буде виконувати функцію «інформаційного туману». Детальніше про рецепти переможних стратегій, апробованих часом **(Вставка 5.2.)**.

Постійно будьте на зв'язку з мешканцями громади, особливо під час інформаційних війн. Вони вам першими повідомлять про підозри, якщо хтось ззовні почне готувати інформаційні атаки.

ВСТАВКА 5.2.

Всі прийоми ведення війни базуються на хитрості та обмані

Всі прийоми ведення війни базуються на хитрості та обмані. Звідси, коли ми спроможні атакувати, ми повинні виглядати так, ніби не спроможні; коли ми задіюєм сили, ми повинні виглядати неактивними; коли ми поряд, ми повинні примусити ворога повірити, що ми далеко, коли ми далеко, то повинні примусити його повірити, що ми близько.

Це положення китайського трактату «Мистецтво війни» Сунь-дзи (бл. 960-1279 роки) — найдревнішого трактату із військової стратегії в історії.

Описані в трактаті принципи та ідеї зберігають свою актуальність не тільки для військової справи, а й для інших видів людської діяльності, в яких існує протиборство й необхідне стратегічне планування, зокрема в бізнесі та державному управлінні. Багато японських компаній вимагають, щоб цю книгу читали їхні ключові посадові особи.

Відомо, що тренери Бразильської футбольної асоціації Луїс Феліпе Сколарі та Карлос Альберто Парейра читали текст. Сколарі змусив Бразильську збірну вивчати древній твір у процесі підготовки до Чемпіонату світу з футболу 2002 року, який вона виграла.

Але щоб ви були по одну сторону барикад з більшістю членів вашої громади, маєте постійно дбати про розбудову взаємної довіри. Бо це, як ми раніше з'ясували, – фундаментальна умова для розвитку соціального капіталу громади.

Наприклад, якщо щось пообіцяли людям – мусите виконати. Не можете – не обіцяйте (хіба що в останній тиждень перед виборами).

Якщо Ви виконали прохання людей – більша ймовірність, що вони послухаються вас. Приклад як це робить міський голова Глухова Мішель Терещенко (**Вставка 5.3.)**.

І будьте певні, маючи глухівських бабусь за союзників, прохання мера про вимагання чеків при купівлі підакцизних товарів, розійдеться надзвичайно швидко. Більше того, бабусі-активістки хоч самі і нечасто купують підакцизні товари, але завжди, стоячи з боку, будуть контролювати видачу чека в магазині.

ВСТАВКА 5.3.

Як мер Глухова просить громадян вимагати чек при купівлі цигарок?

У глухівському дитсадку «Журавка» давно тече дах і на ремонт потрібно близько 250 тис. грн. Система опалення, замінена попередньою владою, не може забезпечити однакову температуру в усіх групах. А великі новенькі металопластикові вікна утримують тепло гірше, ніж старі, дерев'яні. Мішель Терещенко, глухівський мер, нащадок українських меценатів Терещенків, каже, що обов'язково знайде гроші на дах, а проблемами опалення садка займеться вже завтра.

– Обіцяєте? – перебиває його один з батьків.

– Так звичайно! Обіцяю, – відповідає Мішель, явно збентежений недовірою. – І ще я хотів попросити вас про одну важливу річ.

Люди завмирають в очікуванні. Про що може просити їх мер? Здати гроші на ремонт даху? Зібрати підписи за звільнення завідуючої? Або проголосувати за когось на позачергових парламентських виборах?

– Багато підприємців, на жаль, не платять податки, через це бюджет міста недоотримує десятки, а може, й сотні тисяч гривень, – починає Мішель. – Вимагайте, будь-ласка, у підприємців чеки, особливо коли купуєте підакцизні товари: бензин, алкоголь і сигарети. Добре?

Типовий український мер не став би зустрічатися з батьками малюків з дитячого садка тільки для того, щоб вислухати їх. Але Мішель щиро дивується: «Але чому? Міський голова повинен слухати людей. Держслужбовці в офісі – як риби в акваріумі. А справжній океан тут, серед людей».

Ймовірно, відчуваючи, що не переконав мене, він додає: «Жителі Глухова дуже відрізняються від жителів південних міст – Одеси або Миколаєва. Жителі півдня більш відкриті, у них гаряча кров. А сіверяни відкриваються не відразу, їх треба вміти слухати».

https://focus.ua/country/347753/

Попри те, що толерантність і конформізм дає можливість гнучкості у багатьох конфліктах, є принципові питання, щодо яких очільник громади має займати категоричну позицію. Має бути чітко зрозуміла межа, до якої можливі переговори та уступки; і щодо яких питань компроміс неможливий.

Цю позицію має однозначно озвучувати лідер спільноти як підтвердження відданості цінностям, які лежать в основі соціального капіталу нашої громади.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ДОДАТКОВОГО ВИВЧЕННЯ:

1. *Навіщо людям щось пояснювати чи розказувати – вони ж розумні і все самі дізнаються?*
2. *Який відсоток повідомлення в середньому запам'ятовує адресат?*
3. *Сплануйте комунікаційну кампанію для очищення навколишнього лісу від твердих побутових відходів, передусім пластикових.*
4. *Чи знаєте ви когось, хто має обліковий запис у російських соціальних мережах або електронну пошту на російському ресурсі? Подзвоніть йому/їй сьогодні.*

РЕЗЮМЕ

Для тих, хто має звичку гортати книжки, починаючи з останньої сторінки, наводимо тут короткий виклад ключових ідей щодо внутрішніх і зовнішніх ресурсів для розвитку громади, які описуються у цьому посібнику:

1. Розвиток громади як продукт місцевого урядування вимагає чіткого стратегічного і просторового планування. При цьому важливий не сам документ на 50, 100, 150 сторінок, а постійний процес його вдосконалення, моніторингу досягнення поставлених цілей і, чи не найважливіше, перевірки поточних рішень на сумісність із стратегічним баченням майбутнього.
2. Важлива характеристика розвитку громади – сталий розвиток, тобто такий, що задовольняє потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, передусім в економічній, соціальній та екологічній сферах.
3. Плануємо розвиток не «від проблем», а на основі сильних сторін/конкурентних переваг. Опираємося передусім на внутрішні ресурси громади: лідерство, місцевий патріотизм, взаємна довіра і самоорганізація. Іншими словами – соціальний капітал.
4. Брак грошей, як правило, не є первинною проблемою розвитку громади. Частіше бракує якісних ідей і ефективних технологій їх реалізації.
5. Ключовий внутрішній ресурс громади – соціальний капітал, який виникає у спільноті як результат взаємної довіри і практики взаємодії між її членами. Довіра та готовність громадян брати на себе ініціативу – це фундаментальні фактори для успіху. Їх прояв блокує пострадянське минуле, яке зруйнувало горизонтальні зв'язки у громадах на користь вертикальної лояльності до партії.Тому з початкової школи варто навчати дітей до взаємодії заради власної самозарадності.
6. Порівняно високий рівень довіри громадян до місцевої влади – це ресурс для розвитку об'єднаних територіальних громад.
7. Перед очільниками нових (об'єднаних) громад, на розширеній території яких знаходиться більша кількість церков, – виклик налагодження нового формату взаємодії з церковними парафіями. Це або посилить соціальний капітал громади, або спричинить конфлікт. Попри все ігнорувати цей виклик не раціонально.

8. Фундаментальний зовнішній ресурс для розвитку громади – інформація. Завдяки мережі Інтернет більшість інформації знаходиться у вільному доступі, але треба вміти знайти і прочитати (передусім – англійською мовою). Для цього залучаємо старшокласників та вчителів, які мають навчитися як не потонути у морі інформації, а повернутися з «уловом».
9. Стратегія розвитку громади і просторовий план – обов'язкові документи для успішності залучення чи то приватних, чи то бюджетних (з Держфонду регіонального розвитку), чи то донорських коштів. Потенційні партнери хочуть зрозуміти, чи громада має «точку на горизонті», чи живе виключно нинішнім днем?
10. У світі багато вільних інвестиційних ресурсів. Попри те, що Україна у стані війни, інвестори розуміють, що іншого шансу так дешево зайти на український ринок може і не бути. Адекватність і доброчесність позиції місцевої влади – важлива для такої співпраці.
11. Другий рік поспіль регіони не вибирають заплановані у Держфонді регіонального розвитку кошти. Причина – брак спроможності громад планувати проекти розвитку. Аналогічна ситуація і з донорськими коштами.
12. Земляки-емігранти можуть допомогти, передусім інформаційно та інтелектуально, своїй «малій» батьківщині, якщо громада буде підтримувати з ними проактивну комунікацію.
13. Правильна комунікація – це ключ до формування і цементування комуни (латинською мовою «громади»). Люди бояться змін, бо за останні десятиліття вони рідко коли приводили до позитивних результатів. Більшість тих, хто «проти» – або «недоінформовані», або «недомотивовані». В обох випадках треба пояснювати і переконувати.
14. Творіть власний інформаційний простір громади – бабусі і старшокласники – допоможуть. Постійно повторюйте ключове повідомлення (месидж), інакше цільова аудиторія запам'ятає лише 24% того, що ви хотіли донести.
15. Готуйтеся до інформаційних конфліктів заздалегідь. Читайте китайські трактати про переможні воєнні стратегії. Будьте гнучкими, але незламними.

ДОДАТОК А

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА В УКРАЇНІ

Перелік діючих проектів міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в Україні, у сфері місцевого/регіонального розвитку, та пройшли державну реєстрацію (перереєстрацію) у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України (станом на 01.05.2016)

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
1.	86-14	Програма лідерства, сприяння експорту, залучення інвестицій та розвитку	150 000 000 дол. США	21.09.1994 – 31.12.2018	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, ТОВ «Керамейя»	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
2.	876-02	Викладання англійської мови як іноземної	Середні витрати на 1 добровольця 34 800 дол. США	01.08.1998 – 31.12.2017	Уряд США через Корпус Миру США	Середні школи, вищі навчальні заклади, інститути післядипломної освіти України (за місцями призначення добровольців)	Міністерство освіти і науки України
3.	939-46	Програма спільних наукових проектів; Програма супроводу грантів; Програма науково-технічного підприємництва	7 252 190 дол. США	11.11.1999 – 01.01.2017	Уряд США через Державний департамент США	Інститут ветеринарної медицини, Національний науковий центр «Інститут експериментальної і клінічної ветеринарної медицини» НААН України	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
4.	1021-13	Стипендії ім. Фулбрайта	13 276 627 дол. США	08.05.2002 – 30.09.2019	Уряд США через Державний департамент США	Науковці, аспіранти, молоді викладачі	Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
5.	1530-04	Протидія торгівлі людьми в Україні	2 610 000 дол. США	30.09.2013 – 01.01.2018	Уряд США через Агенство США з міжнародного розвитку	ГО «Тернопільський міський жіночий клуб «Відродження нації», Громадський рух «Віра, Надія, Любов», Чернігівський громадський комітет захисту прав людини	Міністерство соціальної політики України
6.	2017-01	Молодіжний розвиток	Середні витрати на 1 добровольця 34 800 дол. США	Квітень 2013 – жовтень 2018	Уряд США через Корпус Миру США	Заклади загальної середньої, середньо-спеціальної та позашкільної освіти, відділи у справах молоді та спорту, центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, молодіжні громадські організації за місцями призначення добровольців.	Міністерство молоді та спорту України
7.	2191-01	Розвиток громад	Середні витрати на 1 добровольця 34 800 дол. США	Квітень 2013 – жовтень 2018	Уряд США через Корпус Миру США	Українські неурядові та благодійні організації, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, бібліотеки, інші зацікавлені державні та комунальні установи (за місцем призначення добровольців)	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
8.	2309-04	Об'єднаймося заради реформ (Посилення громадського суспільства в Україні)	18 617 541 дол. США	01.10.2008 – 30.09.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Громадська організація «Громадське телебачення»; громадська організація «Центр протидії корупції»; громадська організація «Український незалежний центр політичних досліджень»; громадська організація «Інститут світової політики»; громадська організація «Центр ЮЕЙ»	Міністерство закордонних справ України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
9.	2354-04	Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX)	11 685 588 дол. США	15.08.2008 – 3.12.2016	Уряд США через Державний департамент США	Учні загальноосвітніх шкіл	Міністерство освіти і науки України
10.	2888	Навчальні програми професійного зростання	4 499 379 дол. США	03.04.2013 – 02.04.2018	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Представники органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємці, журналісти, представники громадських організацій, адміністратори загальноосвітніх шкіл та фахівці інших професій	Національне агентство України з питань державної служби
11.	2911-02	Відкритий світ	2 385 727 дол. США	12.03.2013 – 31.12.2018	Уряд США через Бібліотеку Конгресу США, Центр Лідерства «Відкритий Світ»	Фахівці та лідери визначених галузей	Міністерство освіти і науки України
12.	2926-04	Муніципальна енергетична реформа в Україні	13 496 928 дол. США	27.09.2013 – 29.09.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Тернопільська міська рада, Павлоградська міська рада, Чернігівська міська рада, Хмельницька міська рада, Херсонська міська рада, Сумська міська рада, Рівненська міська рада, Львівська міська, виконавчий комітет Луцької міської ради, виконавчий комітет Криворізької міської ради, Краматорська міська рада, виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація), Кам'янець-Подільська міська рада, виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради, Запорізька міська рада, Дніпропетровська міська рада, Вінницька міська рада, Міністерство	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						соціальної політики України, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг	
13.	3095-05	Українська ініціатива з підвищення впевненості	36 509 955 дол. США	07.07.2014 – 06.07.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Благодійна організація «Вчителі за демократію та партнерство»; Громадська організація «Центр мистецтв «Арт-простір»; Громадська організація «Асоціація велосипедистів Києва»; Громадська організація «Студена»; Громадська організація «Фундація.101»; Громадська організація «Ресурсний центр розвитку громадських організацій «Гурт»; Громадська організація «Центр зайнятості вільних людей»	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
14.	3111	Вдосконалення нормативного середовища та посилення участі громадянського суспільства у реалізації діяльності у сфері планування сім'ї і репродуктивного здоров'я	600 000 дол. США	25.09.2013 – 24.09.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Громадські організації, які визначаються на конкурсній основі	Міністерство охорони здоров'я України
15.	3126-01	Реагування на порушення прав людини та посилення правової спроможності громадян та правозахисників в Україні	1 500 000 дол. США	08.09.2014 – 07.09.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Громадська спілка «Освітній дім прав людини в Чернігові»	За підтримки Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
16.	3130	Формування сприятливих умов діяльності для громадянського суспільства України	1 500 000 дол. США	11.07.2014 – 10.07.2019	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Громадська організація «Центр громадської адвокатури»; благодійний фонд «Творчий центр ТЦК»	Міністерство юстиції України
17.	3131-03	Реагування в умовах надзвичайної ситуації, в якій опинилося населення України, що зазнає впливу конфлікту	7 250 000 дол. США	01.10.2014 – 30.06.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Особи, які потерпіли внаслідок збройного конфлікту на східних територіях України	Луганська обласна військово-цивільна адміністрація, Донецька обласна військово-цивільна адміністрація
18.	3167	Фінансовий розвиток неурядових організацій	2 090 452 дол. США	26.09.2014 – 30.09.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання»; громадська спілка «Українська Гельсінська спілка з прав людини»; громадська організація «Український незалежний центр політичних досліджень»	Міністерство фінансів України
19.	3188	Проект зміцнення потенціалу громадянського суспільства України	1 924 940 дол. США	11.07.2014 – 10.07.2019	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Громадські організації, які будуть визначені на конкурсній основі	Адміністрація Президента України
20.	3206-03	Вода для агросектору	1 999 808 дол. США	22.01.2015 – 21.01.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Павлівська сільська рада Херсонської області; Чкалівська сільська рада Херсонської області; Бургунська сільська рада Херсонської області; Високопільська селищна рада Херсонської області;	Херсонська обласна державна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Бургунське джерельце»; Обслуговуючий кооператив «Співдружність-Павлівка»; Новокаїрська сільська рада Херсонської області; Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Борисфен-2016»; Горностаївська сільська рада Херсонської області	
21.	3232-03	Допомога населенню, що постраждало від конфлікту в Україні	4 500 000 дол. США	15.03.2015 – 30.06.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Населення, що постраждало від конфлікту в Україні	Луганська обласна військово-цивільна адміністрація
22.	3233	Програма «Лідерство в економічному врядуванні (ЛЕВ)»	5 000 000 дол. США	19.12.2014 – 18.12.2019	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Державна регуляторна служба України; Всеукраїнське об'єднання малого та середнього бізнесу «Фортеця»	Державна регуляторна служба України
23.	3291	PI-SMOG-Ukraine-01-02 Агробонус (Агрохімічна Лабораторія)	2 223 196 дол. США	01.07.2015 – 31.07.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Пайове селянсько-фермерське товариство «Посів»	Міністерство аграрної політики та продовольства України
24.	3297	Партнерство заради інновацій: «Розвиток сімейних ферм, об'єднаних в сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи»	1 369 745 дол. США	01.07.2015 – 31.07.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Господар»	Міністерство аграрної політики та продовольства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
25.	3320	Збільшення потужностей для професійного вирощування картоплі в Україні шляхом забезпечення якісним насіннєвим матеріалом та технологіями малих та середніх фермерів	672 068 дол. США	27.08.2015 – 26.08.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	ТОВ «Агріко Україна»	Міністерство аграрної політики та продовольства України
26.	3325	Фінансування та управління охороною здоров'я	750 000 дол. США	01.07.2015 – 30.09.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Департамент охорони здоров'я Полтавської обласної державної адміністрації	Полтавська обласна державна адміністрація
27.	3330-01	Захист найуразливішого населення Донбасу, східна Україна, що постраждало внаслідок конфлікту: задовольнити гострі потреби завдяки передачі матеріальних ресурсів, підтримки та захисту	2 061 164 дол. США	15.09.2015 – 14.06.2016	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Люди, які постраждали внаслідок конфлікту в Луганській області	Луганська обласна військово-цивільна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
28.	3335	Виклик туберкульозу	3 100 000 дол. США	30.09.2014 – 29.09.2019	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Полтавський обласний клінічний протитуберкульозний диспансер; Миколаївський обласний протитуберкульозний диспансер	Полтавська обласна державна адміністрація, Миколаївська обласна державна адміністрація
29.	3348	Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС)	8 200 000 дол. США	14.12.2015 – 13.12.2020	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Вінницьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Волинське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Дніпропетровське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Житомирське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Закарпатське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Запорізьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Київське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Луганське регіональне відді-	Не визначається

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						ення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Львівське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Миколаївське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Одеське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Полтавське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Рівненське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Тернопільське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Харківське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Херсонське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Хмельницьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»;	

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						Черкаське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Чернівецьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Чернігівське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Кіровоградське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Івано-Франківське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Сумське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»	
30.	3377	Глобальна трудова програма	5 000 000 дол. США	01.02.2016 – 31.01.2021	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Конфедерація вільних профспілок України, федерація профспілок України	Секретаріат Уповноваженого ВРУ з прав людини
31.	3389	Агрорішення для малих і середніх агровиробників в Україні	1 046 757 дол. США	01.10.2015 – 30.09.2017	Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку	Малі та середні агровиробники	Міністерство аграрної політики та продовольства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
Уряд Канади							
32.	2746	Навички для працевлаштування	3 492 449 кан. дол.	31.07.2012 – 15.10.2016	Уряд Канади через Канадське агентство міжнародного розвитку	Київський професійно-педагогічний коледж імені А. Макаренка; Івано-Франківський технікум ресторанного сервісу і туризму; Львівське вище професійне училище ресторанного сервісу	Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
33.	3083	Проект розвитку зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні	13 322 008 кан. дол.	26.03.2013–28.02.2018	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	Дніпропетровська обласна громадська організація «Сільськогосподарська консультаційна служба»; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет; Національний університет біоресурсів і природокористування України; Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Зерновий», Дніпропетровська область; Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Господар», м. Дніпропетровськ	Міністерство аграрної політики та продовольства України; Дніпропетровська обласна державна адміністрація
34.	3090	Розвиток молочного бізнесу в Україні	19 697 103 кан. дол.	01.04.2014–31.03.2021	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	Дніпропетровська обласна громадська організація «Сільськогосподарська консультаційна служба»; Дніпропетровське обласне об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Господар»; Львівське обласне об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Рівноправність»; Благодійна організація «Львівська аграрна дорадча служба»	Міністерство аграрної політики та продовольства України, Дніпропетровська обласна державна адміністрація, Львівська обласна державна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
35.	3158-02	Український проект бізнес-розвитку плодоовочівництва	19 325 100 канадських доларів	07.08.2014 – 31.03.2021	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	Запорізька обласна громадська організація «Запорізький інформаційно-консультаційний центр «Агро-Таврія»; Одеська обласна сільськогосподарська дорадча служба «Центр розвитку та правової підтримки села»; Всеукраїнська громадська організація «Рада жінок-фермерів України»; Благодійний фонд «Ласка»; Обласна громадська організація «Херсонська обласна сільськогосподарська дорадча служба Громади»	Херсонська обласна державна адміністрація; Одеська обласна державна адміністрація; Миколаївська обласна державна адміністрація; Запорізька обласна державна адміністрація; Міністерство аграрної політики та продовольства України
36.	3229	Партнерство для розвитку міст	19 489 340 канадських доларів	27.03.2015 – 30.06.2021	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	ВАОМС «Асоціація міст України»	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
37.	3230	Закладення основи інфраструктури просторових даних: забезпечення бази в українському уряді для підтримки стабільного економічного зростання	702 913 канадських доларів	19.11.2012 – 31.03.2018	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	Київський національний університет імені Тараса Шевченка; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Міністерство освіти та науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
38.	3280-01	Зміцнення демократичних партій та громадських організацій	2 900 000 кан.дол.	11.03.2015 – 31.08.2017	Уряд Канади через Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади	Всеукраїнське громадське об'єднання «інститут республіка»; Міжнародний благодійний фонд «Український жіночий фонд»; ГО «Інститут громадянського суспільства»	За підтримки Комітету Верховної Ради України з закордонних справ
Уряд Федеративної Республіки Німеччина							
39.	2655-01	Енергоефективна забудова	4 597 942, 93 євро	15.03.2009 – 31.07.2016	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство довкілля, охорони природи та безпеки ядерних реакторів (BMU)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергія»	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
40.	2704-04	Реформа управління на Сході України	24 000 000 євро	01.07.2013 – 31.12.2016	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)	Луганська обласна військово-цивільна адміністрація; Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
41.	2707-02	Муніципальний розвиток та оновлення старої частини міста Львова	8 500 000 євро	01.06.2009 – 31.12.2017	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)	Львівська міська рада	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
42.	2833-01	Німецько-український агрополітичний діалог	2 100 000 євро	01.01.2016 – 31.12.2018	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство продовольства та сільського господарства Німеччини (BMEL)	ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»	Міністерство аграрної політики та продовольства України
43.	3016	Енергоефективність у громадах	4 000 000 євро	01.09.2013 – 31.08.2016	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)	Чернівецька міська рада, Полтавська обласна державна адміністрація, Житомирська міська рада, Луганська міська рада, Дніпропетровська обласна рада	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України
44.	3364-01	Підтримка реформи децентралізації в Україні	6 000 000 євро	01.10.2015 – 30.09.2018	Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
Уряд Швейцарської Конфедерації							
45.	2133-03	Підтримка децентралізації в Україні	9 277 003 швейцарських франків	01.05.2013 – 30.04.2017	Уряд Швейцарської Конфедерації через Швейцарську агенцію з розвитку та співробітництва	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
46.	2723-01	Розвиток органічного ринку в Україні	5 000 000 швейцарських франків	01.06.2012– 31.12.2016	Уряд Швейцарської Конфедерації; Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань	ТОВ «Органік стандарт»; Міжнародна громадська організація «Асоціація учасників біовиробництва «БІОЛан Україна»; Міжнародна благодійна організація «Інформаційний центр «Зелене дос'є»; Установа «Федерація органічного руху України»; ТОВ «Торгівельний дім Органік Ера»; ТОВ «Фабрика бакалейних продуктів»; Львівська міська громадська організація «Екотерра»; Громадська спілка «Карпатський Смак»; Громадська спілка «Органічна Україна»; ТОВ «КЬЮС»	Міністерство аграрної політики та продовольства України
47.	2748-05	Проект з енергоефективності в м. Вінниця	20 604 000 швейцарських франків	01.01.2015 – 30.06.2017	Уряд Швейцарської Конфедерації; Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO)	Виконавчий комітет Вінницької міської ради; Комунальне підприємство Вінницької міської ради «ВінницяміськтеплоенергО»	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
48.	3231	Державно-приватне партнерство для поліпшення санітарно-технічної освіти в Україні	472 000 швейцарських франків	01.08.2014 – 31.07.2018	Уряд Швейцарської Конфедерації через Швейцарську агенцію з розвитку і співробітництва	Державний професійно-технічний навчальний заклад «Броварський професійний ліцей»; Дніпропетровське вище професійне училище будівництва; Державний навчальний заклад «Одеський центр професійно-технічної освіти»; Державний навчальний заклад «Полтавське вище міжрегіональне професійне училище імені Героя Радянського Союзу Бірюзова С.С.»; Вище професійне училище № 22 м.Сарни; Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
49.	3311	Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP)	4 273 467 швейцарських франків	01.05.2015 – 31.03.2019	Уряд Швейцарської Конфедерації через Швейцарську агенцію з розвитку і співробітництва	Вінницька обласна державна адміністрація; Волинська обласна державна адміністрація; Дніпропетровська обласна державна адміністрація; Одеська обласна державна адміністрація	Державне агентство з питань електронного урядування України
Уряд Швеції							
50.	3122-02	Підтримка електронного управління в Україні	6 400 000 шведських крон	01.07.2015 – 01.10.2016	Уряд Королівства Швеція через Шведське агентство з міжнародного розвитку	Івано-Франківська обласна державна адміністрація, Івано-Франківська міська рада, Долинська міська рада, Калуська міська рада, Львівська міська рада	Івано-Франківська обласна державна адміністрація; Львівська обласна державна адміністрація
51.	3240	Підтримка децентралізації в Україні	31 750 000 шв. крон	08.09.2014– 31.12.2017	Уряд Королівства Швеція через Шведське агентство з міжнародного розвитку	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
Уряд Турецької Республіки							
52.	2956-05	Здійснення внеску в інфраструктуру освіти	453 256,50 доларів США	10.03.2015 – 22.04.2016	Уряд Турецької Республіки через Турецьке	Відділ освіти Сквирської районної державної адміністрації Київської області; Відділ освіти Поліської районної дер-	Київська обласна державна адмі-

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
		в Україні			агентство зі співробітництва та координації	жавної адміністрації Київської області; Відділ освіти Переяслав-Хмельницької міської ради Київської області; Відділ освіти Болградської районної державної адміністрації Одеської області; Відділ освіти Кілійської районної державної адміністрації Одеської області; Відділ освіти, молоді та спорту Ренійської районної державної адміністрації Одеської області; КУ «Обласний Центр гагаузької культури»	ністрація, Одеська обласна державна адміністрація
53.	3146-01	Надання підтримки у сферах охорони здоров'я та соціальних послуг	181 631,40 дол. США	31.10.2014 – 14.05.2016	Уряд Турецької Республіки через Турецьке агентство зі співробітництва та координації (TIKA)	Пологовий будинок № 3 м. Миколаєва, комунальний заклад «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Южноукраїнська», дитяча клінічна лікарня № 8 Шевченківського району м. Києва, територіальне медичне обєднання «Психіатрія» у місті Києві, Казанівський районний центр первинної медико-санітарної допомоги	Миколаївська обласна державна адміністрація, Київська міська державна адміністрація
Уряд Японії							
54.	3315	Підтримка стабілізації громад на Донбасі	1 400 000 дол. США	30.04.2015 – 29.04.2016	Уряд Японії	Донецька обласна військово-цивільна адміністрація; Луганська обласна військово-цивільна адміністрація	Донецька обласна військово-цивільна адміністрація; Луганська обласна військово-цивільна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
55.	3334	Розробка робочої документації на модернізацію Бортницької станції очистки стічних вод у рамках реалізації проекту «Реконструкція споруд очистки стічних каналізаційних вод і будівництво технологічної лінії по обробці та утилізації осадів Бортницької станції аерації»	1 619 327 160 японських ієн	01.11.2015-30.06.2017	Уряд Японії через Японське агентство міжнародного співробітництва	ПАТ «АК «Київводоканал»	Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація)
56.	3368	Створення Національної інфраструктури геопросторових даних в Україні	325 818 720 японських ієн	04.09.2015 – 15.09.2017	Уряд Японії через Японське агентство міжнародного співробітництва	Державне підприємство «Центр Державного земельного кадастру»	Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
Європейський Союз							
57.	2795-02	Підтримка політики регіонального розвитку в Україні	5 334 310 євро	22.01.2013 – 21.07.2016	Європейський Союз	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
58.	2960-03	Попередження і захист від паводків в верхніх басейнах річок Сірет, Прут шляхом впровадження сучасної системи моніторингу з автоматичними станціями – EAST AVERT	4 454 847 євро	29.11.2013 – 30.06.2016	Європейський Союз	Дністровсько-Прутське басейнове управління водних ресурсів Державного агентства водних ресурсів України; Чернівецький центр з гідрометрології; Державний науково-технічний центр з міжгалузевих і міжрегіональних проблем екологічної безпеки та ресурсозбереження «Екоресурс»	Чернівецька ОДА; Івано-Франківська ОДА
59.	2971	Проривна культура – європейські цінності та спільне майбутнє	76 843 євро	01.08.2013 – 01.08.2016	Європейський Союз	Закарпатський музей народної архітектури та побуту	Закарпатська ОДА
60.	2973	Використання європейського досвіду в боротьбі з ерозією ґрунтів	1 172 387 євро	23.12.2013 – 23.12.2016	Європейський Союз	Кіцманська районна державна адміністрація	Чернівецька ОДА
61.	3002-02	Інвентаризація, оцінка та зменшення впливу антропогенних джерел забруднення в Нижньодунайському регіоні України, Румунії і Республіки Молдова	4 393 589 євро	19.04.2013 – 30.09.2016	Європейський Союз	Департамент екології та природних ресурсів Одеської обласної державної адміністрації; Науково-дослідна установа «Український науковий центр екології моря»; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України	Одеська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
62.	3008	Східноукраїнський навчально-методичний центр компетенцій для державних службовців, які надають адміністративні послуги (адміністративних службовців), (Ресурсний центр)	185 973 євро	11.06.2013 – 10.06.2016	Європейський Союз	Департамент з питань регуляторної політики та підприємництва Луганської міської ради; Громадська організація «Агентство стійкого розвитку Луганського регіону»	Луганська ОДА
63.	3009	Технічна допомога підтримки для українських муніципалітетів	5 000 000 євро	30.12.2008 – 31.12.2016	Європейський Союз	Комунальне підприємство «Дніпропетровський метрополітен»	Дніпропетровська ОДА
64.	3011-02	Покращення екологічної ситуації в басейнах річок Прут і Дністер через покращення систем очистки стічних вод в Чернівцях і Дрокії	692 600 євро	19.12.2013 – 30.06.2016	Європейський Союз	Виконавчий комітет Чернівецької міської ради, Буковинський центр реконструкції і розвитку	Чернівецька ОДА
65.	3018	Відновлення ковальського мистецтва як одного з найстаріших елементів економічного зростання	346 231 євро	30.12.2013 – 30.08.2016	Європейський Союз	Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради; Громадська організація «Центр муніципального та регіонального розвитку – Ресурсний центр»; Громадська організація «Свято ковалів»	Івано-Франківська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
66.	3041-01	Покращення доступу до туристичного регіону «Долина Зілави» та громад партнерів на кордоні Польщі, Білорусії та України	480 600 євро	01.02.2014 – 31.07.2016	Європейський Союз	Забродівська сільська рада	Волинська ОДА
67.	3063-01	Партнерський центр меншин та молоді з прикордонних регіонів – Каменка, Руські Комарівці	124 110 євро	01.01.2014 – 30.06.2016	Європейський Союз	Руськокомарівська сільська рада Ужгородського району Закарпатської області	Закарпатська обласна державна адміністрація
68.	3073	Здійснення високоякісних досліджень для підтримки заходів в рамках Східного партнерства	2 975 005 євро	13.01.2014 – 12.01.2017	Європейський Союз	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
69.	3096	Івано-Франківська область – край для туризму	600 000 євро	31.07.2014– 31.01.2017	Європейський Союз	Департамент міжнародного співробітництва, євроінтеграції та розвитку туристичної інфраструктури Івано-Франківської обласної державної адміністрації	Івано-Франківська ОДА
70.	3100	Розвиток велотуризму в Липовецькому районі	210 736 євро	18.07.2014 – 18.07.2016	Європейський Союз	Липовецька міська рада Липовецького району Вінницької області; Липовецька районна рада Липовецького району Вінницької області; Липовецька благодійна організація «Липовецький благодійний фонд громади»	Вінницька ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
71.	3105	Розробка вбудованих систем з використанням інноваційних віртуальних підходів для інтеграції науки, освіти та промисловості в Україні, Грузії, Вірменії	254 605 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Запорізький національний технічний університет; Донбаська державна машинобудівна академія; Київський університет імені Бориса Грінченка	Міністерство освіти і науки України
72.	3107	Мережа для розвитку безперервного навчання у Вірменії, Грузії та Україні (LeAGUe)	204 905 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Харківський національний університет радіоелектроніки; Одеський національний політехнічний університет; Національний Технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Міністерство освіти і науки України
73.	3108	Туризм як каталізатор економічного розвитку сільських територій	343 561 євро	18.07.2014 – 18.07.2016	Європейський Союз	Одеське обласне агентство реконструкції та розвитку України; Біляївська районна державна адміністрація; Роздільнянська районна державна адміністрація	Одеська ОДА
74.	3110	Розвиток сільського зеленого та екологічного туризму як планомірна складова економічного розвитку Березнівського району	187 500 євро	19.08.2014 – 19.08.2016	Європейський Союз	Березнівська районна рада Рівненської області; Громадська організація «Рівненький центр маркетингових досліджень»; Надслучанський інститут Національного університету водного господарства і природокористування	Рівненська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
75.	3118-01	Розробка та впровадження багатомовних освітніх програм підготовки вчителів в університетах Грузії та України	301 879 євро	15.10.2012 – 14.10.2016	Європейський Союз	Львівський національний університет імені Івана Франка; Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	Міністерство освіти і науки України
76.	3119	Відновлення меліоративної мережі для сприяння економічного зростання сільських територій Волинської області	1 171 859 євро	11.09.2014 – 11.09.2016	Європейський Союз	Управління міжнародного співробітництва та європейської інтеграції обласної державної адміністрації; Волинське обласне управління водних ресурсів; Поліська дослідна станція Національного наукового центру «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. М. Соколов-ського»; Волинська філія державної установи «Інститут охорони ґрунтів України»	Волинська ОДА
77.	3120	Покращення системи підготовки кадрів для потреб економіки Волинського субрегіону	846 113 євро	19.08.2014 – 19.02.2017	Європейський Союз	Управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації; Управління освіти і науки Волинської обласної державної адміністрації; Західноукраїнська регіональна непідприємницька громадська організація «Волинський ресурсний центр»	Рівненська ОДА; Волинська ОДА
78.	3125	Розвиток молочного тваринництва і низька продуктивність сільськогосподарських ринків	179 000 євро	01.08.2014 – 01.02.2017	Європейський Союз	П'ятихатська районна рада Дніпропетровської області	Дніпропетровська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
79.	3127-01	Залучення спільноти до процесу поанування міських просторів	293 858 євро	01.08.2014-01.02.2017	Європейський Союз	Ладижинська міська рада Вінницької області, Добропільська міська рада Донецької області, спільнота «Соціально відповідальний бізнес»	Вінницька ОДА
80.	3134	Розвиток можливостей кооперативу для захисту правових і економічних інтересів приватних селянських господарств, а також розширення молочного асортименту продукції соціальної сфери Томашпільського району	426 793 євро	12.09.2014 – 11.03.2017	Європейський Союз	Томашпільська районна рада Вінницької області; Міжнародна громадська організація «Регіональний центр транскордонного співробітництва Єврорегіон «Дністер»	Вінницька ОДА
81.	3139	Модернізація навчальних планів дворівневої програми підготовки (бакалавр/магістр) з інженерного матеріалознавства на основі компетентнісного підходу та найкращого досвіду з впровадження положень Болонського процесу	250 679 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Приазовський державний технічний університет, Луцький національний технічний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Національний технічний університет України «КПІ», ПАТ «МК» «АЗОВСТАЛЬ» Група Метінвест	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
82.	3140	Навчання альтернативному вирішенню суперечок як підхід до забезпечення прав людини	306 712 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Львівський національний університет імені І.Франка, Хмельницький університет управління та права	Міністерство освіти і науки України
83.	3142	Розбудова сільськогосподарської діяльності Маневицького району Волинської області та Володимирецького району Рівненської області за рахунок підтримки регіональних програм покращення ґрунтів і просвітницької діяльності серед населення (пілотний проект)	376 424 євро	02.10.2014 – 01.02.2017	Європейський Союз	Маневицька районна рада Волинської області; Володимирецька районна рада Рівненської області	Волинська ОДА; Рівненська ОДА
84.	3148	Підтримка економіки Закарпатської області через розвиток і промоцію її туристичного потенціалу	712 443 євро	24.07.2014– 24.07.2016	Європейський Союз	Закарпатська обласна рада, комунальне підприємство «Агентство регіонального розвитку та транскордонного співробітництва «Закарпаття» Закарпатської обласної ради	Закарпатська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
85.	3161	Зменшення енергоспоживання та викидів CO_2 в секторі багатоквартирних житлових будинків міста Долина	772 579 євро	01.01.2015 – 30.04.2018	Європейський Союз	Долинська міська рада Івано-Франківської області; комунальне підприємство «Управління комунального майна» Долинської міської ради	Івано-Франківська ОДА
86.	3165	Реалізація першого етапу модернізації комунальної котельні та району, що нею опалюється	688 000 євро	31.12.2014 – 30.12.2017	Європейський Союз	Жовківська міська рада Львівської області	Львівська ОДА
87.	3168	Перший крок у переході на використання відновлюваних джерел енергії у місті Нововолинську	1 037 062 євро	30.12.2014 – 29.06.2017	Європейський Союз	Виконавчий комітет Нововолинської міської ради Волинської області; Комунальне підприємство «Управління економічної політики та інвестицій»; Приватна організація «Українська некомерційна енергетична агенція»	Волинська ОДА
88.	3169	Підтримка тимчасово переміщених осіб (ТПО) з цукровим діабетом та хронічною хворобою нирок у Миколаївській області	338 985 євро	15.01.2015 – 14.07.2016	Європейський Союз	Миколаївська обласна лікарня	Миколаївська ОДА
89.	3172	Підвищення енергоефективності будівель освітніх закладів м. Конотоп	400 000 євро	24.12.2014 – 23.05.2017	Європейський Союз	Конотопська міська рада Сумської області	Сумська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
90.	3173	Впровадження економічно-доцільної моделі сталого енергетичного розвитку теплопостачання на прикладі теплового району міста Гола Пристань	700 000 євро	26.12.2014 – 25.12.2017	Європейський Союз	Голопристанська міська рада Херсонської області; Херсонська обласна громадська організація «Регіональна рада підприємців»	Херсонська ОДА
91.	3174	Підготовка педагогів та освітніх менеджерів до роботи з гетерогенними групами й організаціями	227 620 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова; Бердянський державний педагогічний університет; Хмельницький національний університет; Дитячий соціально-реабілітаційний центр «Сонячне світло»	Міністерство освіти і науки України
92.	3175	Забезпечення захисту прав паліативних хворих на базі ОГС, що працюють в сфері паліативної допомоги	259 709 євро	26.12.2014 – 25.12.2017	Європейський Союз	Рівненське обласне відділення Всеукраїнської організації «Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ/СНІД»; Благодійний християнський фонд «Солідарність»	Рівненська ОДА
93.	3176	Муніципальні партнерства для покращення енергоефективності у Самборі та Жовкві	699 789 євро	29.12.2014 – 29.12.2016	Європейський Союз	Жовківська міська рада; Самбірська міська рада	Львівська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
94.	3178	Соціальна інтеграція та примирення внутрішньо переміщених сімей та дітей у Київській області	1 971 137 євро	16.01.2015 – 15.07.2016	Європейський Союз	Служба у справах дітей та сім'ї Київської обласної державної адміністрації; Міжнародна благодійна організація «Партнерство «Кожній дитині»	Київська ОДА
95.	3179-01	Зміцнення громад заради сталого розвитку міста	245 820 євро	26.12.2014 – 25.06.2017	Європейський Союз	Комунальна установа Інститут міста, Львівська міська рада; ГО «Об'єднання «САМОПОМІЧ»; Управління «Секретаріат ради» Львівської міської ради; Релігійна організація «Український католицький університет Української греко-католицької Церкви»; ГО «Правозахисний центр «ЛІГАЛ СЕРВІС»	Львівська ОДА
96.	3180	Пілотний проект з реалізації Плану дій сталого енергетичного розвитку м. Славутич до 2020 року – здійснення термомодернізації 2-х муніципальних об'єктів бюджетної сфери	721 937 євро	26.12.2014 – 25.04.2017	Європейський Союз	Виконавчий комітет Славутицької міської ради; відділ освіти виконавчого комітету Славутицької міської ради; міська громадська організація «Лабораторія малого бізнесу»	Київська ОДА
97.	3182	Підтримка реформи місцевого самоврядування в Україні	662 299 євро	30.12.2014 – 29.12.2016	Європейський Союз	Громадська організація «Інститут громадянського суспільства»; Громадська організація «Буковинський центр реконструкції та розвитку»; Донецький міський молодіжний центр мистецтв «Еко Арт»; Громадська організація «Агентство стійкого розвитку Луганського регіону»; Міжнародна благодійна організація «Фонд Східна Європа»	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
98.	3184	Створення регіонального навчально – практичного Центру розвитку багатофункціональних кооперативів	491 925 євро	14.01.2015 – 13.07.2017	Європейський Союз	Департамент агропромислового розвитку Черкаської обласної державної адміністрації; Черкаська обласна рада; Ресурсний центр АНГО	Черкаська ОДА
99.	3187	Національний Еразмус+офіс в Україні	527 062 євро	01.01.2015 – 31.12.2017	Європейський Союз	Громадська організація «Інститут лідерства, інновацій та розвитку»	Міністерство освіти і науки України
100.	3189	Energy Go: впровадження Плану дій сталого енергетичного розвитку м. Жмеринка на 2015-2017 роки	727 561 євро	30.12.2014 – 29.12.2017	Європейський Союз	Жмеринська міська рада через виконавчий комітет; Вінницький обласний осередок міжнародної громадської організації «Україна-Польща-Німеччина»	Вінницька ОДА
101.	3198	Туризм – запорука динамічного соціально-економічного розвитку сільських громад	259 546 євро	15.01.2015 – 14.01.2017	Європейський Союз	Вінницька районна рада; Вінницька обласна державна адміністрація	Вінницька ОДА
102.	3199	Свобода від насильства: покращення доступу до соціальних послуг в Україні	220 790 євро	23.12.2014 – 22.12.2016	Європейський Союз	Міжнародний благодійний фонд «Українська фундація громадського здоров'я»; Всеукраїнський громадський центр «Волонтер»	Міністерство соціальної політики України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
103.	3201	Створення сучасної моделі управління регіональним розвитком ринку праці в Хмельницькій області	651 304 євро	05.01.2015 – 05.01.2017	Європейський Союз	Департамент соціального захисту населення Хмельницької обласної державної адміністрації; Комунальний заклад «Хмельницький обласний центр з організації роботи по обробці інформації та фінансуванню соціальних програм»	Хмельницька ОДА
104.	3202-02	Капітальний ремонт автомобільних мостів через річку Сіверський Донець та через річку Борова	1 902 453 євро	12.03.2015 – 12.09.2016	Європейський Союз	Сєвєродонецька міська рада	Луганська ОДА
105.	3203	Центр освіти третього віку	118 480 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	ПРАТ «Волинський інститут економіки та менеджменту»; Донецький державний університет управління	Міністерство освіти і науки України
106.	3204	Покращення умов життя та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб в Чернівецькій області	251 860 євро	20.01.2015 – 19.05.2016	Європейський Союз	Чернівецька обласна рада; Виконавчий комітет Чернівецької міської ради; Департамент соціального захисті населення Чернівецької обласної державної адміністрації	Чернівецька ОДА
107.	3210	Побудуємо майбутнє разом!	640 813 євро	14.02.2015 – 13.08.2016	Європейський Союз	Кіровоградська обласна рада; Кіровоградська обласна державна адміністрація	Кіровоградська ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
108.	3217	Посилення ролі місцевих громад у прийнятті рішень щодо надання соціальних послуг	192 432 євро	22.12.2014 – 21.11.2017	Європейський Союз	Громадська організація «Харківський інститут соціальних досліджень»; Всеукраїнська громадська організація «Асоціація українських моніторів дотримання прав людини в діяльності правоохоронних органів»	Харківська ОДА
109.	3219	Українська регіональна платформа громадських ініціатив	995 040 євро	29.01.2014 – 29.01.2018	Європейський Союз	Центр «Жіночі перспективи»; Благодійна організація «Фонд громади міста Херсон «Захист»; Донецька обласна організація Всеукраїнської громадської організації «Комітет виборців України»; Рівненська обласна громадська організація «Комітет виборців України»; Громадська організація «Центр підтримки громадських та культурних ініціатив «Тамариск»; Благодійний фонд «Центр громадських ініціатив»; Громадська організація «Територія успіху»	Кіровоградська, Чернігівська, Рівненська, Донецька, Херсонська, Львівська, Дніпропетровська, Закарпатська обласні державні адміністрації
110.	3226-01	Центр адаптації переселенців та підприємців із зони АТО та Криму у Вінницькій області	358 477 євро	26.03.2015 – 25.07.2016	Європейський Союз	Департамент регіонального економічного розвитку Вінницької обласної державної адміністрації; Вінницька торгово-промислова палата; Громадська організація «Асоціація «Приватні інвестори України»	Вінницька ОДА
111.	3237	Житло для переселенців	721 060 євро	03.04.2015 – 03.10.2016	Європейський Союз	Слов'янська міська рада; Відділ освіти Слов'янської міської ради; Відділ охорони здоров'я Слов'янської міської ради	Донецька ОДА

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
112.	3241	Тренінги по технологіям автоматизації для України	460 265 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу; Одеська національна морська академія; Одеський національний політехнічний університет; Донецький національний технічний університет; Харківський національний університет радіоелектроніки	Міністерство освіти і науки України
113.	3250	Активізація територіальної громади Херсону для подолання проблем вимушених переселенців	723 747 євро	29.05.2015 – 29.11.2016	Європейський Союз	Управління соціальної політики Херсонської міської ради; Херсонський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді Херсонської міської ради; Херсонська обласна молодіжна організація «Фундація сприяння громадської активності»; Благодійне товариство «Центр суспільних програм»	Херсонська ОДА
114.	3254	Підвищення ефективності використання електроенергії, значна економія енергоресурсів, покращення стану освітленості вулиць	500 000 євро	25.03.2015 – 25.03.2017	Європейський Союз	Менська міська рада Чернігівської області	Чернігівська ОДА
115.	3258	Удосконалення викладання європейських мов: модернізація викладання через розвиток магістерських програм на основі комбінованих технологій	173 087 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Київський національний лінгвістичний університет; Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
116.	3261	Модернізація тягової підстанції електротранспорту м. Краматорська	985 663 євро	29.05.2015 – 29.05.2016	Європейський Союз	Виконавчий комітет Краматорської міської ради; комунальне підприємство «Краматорське трамвайно-тролейбусне управління»	Донецька ОДА
117.	3262	Забезпечення житловими умовами найбільш вразливих ВПО та жителів міста Краматорськ, які опинились під впливом конфлікту	1 819 093 євро	17.04.2015 – 17.10.2016	Європейський Союз	Виконавчий комітет Краматорської міської ради Донецької області	Донецька ОДА
118.	3264	Дослідження та відновлення основних фільтрів моря – рифів	64 509 євро	17.04.2015 – 17.10.2016	Європейський Союз	Державна установа «Інститут морської біології Національної академії наук України»	Одеська ОДА
119.	3265	Нова модель третього циклу в інженерній освіті у відповідності до Болонського процесу в Білорусі, Росії, Україні	108 000 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Міністерство освіти і науки України
120.	3266	Співробітництво в інформаційній безпеці – Partnership in Information Security	150 090 євро	01.09.2014 – 31.08.2017	Європейський Союз	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
121.	3272	Зниження рівня енергоспоживання в будівлях лікарні в м. Вознесенську	635 458 євро	29.12.2014 – 29.06.2019	Європейський Союз	Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці «ПАУСІ»; Вознесенська міська рада; міська благодійна організація «Фонд громади Вознесенська»	Миколаївська ОДА
122.	3273-01	Полтавська область для внутрішньо переміщених осіб	1 036 204 євро	15.06.2015 – 15.12.2016	Європейський Союз	Полтавська обласна державна адміністрація; Полтавська міська рада; Гадяцька міська рада; Новогалещинська селищна рада; Полтавська обласна організація Товариства Червоного Хреста України; Благодійна організація «Світло надії»	Полтавська ОДА
123.	3295-01	Нарощування потенціалу громади м. Маріуполь для підтримки внутрішньо переміщених осіб і місцевих жителів, потерпілих у результаті конфлікту	1 640 543 євро	14.08.2015 – 13.02.2017	Європейський Союз	Виконавчий комітет Маріупольської міської ради Донецької області; Комунальне підприємство «Міське управління капітального будівництва»; Комунальне підприємство «Маріупольське трамвайно-тролейбусне управління»; Громадська організація «Маріупольська спілка молоді»; Маріупольський міський цент соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді Маріупольської міської ради; Комунальний заклад «Маріупольський міський соціальний гуртожиток»	Донецька ОДА
124.	3304	Набуття професійних та підприємницьких навичок за допомогою виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців	246 056 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Чернігівський національний технологічний університет; Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника; Торгово-промислова палата	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
125.	3305	Створення багатофункціонального навчально-виробничого комплексу «Мозаїка»	483 513 євро	01.07.2015 – 01.07.2017	Європейський Союз	Глинянська міська рада; Благодійна організація «Фонд розвитку Глинян»	Львівська ОДА
126.	3314	Програма Східного партнерства «Культура» II	4 296 000 євро	01.02.2015– 01.02.2018	Європейський Союз	Міністерство культури України	Міністерство культури України
127.	3336	Навчальний модуль «Концепт Європи: від ідеї до реалізації»	30 576 євро	01.09.2015 – 31.08.2018	Європейський Союз	Чернігівський національний педагогічний університет ім.Т.Г. Шевченка	Міністерство освіти і науки України
128.	3356	Реалізація стратегії екологічної безпеки: інтеграція європейського досвіду	20 160 євро	01.09.2015 – 31.08.2018	Європейський Союз	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	Міністерство освіти і науки України
129.	3363	Центр надання адміністративних послуг як інноваційний інструмент взаємодії влади та громади	1 077 599 євро	01.01.2016 – 30.06.2017	Європейський Союз	Управління розвитку, інвестицій та європейської інтеграції Волинської обласної державної адміністрації; Департамент інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Львівської обласної державної адміністрації; департамент економічного розвитку і торгівлі Рівненської обласної державної адміністрації; Виконавчий комітет Луцької міської ради	Волинська обласна державна адміністрація; Рівненська обласна державна адміністрація; Львівська обласна державна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
130.	3371	Прозорий, підзвітний, ефективний бюджетний процес на місцевому рівні в Україні	1 177 662 євро	25.12.2015 – 24.06.2018	Європейський Союз	Вінницьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Волинське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Дніпропетровське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Житомирське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Закарпатське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Запорізьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Івано-Франківське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Київське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Кіровоградське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Луганське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						міст України»; Львівське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Миколаївське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Одеське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Полтавське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Рівненське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Сумське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»); Тернопільське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Харківське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Херсонське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Хмельницьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація	

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
						міст України»; Черкаське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Чернівецьке регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; Чернігівське регіональне відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»	
131.	3373	Сприяння розвитку торгівлі через діалог між представниками громадянського суспільства та органами державної влади (Діалог сприяння торгівлі)	435 350 євро	01.01.2014 – 30.12.2018	Європейський Союз	Інститут економічних досліджень та політичних консультацій	Урядовий офіс з питань європейської інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України
132.	3374	Сильніші разом	290 000 євро	30.12.2015 – 30.03.2017	Європейський Союз	ГО «Агенція журналістики даних»	Комітет Верховної Ради України у закордонних справах
133.	3375	Продовження діяльності представництва Спільного технічного секретаріату Програми	106 700 євро	17.02.2016 – 16.12.2016	Європейський Союз	Інформаційний Центр сприяння транскордонному співробітництву «Добросусідство»	Львівська обласна державна адміністрація, Волинська обласна дер-

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
		транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна 2007-2013 рр. у м. Львові, Україна					жавна адміністрація, Закарпатська обласна державна адміністрація, Івано-Франківська обласна державна адміністрація, Тернопільська обласна державна адміністрація, Рівненська обласна державна адміністрація
134.	3380	Інноваційне викладання та вивчення європейських студій	202 839 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Національний університет «Києво-Могилянська академія»; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	Міністерство освіти і науки України
135.	3381	Мережа випускників-підприємців	332 586 євро	01.12.2013 – 30.11.2016	Європейський Союз	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича; Харківський національний університет радіоелектроніки; Харківський національний автомобільно-дорожній університет; Університет економіки та права «КРОК»	Міністерство освіти і науки України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
136.	3382	Національна команда експертів з реформування вищої освіти	68 142 євро	01.01.2016 – 31.12.2017	Європейський Союз	Громадська організація «Інститут лідерства, інновацій та розвитку»	Міністерство освіти і науки України
ООН							
137.	3128	Clima East: збереження та стале використання торфовищ	2 437 660 дол. США	09.07.2013 – 31.12.2016	ПРООН	Вертіївська сільська рада, Стодольська сільська рада, Кукшинська сільська рада, Колісниківсьвка сільська рада	Чернігівська обласна державна адміністрація, Державне агентство водних ресурсів
138.	3303-01	Зміцнення членських бізнес-організацій малих і середніх підприємств	1 053 723, 00 дол. США	27.08.2015 – 30.09.2018	ПРООН	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Громадська організація «Вінницька обласна організація «Спілка підприємців «Стіна»; Донецька торгово-промислова палата; Громадська організація «Клуб Ділових Людей»; Громадська спілка «Міжрегіональний Союз Птахівників та Кормовиробників України»; Громадська організація «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні»; Асоціація «Українська асоціація меблевиків»; Чернігівська міська Ліга (клуб) ділових та професійних жінок	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
139.	3332	Розвиток та комерціалізація біоенергетичних технологій у муніципальному секторі в Україні	4 700 000 дол. США	01.06.2014 – 31.12.2018	ПРООН	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
140.	3347	Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України	5 550 000 дол. США	28.05.2015 – 28.06.2018	ГЕФ/ЮНІДО (Глобальний екологічний фонд через Організацію Об'єднаних Націй з промислового розвитку)	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інші реципієнти будуть визначені на конкурсній основі в процесі реалізації проекту	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження Украї-їни; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
141.	3332-01	Розвиток та комерціалізація біоенергетичних технологій у муніципальному секторі України	4 700 000 дол. США	01.06.2014 – 31.12.2018	ПРООН	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (код ЄДРПОУ 37536010); Уманська міська рада (код ЄДРПОУ 26535796); Житомирський національний агроекологічний університет (код ЄДРПОУ 00493681); Житомирська міська рада (код ЄДРПОУ 13576954); Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді (код ЄДРПОУ 02139848)	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України
ОБСЄ							
142.	3392	Допомога у впровадженні цифрових адміністративних послуг	72 300, 00 євро	01.02.2016 – 31.12.2016	Координатор проектів ОБСЄ в Україні	Державне агенство з питань електронного урядування України	Державне агенство з питань електронного урядування України
143.	3228-01	Розбудова спроможності в проведенні навчання у виборчому процесі та підвищення обізнаності виборців	2 100 500, 00 євро	01.04.2012 – 31.12.2016 II етап I етап: 01.04.2012 – 31.12.2015	Координатор проектів ОБСЄ в Україні	Центральна виборча комісія	Центральна виборча комісія

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
НЕФКО							
144.	2924-01	Грант Програми «Демо-Україна»	7 377 815 євро	2012-2016 роки	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці розвитку (Swedish International Development Cooperation Agency, Sida); НЕФКО як адміністратор Фонду Програми «Демо-Україна»	Комунальні теплопостачальні підприємства України, які будуть визначені в процесі реалізації проекту, Комунальне підприємство «Міськтепловодоенергія» Кам'янець-Подільської міської ради	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України
Фонд Е5Р							
145.	3038-01	«Термосанація» у бюджетних установах міста Києва/«Укладання енергосервісних контрактів щодо впровадження заходів з енергозбереження у бюджетних установах міста Києва»	1 500 000 євро	01.01.2014 – 31.12.2016	Європейський банк реконструкції та розвитку, як розпорядник Фонду Е5Р Північна екологічна фінансова корпорація (Nordic Environment Finance Corporation, НЕФКО), що уповноважена ЄБРР виступати	Комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	Київська міська державна адміністрація

№ п/п	Номер державної реєстрації проекту (програми)	Назва проекту (програми)	Загальна вартість	Термін виконання	Донор	Реципієнт	Бенефіціар
					донором та виконавцем грантів в рамках фонду E5P		
146.	3331	Підвищення енергоефективності об'єктів бюджетної сфери міста Житомира	1 350 000 євро	21.10.2015 – 25.09.2016	Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО) як адміністратор Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля E5P	Житомирська міська рада	Житомирська обласна державна адміністрація
147.	3166	Теплопостачання міста Житомир – Підтримка реалізації проекту	670 300 євро	01.01.2015 – 31.12.2017	Європейський банк реконструкції та розвитку, як адміністратор фонду E5P	Комунальне підприємство «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради	Житомирська обласна державна адміністрація
148.	3235	Теплопостачання міста Житомира – Програма підтримки реалізації проекту	398 200 євро	08.04.2014– 08.04.2017	Європейський банк реконструкції та розвитку	КП «Житомиртеплокомуненерго» Житомирської міської ради	Житомирська обласна державна адміністрація

ДОДАТОК Б

РЕЙТИНГ МІСТ УКРАЇНИ ЗА ОЦІНКОЮ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ І ПОСЛУГ

Рейтинг складений експертами інформаційно-аналітичного центру «RATINGPro» на основі результатів опитувань, проведених соціологічною групою «Рейтинг» на замовлення Міжнародного республіканського інституту за підтримки Уряду Канади у березні 2015 року (17 600 респондентів) та у лютому 2016 року (19 200 респондентів) серед мешканців усіх обласних центрів України, а також Києва, Маріуполя та Сєвєродонецька.

Загалом результати рейтингового дослідження свідчать, що **на фоні кризи довіри громадян до інститутів центральної влади зростає довіра до місцевих інститутів, зростає ініціативність громадян**. Безумовно, це – добра новина у контексті процесів децентралізації в Україні.

Переважна більшість опитаних вважають, що **участь громадян у процесі прийняття рішень владою є важливою**. Однак долучитись до розробки пропозицій для міської ради готові не всі, а ті, що готові, робитимуть це, радше, на волонтерських засадах, а не як працівник відповідного органу чи установи.

Також дослідження показало, що **ріст ініціативності громадян та їх залучення до роботи місцевої влади сприяє європейській інтеграції**. Зафіксовано тенденцію: у регіонах, де запит на участь у роботі місцевої влади вищий, ставлення до демократичної системи врядування та євроінтеграційні настрої також на високому рівні. Також у цих регіонах вищий рівень оптимізму щодо економічної ситуації в Україні у найближчому майбутньому.

Лідерські позиції у рейтингу-2016 за оцінкою якості сфер та послуг, як і рік тому, займають **Вінниця, Харків та Львів (див. рис. Д-2)**. Також високі позиції мають Хмельницький і Луцьк (їх рейтинг дещо виріс за рік), Тернопіль (рейтинг дещо зменшився). Позитивну динаміку демонструють Івано-Франківськ та Київ.

Інші важливі висновки такі:

- **Місцевій владі довіряють значно більше, ніж центральній**. У містах з високим індексом оцінки сфер та послуг позитивне ставлення до дій міського голови переважає над негативним. Подібна ж кореляція спостерігається і у порівнянні балансів схвалення діяльності Верховної Ради та міських рад.
- Серед інститутів мешканці міст **найкраще ставляться до церкви, армії, Нацгвардії, громадських об'єднань та ЗМІ**. При цьому місцевим ЗМІ довіряють більше, ніж загальнонаціональним.
- Незважаючи на те, що інституту міського голови мешканці міст довіряють більше, ніж міській раді, більшість рішень, які стосуються міста, **повинні прийматись саме міською радою, а не одноосібно міським головою**. Такі рішення як об'єднання з іншими населеними пунктами в об'єднану громаду, встановлення/демонтаж пам'ятників, перейменування топографічних назв (вулиць, міст тощо), недовіра голові місцевої поліції можуть прийматись громадянами на місцевому референдумі. Участь центральної влади в управлінні містом бачать, як правило, мінімальною.
- Майже **три чверті тих, хто беруть участь у самоорганізації мешканців** в ОСББ та ОСН, **позитивно оцінюють їх роботу**, бо це дозволило вирішити проблемні питання у їх будинку, кварталі чи мікрорайоні.
- Динаміка **Індексу задоволеності якістю сфер та послуг** за останній рік дає підстави стверджувати, що мешканці значної кількості обласних центрів є задоволеними станом справ у своїх містах, позитивно оцінюють напрямок їхнього розвитку та підтримують місцеву владу.
- В цілому, респонденти **доволі високо оцінили якість роботи комунальників та гуманітарних закладів**. Натомість найменш задоволені в обласних центрах дорогами, розвитком промисловості, умовами для паркування, доступом для людей з обмеженими можливостями. Протягом останнього року відчутно погіршились оцінки якості медичних закладів, що характерно для більшості досліджуваних міст;
- Ефективна робота міської влади **позитивно впливає на рівень місцевого патріотизму**: у переважній більшості міст з високим рівнем оцінки якості сфер та послуг – високий рівень гордості за своє місто. Окрім того, у цих обласних центрах мешканці задоволені і

результатами місцевих виборів, що відповідно має позитивний вплив на оцінку напряму розвитку міста в цілому. По суті, можна припустити, що позитивна оцінка роботи місцевої влади частково компенсує негатив від сприйняття стану справ у державі загалом.

- Зафіксовано **ріст нетерпимості до корупції на місцевому рівні**: все більше людей сприймають подарунок чиновнику для вирішення особистого питання як акт корупції і на цьому тлі в більшості міст протягом року зменшилась або, як мінімум, не змінилась частота корупційних випадків. Найбільша кількість корупційних випадків, як і рік тому, в Ужгороді.
- Протягом року **зріс загальний індекс оцінки взаємодії з установами місцевої влади.** Найкраще оцінюють ставлення службовців до тих, хто звертався, натомість найбільше нарікань на час очікування на результати звернень. Найчастіше з місцевою владою контактували мешканці Вінниці, Черкас, Хмельницького, Чернівців та Херсону.

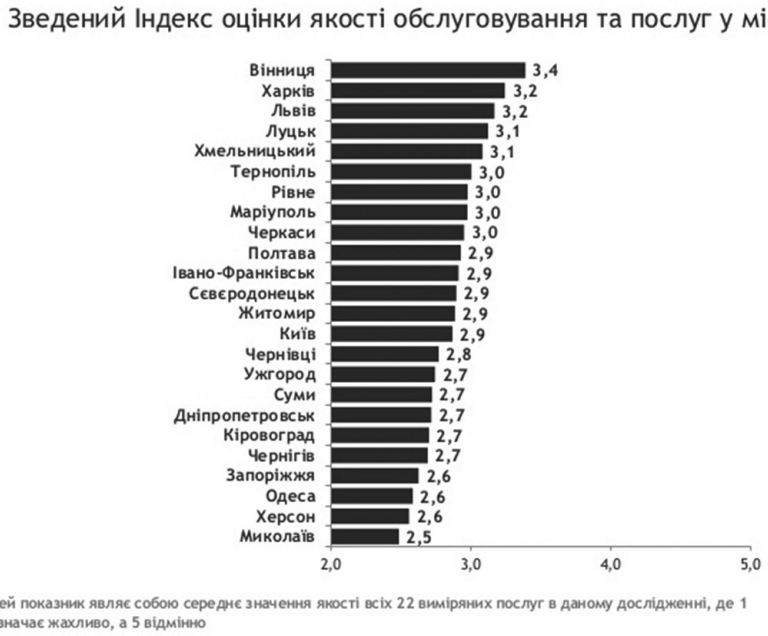

Рис. Д-2. Рейтинг міст України - 2016

Детальніше з результатами рейтингового дослідження можна ознайомитися на http://ratingpro.org та http://ratinggroup.ua

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. – Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014. – 32 с.
2. Дацків Р., Дацишин М. та ін. Конкурентні переваги регіону та громади при залученні інвестицій. – К.: Інститут реформ, 2004.
3. Джон П. Кретцман, Джон Л. Малкнайт «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади»; переклад з англ. – К: Четверта хвиля, 2006. – 256 с.
4. Інвестиції як ресурс для місцевого розвитку / Борщевський В., Дацишин М. та ін. – К.: Інститут реформ, 2005.
5. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів України / Пинзеник В., Васюник І., Шеремета П., Дацишин М. та ін. – К.: Інститут реформ, 2000.
6. Рейтинг міст України / інформаційно-аналітичний центр «RATING Pro» за результатами опитувань у березні 2015 року (17,600 респондентів) та у лютому 2016 року (19,200 респондентів). http://ratingpro.org/research/reyting_ukrainskih_mist.html?toindex=1.
7. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.
8. Роберт Т. Кіосакі та Майкл Л. Лечтер «Збережіть ваш актив №1 Поради Багатого Тата як перетворити Ваші ідеї в актив».
9. Слава С., Амборські С., Шегварі П., Дацишин М. Подолання економічної депресивності окремих територій: кращий міжнародний досвід. Toronto – Budapest – Kyiv, K.I.S. Publishers, 2007.
10. Сунь-Дзи Мистецтво Війни / Сергій Лесняк. – Львів : Видавництво Старого Лева, 2015. – 108 с.
11. Франко І., Зібрання творів у п'ятдесяти томах, В-во «Наукова думка» – 1986, Том 45. с. 300-349.
12. Що таке соціальний капітал? Київська лекція Френсіса Фукуями // День. – 2006. – 17 жовт. – № 177. – С. 4.
13. Local Economic Development. Primer A. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans / World Bank. – Washington, D.C., 2003.

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Інформаційне видання

Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль)

Анатолій Ткачук
Маркіян Дацишин

Видавець: Товариство з обмеженою відповідальністю
інформаційно-консультаційний центр «Легальний статус»
м. Київ, б-р Дружби народів, 22, к. 21.

Виготовлювач: «Забєліна-Фільковська Т. С. і компанія
Київська нотна фабрика»
04080, м. Київ, вул. Фрунзе, 51а.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої діяльності
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, ДК 3983 від 17.02.2011 р.

Підписано до друку з оригінал-макету 04.10.2016 р.
Формат 60x84/16 Ум. друк. арк. 4,09
Наклад 1000 прим.