



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

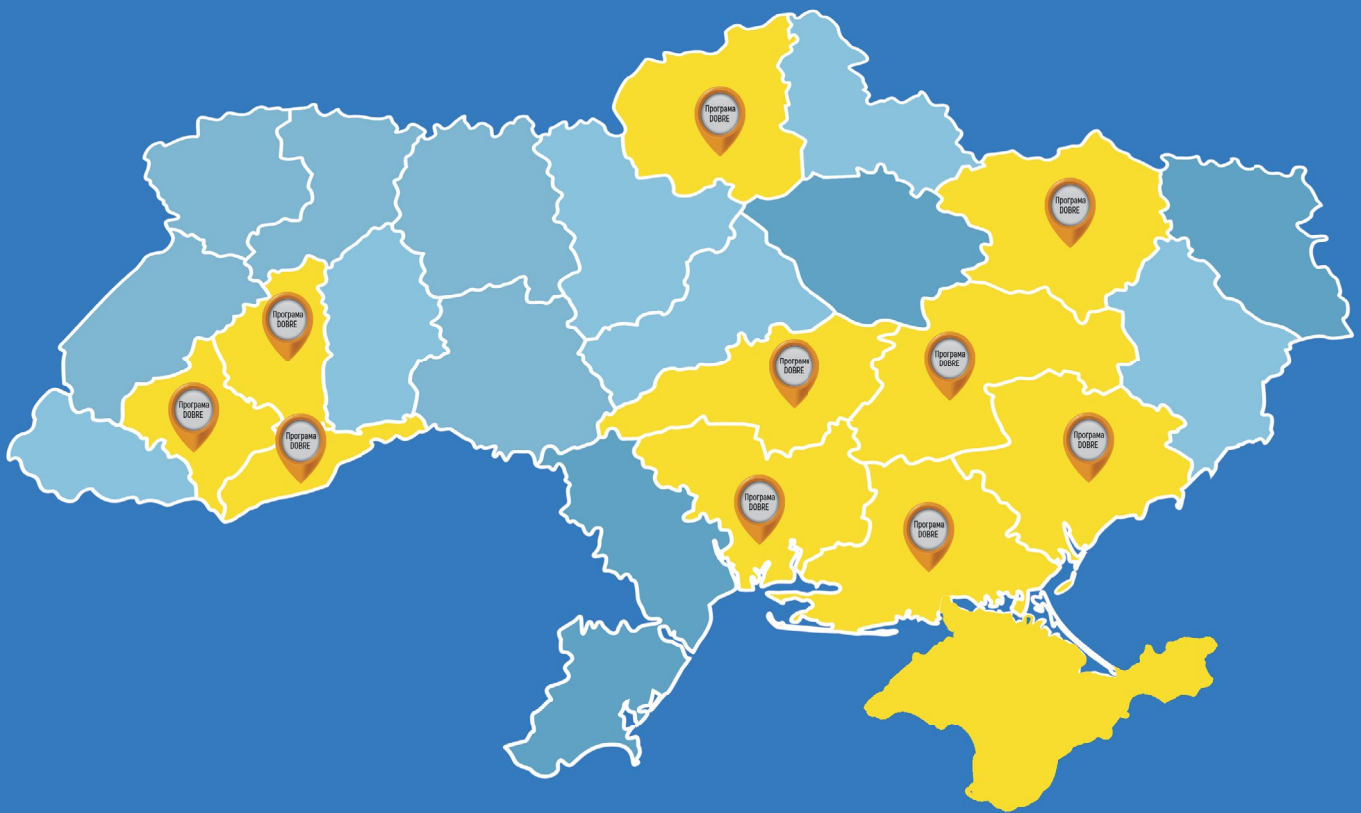


**Global
Communities**
Ukraine

ЗВІТ

**ЯК ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ МОЖУТЬ
ПЛАНУВАТИ СВІЙ СТАЛИЙ ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК?**

**ПРО ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ
МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
В МЕЖАХ ПРОГРАМИ USAID DOBRE**



DOBRE ПРАКТИКИ



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

ЦЕ ДОBRE

Київ – 2023

Про звіт

Звіт «Як територіальні громади можуть планувати свій сталий та інклюзивний економічний розвиток?» розроблено в межах Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE). Звіт буде корисний для посадових осіб органів місцевого самоврядування, які відповідають за питання економічного розвитку громади, місцевих державних адміністрацій, працівників агенцій регіонального розвитку, а також представників програм / проєктів міжнародної технічної допомоги, які реалізуються в Україні.

Автори:

Петро Лазарчук – консультант з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE, директор Агенції трансформацій «M.CLASS»

Маркіян Дацишин – консультант з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE, кандидат економічних наук

Загальна редакція:

Віра Топіха – фахівчиня з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE (на час написання звіту)

Віталій Юрків – експерт з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) — це дев'ятирічна програма, що виконується Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма DOBRE тісно співпрацює зі 100 територіальними громадами (ТГ) у десяти областях України, щоб допомогти їм реалізувати переваги та справитися із викликами, які приносить децентралізація. Програма DOBRE надає технічну та матеріальну підтримку ТГ задля допомоги їм здійснювати урядування відкрито та підзвітно; відповідати на потреби громадян; підтримувати активну залученість громадян до прийняття рішень та вироблення політик. Підтримка з боку Програми DOBRE враховує низку секторів: стратегічне планування; просторове планування; фінансове управління; надання муніципальних послуг; місцевий економічний розвиток; зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування; практики доброго урядування; а також гендерно орієнтовані та молодіжні політики.

Упродовж 2022–2025 років Програма DOBRE співпрацюватиме напряму щонайменше з 60 ТГ України, аби допомогти їм подолати наслідки війни, відновити та відбудувати, і продовжувати їхню траєкторію позитивного та сталого розвитку. Партнерами Глобал Ком'юнітіз у консорціумі виконавців Програми DOBRE є Український кризовий медіа центр (УКМЦ), Фонд розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульського (FSLD/FRDL), та Малопольська школа публічної адміністрації при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Польща.

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

ЗМІСТ

СПИСОК АКРОНІМІВ І ВИЗНАЧЕНЬ ОКРЕМИХ ТЕРМІНІВ	4
РЕЗЮМЕ	5
ВСТУП.	7
ОПИС ПРОБЛЕМИ / ПЕРЕДУМОВ.	8
СФЕРИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1 НАЙЕФЕКТИВНІШІ ІНСТРУМЕНТИ, ЗАПРОВАДЖЕНІ ПРОЄКТОМ У СФЕРІ МЕР ГРОМАД-ПАРТНЕРІВ	10
2 ДОДАТКОВІ ЗАХОДИ, ПРОВЕДЕНІ ПРОГРАМОЮ DOBRE, ЯКІ МАЛИ ПОЗИТИВНИЙ ВПЛИВ У СФЕРІ МЕР	20
3 КЛЮЧОВІ ПРИПУЩЕННЯ В ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У МЕЖАХ КОМПОНЕНТА МЕР	21
4 МОТИВАЦІЯ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	22
5 ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ, ДОСЯГНУТИХ ГРОМАДАМИ-ПАРТНЕРАМИ ПРОГРАМИ DOBRE.	23
ОТРИМАНІ ДАНІ ТА ВИСНОВКИ	37
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВИХ ГРОМАД, УРЯДУ, ДОНОРІВ І ВИКОНАВЦІВ ПРОГРАМ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ	56
ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ЗВІТУ ПРО ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В МЕЖАХ ПРОГРАМИ DOBRE	62
СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	71
ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ	72

СПИСОК АКРОНІМІВ І СКОРОЧЕНЬ

ЗМІ	– засоби масової інформації
Кодекс	– Кодекс добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень
МЕР	– місцевий економічний розвиток
МСП	– мале і середнє підприємництво
МТД	– міжнародна технічна допомога
ОМС	– орган місцевого самоврядування
Програма USAID DOBRE, Програма DOBRE	– Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»
РГ	– робоча група
РГ з МЕР	– робоча група з місцевого економічного розвитку
ТГ	– територіальна громада

РЕЗЮМЕ

Мета та цілі звіту

Мета цього звіту – аналіз методології місцевого економічного розвитку, яка була застосована Програмою DOBRE в 100 територіальних громадах України протягом 2016–2022 років, визначення її сильних і слабких сторін, розробка рекомендацій для органів місцевого самоврядування, центральної влади, донорів і виконавців програм міжнародної технічної допомоги стосовно покращення умов для місцевого економічного розвитку та інструментів його реалізації в Україні.

Інструменти / механізми / заходи / сфери, проаналізовані та оцінені у звіті

У документі проаналізовано та узагальнено методологію Програми DOBRE щодо планування місцевого економічного розвитку, ключові категорії допомоги, яку Програма DOBRE та її партнери надали територіальним громадам, а також визначено й описано виклики, з якими стикалися партнерські громади під час планування та впровадження заходів місцевого економічного розвитку. За результатами аналізу, проведеного протягом квітня – червня 2022 року, розроблено рекомендації щодо організації планування місцевого економічного розвитку в громадах, залучення зацікавлених сторін до цього процесу та пошуку необхідних ресурсів. У звіті наведено приклади документів, які описують і регламентують таку діяльність.

Важливим джерелом даних для аналізу під час написання цього звіту було проведене протягом березня – квітня 2022 року онлайн-опитування 46 представників партнерських територіальних громад Програми DOBRE з шести областей України, а також індивідуальні інтерв'ю з 22 консультантами з питань місцевого економічного розвитку, туризму, дизайну громадських просторів, кооперативів, а також окремими програмними спеціалістами Програми DOBRE, які мали досвід польової роботи у сфері місцевого економічного розвитку. Загалом опитані консультанти працювали із 70 % громад-партнерів Програми у восьми областях протягом 2018–2021 років. Результати опитування та інтерв'ю також детально описані в цьому звіті.

Ключові результати, висновки та рекомендації

🌀 **Основні виклики та перешкоди. Чи вдалося Програмі DOBRE подолати виклики та перешкоди? Якщо так, то яким чином? Якщо ні, то чому?**

Підготовка цього звіту випала на драматичний період історії України – повномасштабну російську військову агресію, яка розпочалася в лютому 2022 року. Надання підтримки громадам в межах компонента місцевого економічного розвитку Програми DOBRE почалося у 2016 році на підконтрольній Уряду України території в умовах бойових дій, які тривали, і окупації частини її території (частина Донецької, Луганської областей та АР Крим). Також робота Програми зазнала впливу пандемії COVID-19 (протягом 2020–2021 рр.), коли значна частина заходів були переведені в онлайн-формат. Завершення першого етапу й продовження Програми випало на час повномасштабної військо-

вої агресії Росії проти України в лютому 2022 року. Таким чином, рекомендації за підсумками цього дослідження потрібно моделювати та проектувати на час воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Окрім зовнішніх факторів, які суттєво впливали на реалізацію компонента місцевого економічного розвитку Програми DOBRE, одним з основних викликів майже в кожній громаді стали організація та забезпечення функціонування інклюзивної (із залученням усіх зацікавлених сторін) робочої групи. Це було зумовлено нечітким розумінням місцевими стейкхолдерами як самої концепції місцевого економічного розвитку («*Яку економіку ми можемо на місцевому рівні запланувати?*»), так і потреби змінити усталену практику планування («*Голова громади із заступниками самі вирішать, що нам робити!*»).

Ще одним проблемним питанням була участь у робочих групах місцевих підприємців, фермерів. У переважній частині випадків вони (навіть якщо були присутні) не проявляли активність. Винятком були лише ті питання, у яких вони вбачали приватний інтерес. Ситуація ускладнювалася в тих громадах, де місцеві підприємці дистанціювалися від місцевої влади (через давні особисті або бізнесові конфлікти або політичні уподобання). Частково проблему вдавалося розв'язати посередництвом консультантів і фахівців Програми з питань місцевого економічного розвитку, які проводили окремі індивідуальні зустрічі з підприємцями за межами приміщень міської / сільської ради, позиціонуючи себе як незалежних медіаторів. Також корисними були місцеві громадські активісти, зокрема з-поміж молоді, залучені до інших компонентів Програми, які допомагали налагоджувати комунікації у сфері місцевого економічного розвитку.

🌀 **Якби вам потрібно було все робити знову, що б ви зробили по-іншому?**

Насправді більшість експертів, з якими відбулися інтерв'ю в межах підготовки цього звіту, високо оцінили ефективність методології місцевого економічного розвитку, застосованої Програмою DOBRE. Це також підтверджується результатами опитування представників партнерських територіальних громад, поданих у відповідному розділі цього документа. Серед того, що можна покращити в майбутньому, – зменшення бюрократичних процедур з боку донорської організації на етапі реалізації проєктів місцевого економічного розвитку, а також покращення комунікації між органами місцевої влади та бізнесом. Більше рекомендацій щодо вдосконалення методології місцевого економічного розвитку описано у відповідному розділі звіту.

🌀 **Рекомендації для представників місцевої та центральної влади, інших осіб, які впроваджують подібні заходи**

На основі результатів дослідження методології місцевого економічного розвитку Програми DOBRE та практики її застосування в громадах-партнерах, а також з урахуванням проведених інтерв'ю з консультантами та анкетування представників громад автори звіту запропонували рекомендації для органів місцевого самоврядування, центральної влади, донорів і виконавців програм міжнародної технічної допомоги. Вони стосуються покращення умов для місцевого економічного розвитку та інструментів його реалізації в територіальних громадах. Детальний перелік рекомендацій подано у відповідному розділі звіту.

ВСТУП

Програма DOBRE підготувала серію навчальних записок, щоб висвітлити результати своєї роботи та уроки, здобуті під час реалізації окремих програмних компонентів упродовж 2016–2022 років.

У межах компонента «Місцевий економічний розвиток» питання планування територіальними громадами (далі — ТГ) свого сталого та інклюзивного економічного розвитку вивчалось шляхом проведення опитування представників ТГ і серії інтерв'ю з фахівцями з питань місцевого економічного розвитку (далі — МЕР), які працювали з громадами-партнерами Програми. Практику застосування методології МЕР Програми DOBRE узагальнено з урахуванням рекомендацій посібника для місцевої влади та бізнесу «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики»¹, який доступний українською та англійською² мовами.

На цій основі зроблені висновки та рекомендації для місцевих громад, Уряду, донорів і виконавців програм міжнародної технічної допомоги в Україні.

Важливо зазначити, що активна фаза цього дослідження і написання звіту випала на воєнний час протягом березня — травня 2022 року, що суттєво обмежило масштаб проведеного аналізу. При цьому автори доклали всіх зусиль, щоб отримані результати (зокрема опитування представників громад та інтерв'ю з експертами) мали належну репрезентативність, а висновки й рекомендації враховували реалії й заслугували на довіру.

При підготовці цього звіту автори координували зусилля з консультантами, що готували звіти на суміжні теми, зокрема Володимиром Крижанівським, який дослідив стан і підготував звіт про покращення залучення бізнесу до процесів планування МЕР, і Лідією Чижевською, яка вивчала досвід Програми DOBRE у сфері просторового планування в громадах.

¹ Посібник для місцевої влади та бізнесу «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики»: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf

² Посібник англійською мовою «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики»: https://www.google.com/url?q=https://drive.google.com/file/d/1k0uGr11_jQbGr-pusW9eQv84rl6OmtB-/view?usp%3Dsharing&sa=D&source=docs&ust=1670933109876412&usg=AOvVaw3oXgIK0UNN6XvW5UKvDKP6_

ОПИС ПРОБЛЕМИ / ПЕРЕДУМОВ

У цьому розділі ми пояснили ключові виклики та передумови в галузі планування МЕР, коротко описали початкову ситуацію в ТГ у цій сфері та зазначили основні проблеми та виклики, які потрібно було розв'язати громадам за підтримки Програми DOBRE.

Започаткована у 2016 році Програма DOBRE мала на меті підтримати системну реформу місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні (децентралізацію)³, надавши обраним ТГ комплексну технічну та консультаційну підтримку. Один з компонентів Програми фокусувався на допомозі громадам у плануванні МЕР.

Хоча ще з 1997 року базовий закон передбачав забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території як власне (самоврядне) повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад⁴, але до початку децентралізації формуванням власної економічної політики фактично могли займатися лише великі міста України. Переважна частина з понад 11 тисяч українських громад страждала від дефіцитності власних бюджетів й обмежених можливостей, зокрема в земельній сфері. Натомість реальні інструменти економічної політики були здебільшого доступні на рівні районних й обласних державних адміністрацій. До реформи планування місцевого розвитку в більшості ТГ зводилося до підготовки щорічної програми соціально-економічного розвитку (далі — СЕР)⁵, яку ухвалювали одночасно з місцевим бюджетом і в якій описувалися лише відповідні видатки бюджету розвитку, без пропонування проактивної політики із залученням різних джерел фінансування.

Концепція реформи (2014 року) визначила першим серед основних повноважень органів місцевого самоврядування (далі — ОМС) базового рівня саме забезпечення МЕР⁶, деталізувавши, що йдеться передусім про залучення інвестицій і розвиток підприємництва у відповідній громаді.

³ Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

⁴ Стаття 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

⁵ Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III визначає обов'язковість розробки програми економічного і соціального розвитку лише для АР Крим, областей, районів, міст Києва та Севастополя. Програма має розроблятися на короткостроковий період взаємоузгоджено зі щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. Натомість постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету» від 26 квітня 2003 року № 621 поширює це зобов'язання на ОМС усіх міст. Водночас у визначенні поняття «бюджет розвитку» у Бюджетному кодексі України йдеться про доходи і видатки місцевого бюджету (у т. ч. бюджету місцевого самоврядування), які «утворюються і використовуються для реалізації програм соціального і економічного розвитку». Пізніше в наказі Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30 березня 2016 року № 75 визначено план (програму) СЕР громади як документ, що визначає стратегічні цілі та пріоритети розвитку громади на коротко- та середньостроковий період (3–5 років).

⁶ Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

Розширені внаслідок децентралізації повноваження у фінансовій та інших сферах, підкріплені належними ресурсами, — необхідна умова успішності МЕР. Водночас, як показала практика, цього недостатньо, оскільки було потрібно переналаштувати роботу ОМС, підвищити їхню спроможність застосувати нові інструменти й практики, зокрема передбачені методологією МЕР Програми DOBRE.

Справді, на початку роботи консультантів і фахівців у громадах-партнерах Програми DOBRE було помітне обмежене або й узагалі відсутнє розуміння понять «МЕР» і «планування МЕР», тому громади не усвідомлювали потреби в такій роботі. Практика комунікації ОМС з місцевим бізнесом і підприємцями зводилася до стимулювання / примусу до соціальної відповідальності останніх з нагоди дня села / селища / міста, святого Миколая, Нового року тощо. За таких умов важко було говорити про налагодження між сторонами (владою та підприємцями) хоча б базового рівня довіри, не кажучи про партнерські відносини. Винятками були громади, де місцевий бізнес, підприємці та/або фермери брали активну участь у владі (обиралися депутатами місцевої ради та головами), однак їхня діяльність не завжди виходила за межі приватного інтересу.

У результаті напередодні децентралізації переважна частина українських громад не лише були позбавлені повноважень і ресурсів для розвитку, але й страждали від браку довіри та практик співпраці між владою та бізнесом. Реформа забезпечила системні інституційні рішення в цій сфері, тоді як Програма DOBRE запропонувала й провела апробацію інструментів методології МЕР у громадах-партнерах.

СФЕРИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1 Найефективніші інструменти, запроваджені проектом у сфері МЕР громад-партнерів

Методологія планування МЕР, застосована Програмою DOBRE

Загалом МЕР – це не автономний процес, а наскрізний елемент, який тісно переплітається з іншими сферами розвитку громади, такими як публічні послуги (освіта, медицина, адміністративні послуги, комунальна сфера), інфраструктура, просторове планування, культура, креативні індустрії тощо.

У партнерських громадах Програми DOBRE першої-другої когорти (кожна когорта налічувала по 25 громад) плануванню МЕР передувала розробка місцевих стратегій розвитку (або стратегічних планів розвитку громади). Такий підхід давав можливість забезпечити сумісність планувальних документів різних рівнів (програма МЕР розглядалася як тактичний документ на виконання стратегічної цілі в економічній сфері) і використати напрацьовані матеріали (наприклад, SWOT-аналіз). Водночас він ускладнював (у разі потреби) можливість коригування дерева цілей (ієрархію стратегічних та операційних цілей і завдань). З урахуванням місцевого досвіду роботи в цих громадах команда Програми DOBRE вдосконалила процес допомоги громадам. У громадах третьої і четвертої когорти процес планування МЕР відбувався одночасно зі стратегічним плануванням, яке в межах Програми DOBRE проводили колеги з Фонду розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульського (FSLD/FRDL). У цьому випадку важливо було узгодити роботу двох команд консультантів і синхронізувати дві частини процесу планування.

Стратегічне планування⁷ обов'язково передбачає дослідження стану справ у ключових галузях, що стає базою для визначення пріоритетних напрямів і моделювання сценаріїв розвитку громади, у тому числі і МЕР. Програма DOBRE заохочує динамічний партисипативний підхід до стратегічного планування. Цей підхід, зокрема, передбачає регулярний перегляд і внесення змін до наявних стратегічних документів з огляду на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку громади. Аналіз виконання стратегічного плану повинен проводитися не рідше ніж один раз на рік уповноваженими особами та відповідно до прописаних у самій стратегії процедур. Принцип залученості (інклюзивності чи партисипації) у цьому підході передбачає, що до процесу ухвалення рішень обов'язково потрібно залучати всі зацікавлені сторони – мешканців, громадські організації, підприємців.

Методологія планування МЕР, застосована Програмою DOBRE у громадах-партнерах, передбачає три основні етапи, які циклічно повторюються:

- підготовка;
- планування;
- практична реалізація та моніторинг.

Нижче детально описаний кожний етап.

¹ Посібник для об'єднаних територіальних громад «Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування»: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf

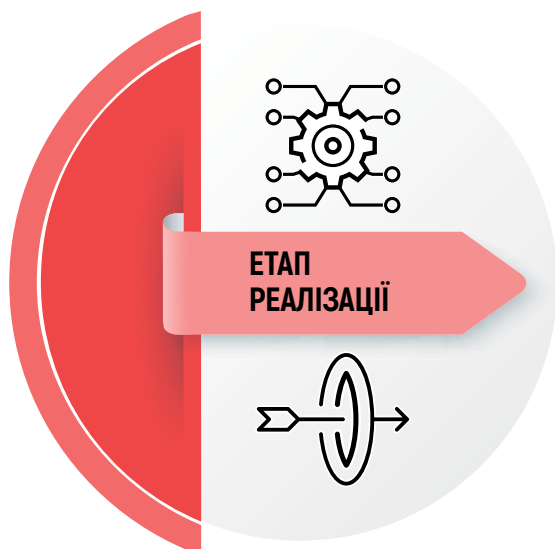
ТРИ ОСНОВНІ ЕТАПИ МЕТОДОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ МЕР



Формування РГ з МЕР
Проведення установчого засідання РГ з МЕР



Засідання РГ з МЕР
Розробка економічного профілю громади
Розробка програми МЕР
Фактична чи потенційна доступність ресурсів
Ефект синергії



Фінансування проєктів МЕР
Реалізація проєктів МЕР
Моніторинг та оцінювання проєктів МЕР

ЕТАП ПІДГОТОВКИ

Формування РГ з МЕР. Інклюзивна робоча група з МЕР (далі – РГ з МЕР) створюється для врахування потреб і думок представників різних зацікавлених сторін на етапах планування та впровадження інструментів МЕР. До складу робочої групи залучають представників влади (працівників виконавчих органів місцевого самоврядування, старост, депутатів місцевої ради), представників місцевого бізнесу та об'єднань підприємців, громадськості, освіти та активної молоді. Оптимальна кількість членів таких груп становить до 15 осіб. Члени РГ з МЕР беруть участь у них на громадських засадах.

Рішення про створення робочої групи як консультативно-дорадчого органу ухвалюється сільським / селищним / міським головою, виконкомом або місцевою радою. Одночасно з персональним складом робочої групи доцільно затвердити положення про таку групу, у якому визначити її завдання та ключові процедури роботи (зразок положення).


Основні завдання РГ з МЕР:

- ☉ виявлення викликів для розвитку громади та підбір інструментів для їх розв'язання;
- ☉ підготовка та впровадження проєктів економічного розвитку в громаді;
- ☉ координація та моніторинг виконання заходів, визначених в економічному блоці стратегії розвитку громади;
- ☉ пошук можливостей для фінансування заходів стратегії;
- ☉ пошук партнерів для проєктів;
- ☉ попередній розгляд проєктів рішень сесії та виконавчого комітету, які стосуються економічного розвитку;
- ☉ регулярний перегляд (принаймні один раз на рік) запланованих заходів щодо їх релевантності та відповідності умовам громади.

Такі робочі групи були створені в усіх партнерських громадах Програми DOBRE. Ініціативу з формування робочої групи переважно брали на себе ОМС. Програма DOBRE заохочувала публічне розміщення оголошення про формування робочої групи для залучення всіх зацікавлених сторін відповідно до заявлених компетенцій. Окрім того, у деяких громадах консультанти проводили серію індивідуальних чи групових ознайомчих зустрічей з місцевими підприємцями, фермерами, під час яких пояснювали концепцію планування МЕР і з'ясовували потреби та настрої цільових аудиторій. Оскільки такі зустрічі відбувалися за межами приміщень сільської / міської ради, а консультанти позиціонували себе як незалежні модератори, то місцеві учасники, як показує досвід, більш охоче йшли на контакт і були більш відверті в спілкуванні.

Проведення установчого засідання РГ з МЕР. Установче засідання РГ з МЕР скликає ініціатор її створення. У Програмі DOBRE, як уже було сказано вище, такими ініціаторами були ОМС. У деяких громадах установчому засіданню робочої групи передувала зустріч потенційних членів такої групи для обговорення проєкту персонального складу групи та проєкту положення про робочу групу.

Під час установчого засідання варто пояснити мету та завдання робочої групи (сформульовані в положенні про робочу групу), періодичність проведення

засідань, повноваження її членів та інші організаційні питання, необхідні для нормативного регулювання роботи групи, а також скласти план роботи групи. На першому засіданні доцільно заповнити тест на готовність громади до економічного розвитку (), ознайомити учасників зі структурою економічного профілю громади та визначити відповідальних осіб за збір інформації для профілю.

ЕТАП ПЛАНУВАННЯ

Засідання РГ з МЕР. Ефективність діяльності РГ з МЕР – один з визначальних факторів досягнення поставлених цілей МЕР. Після установчої зустрічі робоча група проводить періодичні засідання відповідно до затвердженого положення для планування та подальшої реалізації ініціатив МЕР.

Кожне наступне засідання робочої групи повинно бути ретельно підготованим головою / секретарем групи, передбачати обговорення результатів попередньої роботи та ухвалення рішень про подальші кроки. Особливо важливою є участь у діяльності РГ з МЕР представників бізнесу. Досвід реалізації Програми DOBRE показав, що лише чітка та динамічна організація роботи може мотивувати представників бізнесу до участі в таких групах. Бізнес – це переважно прагматичні ділові люди, які повинні бачити мотивацію для участі в роботі таких структур. Мотивацією для них можуть бути не лише особисті інтереси як бізнесу, але й ефективне використання їхніх навичок, можливостей і ресурсів для покращення бізнес-середовища та загалом якості життя в громаді. Важливо, щоб головуючий/а на засіданні забезпечив/ла максимально ефективно використання часу кожного члена робочої групи, а особливо бізнесменів і бізнеследі, для яких час – часто основний актив. Тому важливо детально планувати роботу, готувати засідання, включно з проектами рішень і їх письмовою фіксацією (у протоколі засідання або дорученні голови за підсумками засідання). При цьому менеджмент, орієнтований на результат, та ефективна комунікація – необхідні передумови для постійної участі в засіданнях групи представників бізнесу та успішної роботи групи загалом.

Засідання РГ з МЕР залежно від обставин рекомендовано проводити не рідше ніж раз на квартал, а в періоди інтенсивної роботи – не рідше ніж раз на місяць. Важливо також підтримувати постійний оперативний зв'язок між членами робочої групи для ухвалення оперативних рішень і координації поточної роботи в період між засіданнями. Для цього варто створити профільну групу в одному з популярних месенджерів (Telegram, WhatsApp, Viber, Messenger тощо).

Розробка економічного профілю громади

У Програмі DOBRE першим завданням під час планування МЕР була підготовка документа «Економічний профіль громади». Як сказано вище, на установчому засіданні робочої групи проводиться розподіл обов'язків між членами робочої групи щодо збору інформації, необхідної для заповнення профілю, визначаються методи та часові рамки збору інформації. Процес розробки економічного профілю може тривати близько 2–3 тижнів.

Економічний профіль фактично – це детальний портрет громади, який містить усю основну інформацію про ресурси громади. Цей документ важливий для ухвалення рішень місцевими органами влади, місцевими підприємцями,

потенційними інвесторами та звичайними громадянами. Економічний профіль може бути джерелом інформації для розробки проектів і програм, отримання фінансування від національних і міжнародних програм технічної допомоги. Він також важливий як джерело інформації під час розробки документів з просторового планування, дизайну територій і громадських просторів.

Робота над створенням профілю досить рутинна та потребує терпіння, уваги до деталей, креативності у зборі інформації та організації роботи членів робочої групи. Визначальним фактором є обрання / призначення відповідальної особи за його розробку та організацію роботи членів робочої групи для пошуку та аналізу інформації. Часто певної інформації, яку потрібно внести у профіль, просто немає в ОМС, а для її отримання потрібно робити дослідження, запити, інтерв'ю або опитування.

Для прикладу, далеко не в кожній громаді є інформація про інтенсивність руху на тій чи іншій дорозі. Вона важлива для ухвалення рішення, скажімо, про доцільність будівництва автомийки, АЗС чи придорожнього магазину. Для отримання такої інформації необхідно організувати волонтерів, які протягом певного часу будуть рахувати кількість транспорту, який проїжджає тією чи іншою дорогою в різний час доби та в різні дні тижня. Після отримання кількісних показників з різних місць громади можна визначити досить точну кількість транспорту, який пересувається територією громади за добу, а також структуру транспорту (легковий, вантажний) і пікові години. Для прикладу, щоб ухвалити рішення про доцільність будівництва автомийки самообслуговування важливо, щоб за годину повз потенційне місце розташування проїжджало не менше ніж 150–200 автомобілів.

Ще одним прикладом є розділ економічного профілю громади, що стосується статеві-вікової структури населення та демографічної ситуації в громаді. Показники цього розділу важливі для інвесторів, які шукають майданчики для розміщення бізнесу, щоб зрозуміти потенціал місцевих трудових ресурсів.

Схожі дослідження можна проводити для отримання інформації про «маятникову» трудову міграцію з громади, пересування транзитного громадського транспорту та інші показники з огляду на місцеву специфіку громади. Для проведення польових досліджень Програма DOBRE в межах роботи компонента «Покращення муніципальних послуг» надала всім партнерським громадам планшети та програмне забезпечення, яке дозволяло в онлайн- та офлайн-режимі збирати та опрацьовувати дані. Розробник програмного забезпечення – ГО «[Social Boost](#)», один з виконавців Програми DOBRE протягом 2016–2021 років. Дослідження проводили члени робочих груп і волонтери з-поміж місцевих жителів, які попередньо пройшли навчання та практичні заняття в межах Програми DOBRE. Дані досліджень, які були проведені в громадах, використовувалися для розробки стратегічних планів, складання економічних профілів громади та розробки проектів місцевого розвитку.



Серед інших розділів профілю є перелік і опис діяльності найбільших роботодавців та платників податків у громаді. В одній партнерській громаді після опублікування профілю місцевий логістичний бізнес дізнався про існування та започаткував співпрацю з місцевим виробником транспортних пелет. Таким чином, створений і опублікований на офіційному сайті громади економічний профіль сприяв додатковому розвитку двох місцевих бізнесів і створенню нових робочих місць для мешканців.

Загалом кожна громада має самостійно визначити джерела та обсяги інформації, яку потрібно висвітлювати в профілі. Що детальнішу інформацію про ту чи іншу галузь зібрано в профілі, то якіснішим буде сам документ, а відповідно – його потенційний ефект та прикладне застосування. Наявність якісного профілю про громаду збільшує ймовірність залучення інвестицій у громаду – як внутрішніх, так і зовнішніх. Для підвищення ймовірності залучення іноземних інвестицій економічний профіль рекомендовано перекласти англійською мовою (принаймні його головні розділи).

Кінцевий варіант профілю попередньо затверджується на засіданні робочої групи, а потім розпорядженням голови або рішенням місцевої ради. Після остаточного затвердження профіль публікується на офіційному сайті громади. Важливо, щоб економічний профіль громади був опублікований в такий спосіб, щоб його можна було легко знайти на сайті, зокрема за допомогою Google-пошуку.

Одним з доступних методів оприлюднення та візуалізації економічного профілю громади є використання платформи [«DOSVIT»](#) (зразки економічних профілів окремих громад-партнерів див. у Додатках).



Важливо пам'ятати, що економічний профіль створюється для використання в мирний час. Під час воєнного стану інформація, подана в профілі, може бути використана ворогом для різних цілей (наприклад, переслідування керівництва ОМС, місцевих активістів, вилучення місцевих ресурсів, наведення повітряних ударів на інфраструктурні об'єкти тощо). З огляду на це згаданий документ під час воєнного стану рекомендовано вилучити із загального доступу.

Розробка програми МЕР

Програма МЕР – документ з набором конкретних проєктів на найближчі 3–4 роки, виконання яких дозволить досягти цілей економічного розвитку громади, визначених у стратегії її розвитку. Програму розробляє, впроваджує та щорічно переглядає РГ з МЕР із залученням зацікавлених сторін. Програму МЕР затверджують депутати місцевої ради або виконавчий комітет (програми МЕР обраних громади див. у Додатках).

РГ з МЕР напрацьовує стратегічне бачення та цілі економічного розвитку на основі стратегії розвитку громади та ресурсів, які описані в економічному профілі.

Далі робоча група напрацьовує інструменти, необхідні для досягнення цілей економічного розвитку. За результатами обговорення визначаються ті інструменти МЕР, які можуть бути ефективно використані для активізації місцевої економіки. Інструменти МЕР – проєкти різних типів, які створюють умови для розвитку місцевої економіки.

У межах компонента «Місцевий економічний розвиток» громади-партнери Програми DOBRE вибирали для впровадження проєкти в таких напрямках:

1. Підтримка бізнесу, який уже працює
2. Сприяння розвитку підприємництва
3. Залучення нового бізнесу та інвестицій
4. Розвиток людського капіталу

Нижче перелічені інструменти, які Програма DOBRE рекомендувала партнерським громадам застосовувати в програмах МЕР.

ТИПОВІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР⁸:

1. Простори для торгівлі / послуг:

- ✓ Публічні простори з інфраструктурою для торгівлі / послуг
- ✓ Простори для святкових ярмарків
- ✓ Фермерські ринки

2. Гранти для бізнесу:

- ✓ Гранти для підприємців-початківців
- ✓ Ваучерна підтримка

3. Фонди фінансування:

- ✓ Відшкодування відсотків за кредитами
- ✓ Фонди мікрокредитування

4. Дуальна освіта:

- ✓ Навчально-методичні центри дуальної освіти
- ✓ Програми профорієнтації та стажувань

5. Навчально-демонстраційні заходи:

- ✓ Тематичні центри
- ✓ Навчальні візити

6. Простори спільного користування:

- ✓ Коворкінги, у т. ч. на базі закладів освіти
- ✓ Спільні кухні / майстерні
- ✓ Бізнес-інкубатори
- ✓ Програми неформальної освіти

7. Місцеві установи підтримки бізнесу:

- ✓ АМЕР (агенції місцевого економічного розвитку)
- ✓ ЦПБ (центри підтримки бізнесу)
- ✓ Бізнес-клуби, клуби підприємців

8. Кооперативи

9. Соціальне підприємництво

10. Туристичні продукти:

- ✓ Туристично-інформаційні центри
- ✓ Фестивалі
- ✓ Мапи громад (інші промоматеріали) з рекламою місцевого бізнесу
- ✓ Маркування та знакування туристичних маршрутів і території громади
- ✓ Створення або покращення туристичної інфраструктури (дороги, стоянки, кемпінги)

11. Доступ до земельних активів:

- ✓ Реєстр земельних ділянок і розробка землевпорядної документації
- ✓ Підведення інженерної інфраструктури до земельних ділянок
- ✓ Рекультивація земельних ділянок
- ✓ Створення генеральних планів населених пунктів
- ✓ Комплексне планування території громади

12. Специфічна інфраструктура для бізнесу:

- ✓ Відновлення занедбаних будівель, приміщень, об'єктів
- ✓ Передача прав на використання об'єктів

13. Залучення інвесторів (у т. ч. переміщених під час війни підприємств):

- ✓ Підготовка для потенційних інвесторів земельних ділянок і приміщень з підведеною інженерною інфраструктурою
- ✓ Допомога інвесторам під час оформлення документації

14. Партнерство з бізнесом:

- ✓ Державно-приватне партнерство
- ✓ Програми розвитку територій присутності великого бізнесу

15. Регіональний продукт:

- ✓ Просування традиційної для території продукції
- ✓ Допомога під час державної реєстрації географічного зазначення

⁸ Посібник для місцевої влади та бізнесу «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики»: <https://decentralization.gov.ua/news/13511>;
A Manual for Local Government and Business "Local Economic Development in Consolidated Communities: Useful Advice and Best Practices": https://drive.google.com/file/d/1k0uGrl1_jQbGr-pusW9eQv84r6OmtB-/view?usp=sharing

Вибір наведених вище інструментів для окремої громади безпосередньо пов'язаний з обраними робочою групою ідеями пріоритетних проєктів МЕР. Ці проєкти фактично є основою та ключовим матеріалом програми МЕР.

Проекти з МЕР повинні містити такі дані:

- назва проєкту;
- стратегічна та операційна цілі, яких стосується проєкт (відповідно до затвердженої стратегії розвитку громади);
- цілі проєкту;
- територія впливу, кількість мешканців, які використовуватимуть результати;
- опис проблеми чи потреби, на розв'язання яких спрямований проєкт;
- опис фінансової та інституційної сталості проєкту;
- ключові етапи виконання;
- заходи;
- очікувані результати (кількісні та якісні);
- графік виконання й тривалість;
- необхідні ресурси;
- джерела фінансування;
- виконавці проєкту.

Під час розробки проєктів МЕР важливо брати до уваги такі принципи.

Фактична чи потенційна доступність ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. Часто члени робочих груп, керуючись добрими намірами, пропонують включити в програму МЕР проєкти, які правильні за змістом, але малоімовірні для реалізації навіть у середньостроковій перспективі. З іншого боку, можуть пропонуватися проєкти, які не розв'язують питання комплексно, а лише «латають дірки». Тому в цій ситуації найкращий підхід – ставити амбітні цілі, які будуть ґрунтуватися на потенційно доступних ресурсах (як фінансових, так і людських) і реальній оцінці спроможності громади реалізувати цей проєкт у часовій перспективі до трьох років.

Комплексний і перспективний підхід до планування проєктів. Тут ідеться про ґрунтовне планування будь-якого типу проєктів, особливо інфраструктурних та організації роботи нових установ з розвитку. Це легко пояснити на прикладі інфраструктурних проєктів з облаштування публічних просторів з елементами торгівлі. Програма DOBRE ще на стадії планування проєктів наймала архітекторів і дизайнерів для детального планування громадських просторів у партнерських громадах. Без залучення фахівців члени робочих груп можуть пропонувати підходи, які не будуть мати довготривалого ефекту та перспективи розвитку. Професійне планування, у якому можна передбачити поетапність реалізації проєкту, де кожен етап буде мати свою завершену форму та естетичний вигляд, дозволяють крок за кроком перетворювати публічні місця громади в сучасні громадські простори, комфортні для місцевих жителів і бізнесу.

Ефект синергії. Під час планування проєктів МЕР потрібно оцінювати їхній вплив на інші галузі та додаткову вартість, яку вони створюватимуть для місцевої економіки. Для прикладу, створення фермерського ринку відкриває нові канали збуту для місцевих виробників, упорядковує стихійну торгівлю, стимулює створення робочих місць і збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Проєкти з розвитку туризму – серед тих, які мають найвищий ефект синергії. За різними оцінками, одне робоче місце, створене в туризмі, стимулює створення до семи робочих місць у суміжних галузях (сільське господарство, торгівля, транспорт, будівництво, легка промисловість тощо). Кожен проєкт МЕР може мати ефект синергії, якщо його якісно запланувати та реалізувати.

ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ

Фінансування проєктів МЕР

Проєкти, включені до програми МЕР, можуть фінансуватися з різних джерел – місцевих бюджетів, державного бюджету, програм технічної допомоги, приватних коштів, кредитів. Фінансування цих проєктів може відбуватися як з одного джерела, так і декількох. Якщо кошти для співфінансування проєкту заплановано залучати з різних джерел, тоді кожна сторона співфінансування може вимагати оформлення окремого запиту / форми заявки для розгляду рішення про співфінансування відповідно до власних внутрішніх процедур.

Програма DOBRE для надання співфінансування проєктів МЕР вимагала від партнерських громад додаткову заявку⁹ відповідно до процедур Програми.

Після затвердження заявки Програмою DOBRE починалася стадія фінансування та реалізації проєкту. Розподіл фінансування сторонами становив 70/30, де 70% надавала Програма DOBRE, а 30% – партнерська громада. При цьому внесок DOBRE мав вигляд закупівлі обладнання, матеріалів і послуг, необхідних для виконання проєкту МЕР, без переказу коштів на банківський / казначейський рахунок ОМС.

Такий підхід, з одного боку, давав можливість на місцевому рівні знизити корупційні ризики, мінімізувати конфлікт інтересів, застосувати універсальні технічні завдання до закупівель для однотипних товарів / послуг. Водночас опитані експерти відзначали, що були й негативні наслідки, а саме: значна тривалість процедур закупівель (через обмежену пропускну спроможність підрозділу закупівель Програми DOBRE) і постачань товарів у громади, а також вища ціна товарів / послуг порівняно з місцевими постачальниками, які через кваліфікаційні вимоги не могли брати участі в закупівлях національного рівня.

⁹

1) Шаблон заявки на співфінансування:

https://docs.google.com/document/d/1OHns-1ioXF5kBXiZobWVL-ht1Ye_iHnE/edit#heading=h.gjdgxs;

2) Додаток, обов'язковий для деяких проєктів МЕР:

https://docs.google.com/document/d/1fWXoy8Dx6D-1_P2-6WdfvsAmmmqn_Ghn/edit;

3) Шаблон обов'язкового додатка до заявки. Бюджет:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yITOF_BMw74MBplssf809JFQXLnnKN3K/edit#gid=135467037

Як уже згадувалося вище, фінансування для проєктів МЕР громади можуть залучати з різних джерел, таких як:

- **бюджети ТГ.** Механізм фінансування бізнесу та проєктів МЕР детально описані в посібнику «Надання ОМС фінансової підтримки на розвиток місцевого бізнесу та стимулювання підприємництва»¹⁰;
- **державний бюджет**, зокрема Державний фонд регіонального розвитку, державні цільові програми;
- **програми міжнародної технічної допомоги** (гранти), які можуть стати вагомим джерелом у воєнний / поствоєнний час, але для цього потрібно мати спроможні як виконавчі органи ОМС, так і місцеві громадські організації, агенції з розвитку бізнесу, які можуть виступати грантоотримувачами та/або адміністраторами грантових проєктів МЕР;
- **об'єднання ресурсів бюджетів місцевого самоврядування** через механізми міжмуніципальної співпраці;
- **кошти приватних інвесторів** через механізми державно-приватного партнерства;
- **кредитні кошти**, зокрема позики міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Німецька кредитна установа для відбудови, Північна екологічна фінансова корпорація);
- **лізинг**;
- **приватні інвестиційні кошти**;
- **приватні благодійні внески** чи **безповоротна фінансова допомога соціально відповідального бізнесу.**

Загалом у міжнародній практиці поширений інструмент залучення кредитних коштів для реалізації великих інвестиційних проєктів, у тому числі проєктів МЕР. Для українських громад такими кредиторами можуть бути Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Німецька кредитна установа для відбудови (KfW), Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО). Щоправда, такі механізми в Україні використовують поодинокі громади з великою кількістю населення, переважно обласні центри.

Фінансові можливості бюджетів малих і середніх міських громад-партнерів Програми DOBRE поки не дозволяли їм співпрацювати з великими міжнародними кредиторами. Також відсутність досвіду, практики та кваліфікованих фахівців для адміністрування таких позик були факторами стримування.

Фінансування під час воєнного стану

Підходи та джерела, якими користувалися громади до 24 лютого 2022 року, зазнають суттєвих змін у період воєнного стану та під час поствоєнного відновлення. Один з прикладів – це постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 року № 590, яка фактично блокувала можливість під час воєнного

¹⁰ Посібник «Надання органами місцевого самоврядування фінансової підтримки на розвиток місцевого бізнесу та стимулювання підприємництва»: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/775/DOBRE.pdf>

часу здійснювати видатки з місцевого бюджету не лише на цілі розвитку, але й на операційну діяльність. Таким чином, кілька громад-партнерів Програми DOBRE, маючи достатньо ресурсів, не змогли їх витратити для завершення впровадження своїх проєктів. У зонах бойових дій і на тимчасово окупованих / деокупованих територіях про економічний розвиток можна буде говорити лише після війни. Тому зусилля влади та бізнес-спільноти, спрямовані на відновлення й переформатування економічних процесів, мали сенс лише на відносно безпечних територіях.

Наприкінці березня 2022 року Уряд України запустив [програму](#) допомоги для евакуації та релокації виробничих потужностей у відносно безпечні регіони, на яку за перші три місяці подало заявки понад 1500 підприємств, з яких фактично переїхало 510¹¹. Окрім того, Львівська обласна військова адміністрація ухвалила [обласну програму підтримки бізнесу на період дії воєнного стану](#).

Реалізація проєктів МЕР

Реалізація проєкту відбувається відповідно до визначених завдань, графіку та бюджету. Важливо постійно інформувати як членів РГ з МЕР, так і місцевих жителів про хід його реалізації та досягнутий прогрес. Практика Програми DOBRE показує, що досить поширена ситуація, коли на стадії реалізації виникають різні непередбачені обставини, які впливають на динаміку впровадження проєкту. Наприклад, зміна ціни товару, зміна місцевої влади, курсові коливання, затримка із забезпеченням власного внеску громад, складні тендерні процедури. Для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів у проєктному документі варто добре проаналізувати потенційні ризики та змоделювати дії команди проєкту в разі їх виникнення.

Загалом вважається нормальною практикою, коли в ході реалізації проєкту за погодженням усіх зацікавлених сторін до нього вносяться певні зміни та корективи. Важливо, щоб ці корективи не змінювали фокусу проєкту та забезпечували досягнення поставлених завдань. Сильне лідерство, ефективна комунікація, якісне планування та злагоджена робота команди – основні чинники, які забезпечують успіх реалізації проєктів МЕР.

Моніторинг та оцінювання проєктів МЕР

Моніторинг виконання проєкту здійснюється відповідно до ключових індикаторів успіху. Важливо ще на стадії планування прописати ці індикатори таким чином, щоб їх можна було чітко ідентифікувати та зафіксувати. Індикатори повинні бути як кількісними, так і якісними та охоплювати різні категорії показників – результати-продукти (outputs), результати-впливи (outcomes), довгостроковий вплив (impact).

¹¹ Понад 500 українських підприємств переміщено в рамках програми релокації:
<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d105eb30-9405-476c-90d8-822e8eec8199&title=Ponad500-UkrainiskihPidprinstvPeremischenoVRamkakhProgramiRelokatsii>

Моніторинг та оцінювання виконання проєкту проводиться зовнішніми (відносно проєкту) фахівцями – представниками робочої групи або іншими компетентними особами. Після реалізації проєкту оцінювання його ефективності відповідно до базових показників повинно проводитися принаймні раз на рік та обговорюватися на засіданні робочої групи перед щорічною ревізією програми МЕР. Результати оцінювання реалізованих проєктів – добра база для перевірки ефективності використаних інструментів МЕР для місцевої громади. Ці результати також є джерелом інформації та основою для внесення коректив у програму МЕР і розробки нових проєктів МЕР.

За наявності ресурсів ТГ може запросити незалежних експертів для проведення моніторингу та оцінювання ходу реалізації окремих проєктів МЕР і програми МЕР загалом. Також варто передбачати авторський нагляд за реалізацією проєктів, які містять елементи будівництва, реконструкції, облаштування громадських просторів, ландшафтного дизайну. Наявність таких фахівців значно підвищує ймовірність якісного виконання робіт і їх відповідності затвердженому проєкту.

2 Додаткові заходи, проведені Програмою DOBRE, які мали позитивний вплив у сфері МЕР

Паралельно з уніфікованою методологією МЕР, яка застосовувалася в усіх партнерських громадах DOBRE, Програма також практикувала індивідуальний підхід. Залежно від потреби та пріоритетних проєктів окремі громади, подавши аргументований запит, могли отримати додаткові інструменти підтримки для планування та реалізації програм МЕР. Нижче подано перелік таких інструментів.

Індивідуальна допомога громадам (за окремим запитом):

- зі створення / розвитку агрокооперативів (індивідуальна консультаційна підтримка);
- зі створення / розвитку коворкінгів;
- з дизайну та планування громадських просторів з місцями для мікро-, малих і середніх підприємств;
- з покращення готовності до залучення інвесторів;
- надання допомоги громадам і пошук механізмів передачі / доступу до обладнання для кооперативів і громадських організацій;
- з розвитку туризму (індивідуальна консультаційна підтримка);
- зі створення інституцій місцевого розвитку;
- зі створенням промовідео;
- з просторового планування всієї території громади;
- з генерального планування населених пунктів;
- з розробки програми міжмуніципальної співпраці.

Окрім цього, команда Програми DOBRE з метою посилення компетенцій у сфері МЕР і покращення екосистеми розвитку підприємництва в партнерських громадах реалізовувала низку наскрізних заходів, результатами (аналітичні

документи та участь у деяких подіях) яких могли скористатися не тільки партнери Програми, але й інші ТГ України.

Серед таких додаткових заходів:

- надання допомоги зі створення / впорядкування регуляторних актів для створення в громадах екосистеми, дружньої до бізнесу;
- започаткування і надання допомоги громадам з проведенням щорічного Міжнародного тижня економічного розвитку;
- започаткування та проведення щорічного Форуму DOBRE «Стратегічний розвиток громад та залучення інвесторів»;
- надання допомоги громадам з передачею / доступом обладнання кооперативам, громадським організаціям;
- навчальні візити для вивчення найкращих практик по Україні, до Польщі, а також США та Канади;
- надання допомоги із започаткування місцевих програм надання безповоротної фінансової допомоги з бюджету для малих і середніх підприємств.

3 Ключові припущення в основі стратегії діяльності в межах компонента МЕР

Ключові припущення, на яких будувалася методологія заходів компонента МЕР Програми DOBRE в партнерських громадах:

1. Розуміння очільниками місцевої влади важливості цілеспрямованого планування та реалізації політики задля сталого МЕР.
2. Спроможність керівництва ОМС організувати інклюзивну (із залученням представників місцевого бізнесу, підприємців, фермерів, освітян, молоді та інших категорій) РГ з МЕР та забезпечити її ефективну роботу в межах реалізації Програми та після її закінчення.
3. Наявність людських, організаційних і фінансових ресурсів у партнерських громадах, які б дозволяли ефективно використовувати технічну допомогу, надану Програмою DOBRE.
4. Мотивованість членів РГ з МЕР і відповідальних посадових осіб ОМС пройти навчання для опанування методології планування та реалізації ініціатив МЕР, запропонованої Програмою DOBRE.
5. Доступність даних про соціально-економічний розвиток громади, необхідних для формування економічного профілю для кожної партнерської громади, який буде в публічному доступі та регулярно оновлюватиметься.
6. Можливість досягнення консенсусу членами робочої групи щодо розробки програми МЕР, яка складатиметься з детального опису не менше ніж трьох проєктів МЕР.

7. Наявність політичної волі місцевої ради схвалити розроблену робочою групою програму МЕР з пріоритетними проектами розвитку громади.
8. Спроможність і бажання керівництва ОМС забезпечити реалізацію одного або кількох погоджених проектів МЕР за кошти гранту Програми DOBRE та співфінансування з місцевих джерел розміром не менше ніж 30 %.
9. Відкритість партнерських громад до залучення незалежних експертів, аудиторів і представників ЗМІ для підвищення якості реалізованих ініціатив, контролю цільового використання коштів і публічного висвітлення ходу реалізації проектів.

Загалом досвід роботи експертів «у полях» у більшості випадків підтвердив припущення, хоча у деяких випадках доводилося докладати значних зусиль для досягнення бажаного стану. Звичайно, у кожній громаді ситуація була різною, як і очікування керівництва громад від Програми. Однак описані очікування сформульовані переважно коректно, а відповідно – змодельовано методологію, завдяки якій вдалося досягти успіхів компонента МЕР у партнерських громадах.

Такий висновок підтверджується результатами опитування представників громад, проведеного під час підготовки звіту: 78 % респондентів однозначно позитивно оцінили допомогу Програми в створенні та підтримці процесів планування та впровадження проектів й ініціатив МЕР у своїй громаді. Якщо припущення були б сформульовані некоректно, навряд чи методологія, яка базувалася на їх основі, отримала б таку оцінку учасників і залучених експертів Програми. Коректність описаних припущень, які лягли в основу діяльності в межах компонента МЕР, можна детально проаналізувати через призму результатів опитування у відповідному розділі цього звіту.

4 Мотивація учасників проєкту та шляхи її підвищення

Мотивація партнерських громад переважно зводилася до двох основних речей: бажання отримати додаткові ресурси для розвитку громади та налагодити за сприяння залучених консультантів більш системні механізми підтримки МЕР. Це підтверджують дані анкетування представників громад у березні 2022 року: співфінансування від Програми DOBRE проектів МЕР і консультаційна підтримка планування МЕР найчастіше згадувалися як найбільш ефективні для громади інструменти підтримки МЕР (по 61 % респондентів зазначили ці варіанти).

При цьому рівень мотивації кожної окремої громади був дуже різним. Окремі громади мали завищені очікування, фокусовані на масштабних і малореалістичних проєктах (як-от проєкт майнінгу криптовалюти або ж відновлення консервного заводу, який не зміг адаптуватися до умов ринкової економіки й збанкрутував разом з радгоспом). Деякі очікували гроші й не надто охоче брали участь у «м'яких» (передусім навчальних) заходах. Проте переважна частина громад з великим ентузіазмом і розумінням працювала за методологією, запропонованою Програмою DOBRE.

Міркування з приводу підвищення мотивації учасників наведені в рекомендаційній частині цього звіту, однак резюмуємо деякі з них тут. Найважче до участі в РГ з МЕР залучити місцевих підприємців, тому всі процеси, пов'язані з цим компонентом, повинні бути динамічними та мати зрозумілий причинно-наслідковий зв'язок. Затягування процедур, незрозуміла бюрократія, дублювання роботи різних компонентів суттєво знижують мотивацію учасників робочих груп, а надто підприємців.

Швидкі процедури розгляду проектів з МЕР і закупівлі затверджених товарів і послуг значно підвищують мотивацію членів робочих груп. Також добре впливають на мотивацію навчальні поїздки та участь місцевого бізнесу у виставкових заходах.

5 Приклади успішних результатів, досягнутих громадами-партнерами Програми DOBRE

Ключові категорії допомоги, яку Програма DOBRE та її партнери надали громадам-партнерам

🕒 **Категорія:** підтримка бізнесу, який уже працює

🕒 **Інструмент МЕР:** створення або покращення просторів для торгівлі

ОБЛАШТУВАННЯ РИНКОВОЇ ПЛОЩІ В МОСТІВСЬКІЙ ТГ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Програма USAID DOBRE допомогла встановити на ринковій площі в с. Мостове критий торговельний павільйон на 12 торгових місць, три торговельні будиночки, які за потреби можна транспортувати; створити дві зони відпочинку для двох категорій дітей; дві автомобільні стоянки, облаштувати зону громадського харчування та інклюзивну громадську вбиральню. Ринкову площу обладнали розбірною мобільною сценою зі світловим і звуковим обладнанням для проведення свят, фестивалів, громадських заходів. На площі відбуваються культурні та розважальні заходи, а двічі на тиждень мешканці та підприємці можуть продавати тут продукцію власного виробництва.



Детальніше:

<https://mostivska.dosvit.org.ua/news/vidkrittya-suchasnoi-rinkovoi-ploschi-transformeru>



ОБЛАШТУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ЯРМАРКОВОГО ПРОСТОРУ В БОБРИНЕЦЬКІЙ ТГ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

За підтримки Програми USAID DOBRE в центральному парку м. Бобринець з'явилося шість дерев'яних будиночків для торгівлі та генератор для освітлення. Торговельні павільйони використовуються під час проведення святкових заходів і фестивалів у центральному парку міста.



Детальніше:

<https://persha.kr.ua/news/life/187065-u-bobrynetskij-gromadi-dobre-vidkryla-torgovo-yarmarkovyj-prostir-ta-zal-zasidan/>



ОБЛАШТУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ЯРМАРКОВОГО ПРОСТОРУ ПОРЯД З ТУРИСТИЧНОЮ ЛОКАЦІЄЮ — МАЄТКОМ АВІАКОНСТРУКТОРА ОЛЕКСАНДРА КУДАШЕВА В МАЛОВИСКІВСЬКІЙ ТГ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Програма DOBRE закупила сім утеплених ярмаркових кіосків, шість дерев'яних альтанок, паркові ліхтарі та біотуалети. Громада провела топографічні вишукування, облаштування парпетів над річкою Вись, закупила та встановила паркові лави та підсвітку. Біля маєтку Кудашевих громада встановила музично-світловий фонтан, озеленила територію. Облаштований простір популярний серед місцевих підприємців, які виготовляють сувеніри, харчові продукти, поліграфію, адже значна кількість мешканців і гостей громади обирають його для маршрутів вихідного дня: тут можна відпочити, ознайомитися з історією Малої Виски та життям її видатних людей, придбати продукцію місцевих підприємців.

ОБЛАШТУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ЯРМАРКОВОГО ПРОСТОРУ В НІЖИНСЬКІЙ ТГ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

За підтримки Програми DOBRE громада встановила десять торговельних будиночків на щойно реконструйованій пішохідній вулиці Гоголя та підвела до них інженерну інфраструктуру. У цих будиночках народні майстри та підприємці реалізують свою продукцію під час святкових заходів і ярмарків. На новорічні і різдвяні свята громада організувала різдвяний ярмарок. ОМС надали торговельні будиночки в оренду місцевим підприємцям через відкритий конкурс. Місцевий бізнес і народні майстри реалізували продукцію та сувеніри новорічної тематики зі встановлених будиночків щодня протягом січня. Цікаво, що кольорове оформлення будиночків громада розробила відповідно до затвердженого дизайн-коду вулиці Гоголя.

🕒 **Категорія:** підтримка бізнесу, який уже працює

🕒 **Інструмент МЕР:** гранти для бізнесу

Програма USAID DOBRE надала індивідуальну консультаційну підтримку кільком громадам і спільно розробила програму розвитку малого й середнього підприємництва у Мереш'янській ТГ Харківської області та програму фінансової підтримки для започаткування бізнесу в Софіївській ТГ Дніпропетровської області. Проект програми фінансової підтримки бізнесу в кожній громаді готувала робоча група, до складу якої ввійшли представники місцевої влади та бізнесу, а також консультант Програми DOBRE. Перед розробкою проекту програми також було проведено опитування місцевого бізнесу для виявлення потреб й очікувань у фінансовій підтримці.

У Мереш'янській ТГ згідно з вимогами програми фінансова підтримка може надаватися на конкурсній основі лише суб'єктам МСП, які зареєстровані на території Мереш'янської ТГ і займаються виробництвом продукції, сільським господарством чи роздрібною торгівлею. Фінансову підтримку можна використати на такі цілі: придбання обладнання, отримання консультаційних послуг, проведення досліджень, участь у торговельних заходах, придбання орендованого майна, промоція бізнесу за умови, що необхідні витрати суб'єкта МСП будуть здійснені за кошти власного грошового внеску.

У Софіївській ТГ фінансова підтримка буде надаватися у формі безповоротної фінансової допомоги за результатами конкурсу фізичним особам – мешканцям Софіївської ТГ, які подали свої бізнес-проекти. Для того, щоб отримати фінансову підтримку на реалізацію бізнес-проекту, фізичні особи повинні зареєструватися суб'єктами господарювання на території Софіївської ТГ. Фінансову безповоротну допомогу можна використати на такі цілі: придбання обладнання, устаткування, техніки та інших основних засобів виробничого призначення, придбання матеріалів, саджанців, тварин, витратних матеріалів, розробка маркетингових матеріалів (веб-сайтів, рекламної продукції тощо).

* Запуск програм у Софіївській та Мереш'янській громадах планується після закінчення воєнного стану в країні.



Переглянути та завантажити посібник можна за посиланням:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/775/DOBRE.pdf>



☉ **Категорія:** підтримка бізнесу, який уже працює

☉ **Інструмент МЕР:** дуальна освіта

Для реалізації проектів дуальної освіти за участі студентів Поліського національного університету (м. Житомир) у 2019 році при університеті був створений Центр дуальної освіти. Студенти різних спеціальностей навчалися за дуальною формою на базі підприємств з виробництва органічної продукції, меблів, розвитку енергетичної інфраструктури та туризму, аграрних господарств і ветеринарних клінік. Усі студенти мають підписані договори про таку форму навчання та впродовж трьох місяців перебувають на виробництві й отримують оплату¹².

У 2021 році підписано Меморандум про співпрацю між Програмою USAID DOBRE та Поліським національним університетом щодо спільної діяльності у сфері розвитку дуальної освіти. У межах співпраці підготовлений навчальний вебінар «Дуальна освіта як інструмент місцевого економічного розвитку громад» для представників ОМС, освіти та бізнесу. Вебінар був запланований на 17 березня 2022 року, але у зв'язку з повномасштабною війною не відбувся. Серед попередньо підтверджених спікерів вебінару були представники Державної установи «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти» Міністерства освіти і науки України, Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, Фонду Ебергарда Шьока (Німеччина), закладів вищої та професійно-технічної освіти й бізнесу.

☉ **Категорія:** підтримка бізнесу, який уже працює

☉ **Інструмент МЕР:** навчально-демонстраційні заходи

ДЕМОНСТРАЦІЙНО-НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР НА БАЗІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО КООПЕРАТИВУ «МОЛОЧАРСЬКЕ» В ПОКРОВСЬКІЙ ТГ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створений за підтримки і співфінансування канадського проекту. Центр «Молочарське» – це не тільки сільськогосподарське підприємство з виробництва високоякісного молока, а і єдиний навчальний центр для молочних фермерів у південно-східній частині України, на базі якого постійно відбуваються безкоштовні тренінги та консультації для малих і середніх виробників молока Дніпропетровщини та інших областей України. Тут навчають різних аспектів виробництва молока: від утримання, годівлі корів до їх доїння та видалення гною¹³. На базі та спільно з центром і ОМС Програма DOBRE провела кілька навчальних візитів для представників бізнесу й ОМС громад-партнерів і поширила найкращі практики Покровської ТГ з підтримки бізнесу, який уже працює, і стимулювання підприємництва.

Детальніше за посиланням:

<http://decentralization.uacrisis.org/pokrovka>



¹² Детальніше див. с. 18–19 за посиланням: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/tz_for-web-1.pdf

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ АКВАКУЛЬТУРНИЙ ХАБ У СОФІЇВСЬКІЙ ГРОМАДІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Як один з пріоритетів економічного розвитку, громада розпочала створення освітньо-туристичного об'єкта, на базі якого буде відновлений рибний промисловий бізнес і створені робочі місця. Програма USAID DOBRE допомогла ОМС налагодити партнерські відносини з місцевим бізнесом, спільно розробити проєкт і придбати обладнання для демонстраційного центру. Бізнес відновлює занедбане з радянських часів рибне господарство, на території якого буде розміщено освітньо-туристичний об'єкт «Демонстраційний аквакультурний хаб». Місцева влада провела роботи з розчищення території та облаштувала приміщення для Демонстраційного аквакультурного хабу. Місцевий бізнес розчистив території рибного маточника, провів заглиблювальні роботи, облаштував екосистему з належним циркулюванням води і встановив нове обладнання для вирощування аквакультур. Продукція (товстолоб, білий амур, короп) реалізовується на місцевому ринку.

Кожен відвідувач хабу завдяки візуальним матеріалам і через ознайомлення з виробничими процесами та інфраструктурою може дізнатися про технологію розведення та вилову риби в невеликих і промислових масштабах, деталі екосистеми аквакультури, побачити акваріуми з личинками, мальком і вже вирощеною рибою, отримати інформацію про особливості започаткування такого виду бізнесу.

Місцева влада розпочала пошук інвестора для створення поряд з хабом закладу громадського харчування на основі місцевих продуктів. Громада також розробила програму розвитку туризму для подальшого стимулювання підприємництва у сфері дозвілля та гостинності.

НАВЧАЛЬНИЙ ВІЗИТ ДЛЯ 20 ПРЕДСТАВНИКІВ ОМС І БІЗНЕСУ З 12 ГРОМАД ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ДО АГРОХАБУ З ВИРОЩУВАННЯ ЛОХИНИ В П'ЯДИЦЬКІЙ ГРОМАДІ (С. КАМ'ЯНКА) ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Агрохаб був створений завдяки співпраці П'ядицької громади з Програмою USAID DOBRE та Івано-Франківською обласною радою. Навчальний візит організувала Агенція розвитку громад Буковини за підтримки Програми USAID DOBRE. Учасники візиту ознайомилися з успішними практиками стимулювання підприємництва та залучення інвесторів, раціонального використання земельних ресурсів і створення доданої вартості, об'єднання комунальних і приватних інвестицій, що дозволяє збільшити прибутковість, покращити якість продукції завдяки технологічності процесу вирощування. Також учасники заходу отримали поради від профільних фахівців під час навчального вебінару.

Детальніше за посиланням:

<https://rai.ua/novyny/na-kolomyishchynu-zavitaly-bukovyntsi-za-obminom-dosvidu-video?fbclid=IwAR2HVWX3pcJiSEam4j58VnGP6uXAXxpfZcp3FKPbRyX0cwfSksIXM25iqYc>



НАВЧАЛЬНА ПОЇЗДКА ДО СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ, ОРГАНІЗОВАНА ЗА ПІДТРИМКИ ПРОГРАМИ USAID DOBRE РАЗОМ З МІЖНАРОДНОЮ АСОЦІАЦІЄЮ МЕНЕДЖЕРІВ МІСТ (ICMA)

Делегації представників ТГ з усієї України – партнерів Програми USAID DOBRE – протягом двох тижнів вивчали найкращі практики в різних сферах: моделі місцевого самоврядування та локального економічного розвитку, успішні кейси залучення громадськості та покращення послуг в американських містечках, зіставних за розмірами з українськими ТГ, задля подальшого впровадження у своїх громадах. Учасники візитів відвідували як мерії, так і підприємства та виробництва, сільськогосподарські ферми та кооперативи, місцеві фермерські ринки та туристичні локації, освітні заклади та навчальні центри, що своєю чергою дало змогу налагодити зв'язки та комунікацію з широким колом зацікавлених сторін з американських містечок і реалізувати успішні ініціативи опісля у своїх громадах в Україні.

Детальніше за посиланням:

<https://nvotg.gov.ua/news/navchalno-oznaomchi-vizit-do-ssha>



Більше про користь підтримки і про механізми залучення бізнесу можна дізнатися в публікації «Як територіальні громади можуть покращити залучення і підтримку розвитку місцевого бізнесу: звіт за результатами роботи Програми USAID DOBRE»

🕒 **Категорія:** залучення нового бізнесу та інвестицій

🔧 **Інструмент МЕР:** підготовка для потенційних інвесторів земельних ділянок і приміщень

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПАСПОРТ ТА ПРОАКТИВНА ПОЗИЦІЯ ВЛАДИ ХОТИНСЬКОЇ ТГ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Робота із залучення нових підприємств у Хотинську громаду базувалася на результатах інвентаризації вільних земельних ділянок (т. зв. «грінфілд») і приміщень, які можуть бути використані інвесторами (т. зв. «бравнфілд»). Підготовлено інвестиційний паспорт¹⁴ (вісім земельних ділянок), поширено його серед цільової аудиторії, зокрема з використанням каналів урядової агенції «Ukraine Invest». Водночас переорієнтовано діяльність фахівців відділу економічного розвитку міської ради на проактивну та клієнтоорієнтовану комунікацію з потенційними інвесторами. Попри початок повномасштабної війни Росії проти України такий підхід приніс результати. Протягом березня – травня 2022 року до Хотина переїхали (у межах урядової програми релокації¹⁵) три підприємства з Харкова (понад 50 нових робочих місць): один з найбільших виробників велосипедів України перевіз половину своїх виробничих потужностей; повністю переїхали виробник побутової електрофурнітури та швейне виробництво.

¹⁴ Інвестиційний паспорт Хотинської міської територіальної громади: <https://khotyn.dosvit.org.ua/news/investitsiini-pasport-2021-12-01>

¹⁵ Більше про релокацію див.: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/business_relocation.pdf

Як свідчать власники бізнесів¹⁶, у всіх випадках визначальною при ухваленні їхнього рішення на користь Хотинської громади була відкрита й дружня позиція міської влади, зокрема підтримка в пошуку приміщень і розміщенні працівників релокованих підприємств. Зокрема, у випадку швейного цеху його власниця спочатку потрапила до громади як ВПО, втікаючи від обстрілів Харкова. Місцева влада ідентифікувала її як підприємця та запропонувала приміщення для релокації виробництва. Власник компанії-виробника електрофурнітури спочатку планував переїзд з Харкова до Бережан (Тернопільської області), але, дослівно, посередині дороги після дзвінка працівниці Хотинської міськради, яка моментально зреагувала на його заявку на релокацію, подану на сайті Міністерства економіки України, інвестор змінив рішення і повернув до Хотина.

📍 **Категорія:** стимулювання до підприємництва

📍 **Інструмент МЕР:** простори спільного користування

КОВОРКІНГ-ЦЕНТР «PAVUTYNA» У ВЕЛИКОГАЇВСЬКІЙ ТГ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ, СТВОРЕНИЙ ЗА ПІДТРИМКИ ПРОГРАМИ USAID DOBRE

Громада відремонтувала приміщення, а Програма DOBRE придбала комп'ютерну та побутову техніку, меблі, мультимедійну дошку, а також допомогла лідерам громади започаткувати партнерські відносини з бізнесом і професійною освітою у сфері ІТ. У коворкінгу підприємці можуть орендувати робочі місця, а молодь – безкоштовно проводити свої заходи. Там працюють розвиткові та профорієнтаційні гуртки, мовний клуб, кімната для дітей. Мешканці мають можливість вивчати іноземні мови, відвідувати гурток «Всезнайко» та гурток ручної роботи «Профі», а також проводити своє дозвілля в безпечній дитячій кімнаті. Примітно, що на середину 2021 року коворкінг-центр уже мав 100 % самофінансування і за півтора року (від березня 2020 року) отримав чистий дохід понад 128000 грн. Після початку військових дій коворкінг-центр став прихистком для ВПО. ВПО користуються комп'ютерною технікою та іншим обладнанням центру, продовжують свою професійну діяльність і започатковують нові ініціативи.

Детальніше за посиланням: <https://molodizhnij-kovorking-tsentr-pavutyna-velikogajivskoji-otg.webnode.com.ua/>



МЕДІАЦЕНТР У ТЕРЕБОВЛЯНСЬКІЙ ТГ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створений за підтримки Програми USAID DOBRE, став центром розвитку креативної індустрії в цьому регіоні. Простір, обладнання та команда Медіацентру допомагають галузям, орієнтованим на освіту, туризм, розвиток місцевого бізнесу під час і після пандемії COVID-19, а також на інформаційне висвітлення основних місцевих подій. У 2021 році за активну діяльність і розширення своїх ініціатив Медіацентр отримав у користування більше приміщення в Ратуші. Працівники центру разом з волонтерами зробили там ремонт і розмістили закуплене Програмою DOBRE обладнання. Під час повномасштабної війни Медіацентр створив додаткові інформаційні канали, які спочатку стали головним джерелом

¹⁶ Що важливо знати громадам, які хочуть прийняти переміщені підприємства: <https://hromady.org/24722-2/>

оповіщення громади про тривогу, а далі додатковими ресурсами поширення важливої інформації серед ВПО та мешканців громади. Медіацентр також почав працювати як довідкова служба онлайн: пошук житла, гуманітарної допомоги та роботи для ВПО.

Детальніше за посиланням:

<https://decentralization.gov.ua/news/12764>



КУЛІНАРНИЙ ХАБ-КОВОРКІНГ У СТАРОБОГОРОДЧАНСЬКІЙ ТГ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Громада відремонтувала приміщення, а Програма DOBRE закупила промислове кухонне обладнання, кондитерський інвентар, меблі та провела навчання. Відкритий простір став місцем, де учні шкіл, молодь громади можуть навчатися та здобувати професійні навички. Місцеві бізнесмени-початківці та мешканці громади отримали можливість практикувати та виробляти продукцію на професійному обладнанні, підвищувати професійну кваліфікацію та втілювати свої бізнес-ідеї в життя. Також тут проводять різноманітні тренінги, майстер-класи, навчальні та інтеграційні заходи.

Детальніше за посиланням:

<https://suspilne.media/177853-u-gromadi-na-ivano-frankivsini-vidkrili-kulinarnij-kovorking/>



- 🕒 **Категорія:** стимулювання підприємництва
- 🕒 **Інструмент МЕР:** доступ до земельних активів

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ АГРОХАБ З ВИРОЩУВАННЯ ЛОХИНИ В П'ЯДИЦЬКІЙ ТГ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створений за підтримки Програми USAID DOBRE та Івано-Франківської обласної адміністрації та ради. Програма DOBRE допомогла розробити проєкт і закупила автоматизовану систему крапельного поливу на суму 1,75 млн грн, Івано-Франківська обласна рада та адміністрація купили 6520 кущів саджанців лохини на суму 350000 грн, П'ядицька громада зі своєї сторони виділила 16 га комунальної землі під агрохаб, підготувала поле комунальної власності площею 4,2 га, де підключила інженерну інфраструктуру, встановила систему поливу та посадила 6240 кущів лохини, зробивши внесок з бюджету громади на суму 1,65 млн грн. Таким чином, ОМС створив необхідні умови для підтримки бізнесу, який уже працює, і стимулювання інших мешканців до підприємництва в цій сфері, при цьому залишивши землю у власності громади. Важливим елементом проєкту була ефективна комунікація влади з бізнесом, завдяки якій протягом першого року троє місцевих підприємців інвестували власні кошти у розвиток бізнесу з вирощування лохини на комунальному полі.

Детальніше за посиланням:

<https://kurs.if.ua/economic/lohyna-i-navchannya-na-frankivshhyni-vidkryly-pershyj-agrohab/>



🕒 **Категорія:** стимулювання підприємництва

🕒 **Інструмент МЕР:** місцеві установи підтримки бізнесу

ЦЕНТР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В МЕРЕФ'ЯНСЬКІЙ ТГ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створений за підтримки Програми USAID DOBRE. Центр надає послуги у сфері започаткування нового та просування вже створеного бізнесу, консулює з податкових питань, організовує навчання з основ ведення бізнесу та фінансової грамотності. ТГ зробила капітальний ремонт у приміщенні центру, а Програма USAID DOBRE закупила меблі, ліцензійне програмне забезпечення, медійне та комп'ютерне обладнання.

Детальніше за посиланням:

<https://merfaotg.gov.ua/news/1579874005/>



АМЕР (АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ) У НОВОУКРАЇНСЬКІЙ ТГ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В Агенції надають консультації та проводять навчальні заходи для підприємців, самозайнятих осіб і тих, хто планує започаткувати новий бізнес. Громада залучила тренерів й експертів для заходів Агенції в межах конкурсу грантів швидкого реагування для жіночих організацій, проведеного Українським жіночим фондом за підтримки Європейського Союзу. Команда Агенції допомагає мешканцям громади, які бажають започаткувати новий бізнес чи розвивати бізнес, який уже працює, розробити бізнес-план, спланувати сталість бізнесу, а також знайти й залучити вузькопрофільних консультантів. Під час воєнного часу АМЕР тимчасово призупинила свою діяльність.

АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В ЛОСИНІВСЬКІЙ ТГ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створена за підтримки Програми USAID DOBRE. Агенція організувала навчальні заходи, надавала інформаційні та консультаційні послуги місцевим підприємцям і бізнесу, налагоджувала ефективну співпрацю між місцевим бізнесом, місцевою владою, громадянами та партнерами. Пріоритетами роботи Агенції є промоція громади, підвищення її інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, залучення інвестицій, розробка та впровадження проєктів з розвитку громади. На жаль, під час війни загинув натхненник її створення і директор, і тому Агенція змушена була зупинити надання послуг. Громада планує відновити роботу Агенції у 2023 році.

Детальніше за посиланням:

<https://www.facebook.com/LosynivskaTG/posts/120633947164789>

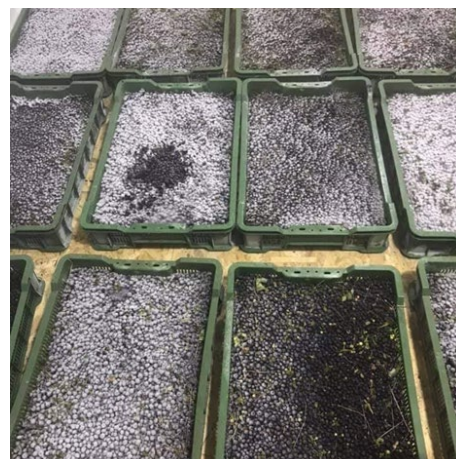


🕒 **Категорія:** стимулювання підприємництва

🕒 **Інструмент МЕР:** кооперативи

КООПЕРАТИВ «ГУЦУЛЬСЬКІ ҐАЗДИ» В БІЛОБЕРІЗЬКІЙ ТГ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Спеціалізується на переробці плодоовочевої продукції місцевих господарств, а також зібраних дикорослих рослин, ягід і грибів. Для цього сільська рада надала йому доступ до незадіяного комунального приміщення площею близько 200 кв. м і допомогла відремонтувати його. Члени-засновники кооперативу придбали камеру попереднього зберігання ягід, а Програма USAID DOBRE – необхідне сушильне, охолоджувальне та переробне обладнання. Програма також підтримала громаду й надала консультаційну допомогу з управління активами, зокрема впорядкування відносин власності приміщення кооперативу – колишньої комунальної лазні та доступу до обладнання членам кооперативу. Під час повномасштабної війни багато членів кооперативу вступили до лав Збройних Сил України. Вісім членів кооперативу працювали у сезоні 2022 року і заготовили 10 тонн чорниці. Кооператив планує продовжити роботу і в наступних сезонах.



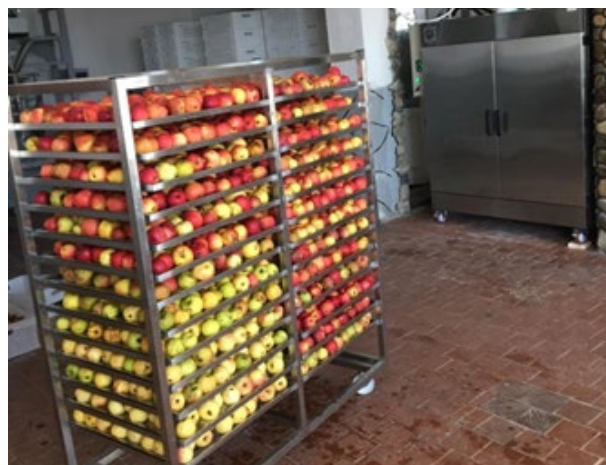
Детальніше за посиланням:

<https://decentralization.gov.ua/news/12714?page=2>



КООПЕРАТИВ «ДАРИ ЛІТА» В СТАРОБОГОРОДЧАНСЬКІЙ ТГ

Займається сушінням та переробкою овочів і фруктів, вирощених на території громади. Сільська рада придбала морозильну камеру на 10 кв. м, а члени кооперативу – послуги з розробки бізнес-плану, відремонтували приміщення та підвели комунікації. Програма USAID DOBRE закупила обладнання для сушіння, переробки та пакування овочів і фруктів, а також технологічні меблі та обладнання для водопостачання.



Під час повномасштабної війни члени кооперативу, представники влади, волонтери та мешканці громади згуртувалися і виготовили 110 кг (350 упаковок) сушених яблучних чипсів «Узвар Бандери» й роздали їх безкоштовно серед 328 сімей ВПО у громаді. Частину продукції передали безкоштовно в громади на сході України. Усі фрукти для переробки надали місцеві мешканці на безоплатній основі. Протягом 2020–2021 років окремі члени кооперативу пройшли навчання й стажування на агропідприємствах Великої Британії, закупили і висадили в громаді нові сорти ягід і провели практичні навчання для мешканців громади на тему нових методів садівництва та ягідництва.



КООПЕРАТИВ «ПАСІЧНИКИ ПРИСАМАР'Я» В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ТГ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Створений для підвищення рентабельності виробництва продукції бджільництва та налагодження виробництва вуликів і бджолярського реманенту з місцевої сировини. Програма DOBRE закупила спеціальне обладнання та техніку для створення конкурентоздатної продукції з меду, зокрема меду кремованого та меду декристалізованого. Отримавши підтримку від Програми, підприємливі шахтарі західнодонбаських сіл запустили виробництво бджолопродуктів (крем-мед з добавками, пилок, натуральний мед різного фасування) і почали виробляти вулики для бджіл з очерету місцевого походження. Також члени кооперативу створили бренд «Біо Мед» і реалізували заходи для просування його продукції.



Джерело: сторінка «Біо Мед» у Facebook: <https://www.facebook.com/biomed.imunitet/>

Детальніше за посиланням:

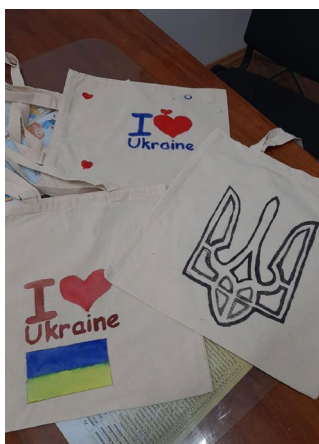
<https://petropavlivka.city/articles/160381/kooperativ-pasichniki-prisamarya-uspishno-zajmatisya-vlasnoyu-spravoyu-v-ukraini-mozhlivo>



- ☉ Категорія: стимулювання підприємництва
- ☉ Інструмент МЕР: соціальне підприємство

ЦЕНТР ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗІ ШВЕЙНОЮ ТА СТОЛЯРНОЮ МАЙСТЕРНЯМИ У ВЕРХНЯНСЬКІЙ ГРОМАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Центр, створений за підтримки Програми USAID DOBRE, покликаний сприяти розвитку місцевої робочої сили та надавати підтримку місцевому бізнесу. Програма DOBRE закупила професійне обладнання для майстерень, громада зробила ремонт приміщення та придбала меблі. Як результат, місцеві студенти, молодь і мікробізнеси отримали доступ до сучасного обладнання та професійного навчання під керівництвом бізнесу. На сучасному швейному обладнанні виготовляють прапори, полотняні сумки з вишивкою та символікою, новорічні прикраси, дитячі іграшки, ляльки-мотанки, шкатулки-підставки, серветки з вишивкою. Проєкт має соціальний ефект для громади у вигляді навчання та працевлаштування місцевих жителів, студентів і ВПО без професійного досвіду. Окрім цього, у майстерні створюють і ремонтують елементи інтер'єру для місцевих закладів культури, спорту, освіти та ОМС.



Джерело: Верхнянська ТГ, Програма DOBRE.

СТВОРЕННЯ ХАБУ КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕТРИКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У межах проєкту громада оновила матеріально-технічну базу навчальних установ, які готують майстрів народного мистецтва, – професійно-технічного училища № 79 і Петриківської дитячої художньої школи імені Т. Я. Пати. Програма DOBRE придбала меблі, мольберти, сучасну оргтехніку (3D-принтер, ноутбуки, інтерактивні дошки), верстати, станки і верстаки, а громада зробила ремонт у приміщеннях. Закупівля такого обладнання дозволила суттєво підвищити якість професійної освіти в громаді та наблизити її до вимог сучасного ринку.

На базі навчальної майстерні професійно-технічного училища № 79 громада створила хаб крафтових технологій, де учні вчаться 3D-моделювання та виробництва заготовок для петриківського розпису на сучасному деревообробному обладнанні.

Також у межах проєкту громада створила фотостудію для продукування якісного фотоконтенту виробів з петриківським розписом. Така студія дозволила місцевим майстрам і підприємцям, які працюють у галузі виробництва та продажу виробів народного мистецтва, робити якісні фотоматеріали для кращої промоції та збуту продукції. Після війни громада продовжить реалізацію наступних етапів проєкту та планує відкрити відеостудію для виробництва промоційних роликів. Після початку повномасштабної війни ХАБ проводить майстер-класи для ВПО, які хочуть набути нових професійних навичок, щоб започаткувати власну справу.



Детальніше за посиланням:

https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1285418681816615&id=284759331882560



- 🕒 Категорія: стимулювання підприємництва
- 🕒 Інструмент МЕР: туристичні продукти

ПРОГРАМА «ТУРИЗМ ВИХІДНОГО ДНЯ» У НОВООЛЕКСАНДРІВСЬКІЙ ТГ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Програма орієнтована на відвідувачів із сусіднього великого міста Дніпро. Спільно з консультантами Програми USAID DOBRE громада створила веломаршрути вздовж річки Дніпро, дві станції прокату велосипедів, а також встановила туристичні вказівники на кожному з маршрутів. Під час планування концепції туристичного розвитку громади одна з активних учасниць РГ з МЕР надихнулася цією ідеєю і вирішила почати власну справу в цій сфері та створити нові робочі місця. Разом зі своїм чоловіком вона відреставрувала занедбану будівлю, облаштувала прилеглу територію та паркувальний майданчик і відкрила рекреаційно-освітню етносадибу «Майорова хата». Новий простір, який розташований у мальовничому місці на березі річки Дніпро на шляху нового туристичного веломаршруту, пропонує освітньо-культурні, інтеграційні, туристичні й рекреаційні послуги гостям і мешканцям громади.

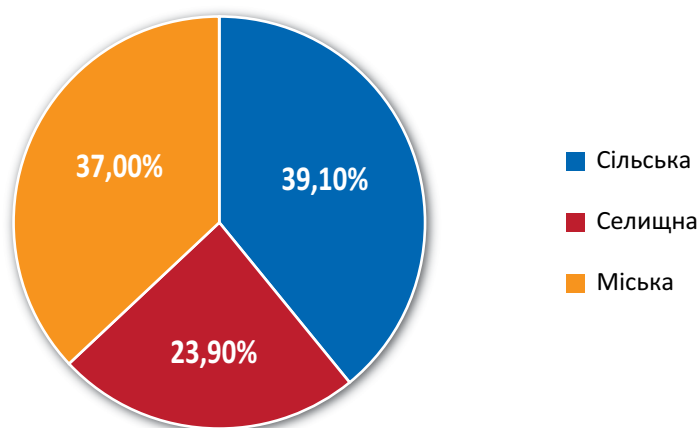


ОТРИМАНІ ДАНІ ТА ВИСНОВКИ

Результати проведених опитувань та інтерв'ю

У межах підготовки цього звіту протягом березня – квітня 2022 року було проведено онлайн-опитування (за допомогою Google-форми) представників ТГ з шести областей України – Чернівецької (26 %), Чернігівської, Тернопільської, Івано-Франківської (по 19,6 %), Кіровоградської (13 %) і Дніпропетровської (2 %). Серед респондентів були представники міських (39 %), селищних (24 %) і сільських (37 %) громад. В опитуванні взяли участь представники 46 ТГ.

Рис. 1. Тип громади (46 відповідей)



Активність в анкетуванні проявили як громади першої-другої когорти Програми DOBRE (2017–2018 рр.) – 35 % респондентів, так і четвертої (2020–2021 рр.) – 44 %. Натомість третя когорта (2019 року) була представлена дещо менше – 20 %.

З огляду на умови воєнного часу в анкетуванні взяли участь переважно представники ОМС, оскільки з іншими категоріями зацікавлених сторін (підприємцями, громадськими активістами) було важче сконтактувати. Громади з інших регіонів, охоплених бойовими діями або під ризиком їх проведення, не були залучені.

Також відбулися індивідуальні інтерв'ю (за допомогою Zoom) з 22 консультантами з питань МЕР, туризму, дизайну громадських просторів, кооперативів, а також окремими програмними спеціалістами Програми DOBRE, які мали досвід польової роботи у сфері планування МЕР. Разом опитані консультанти працювали із 70 % громад-партнерів Програми у восьми регіонах протягом 2018–2021 рр.

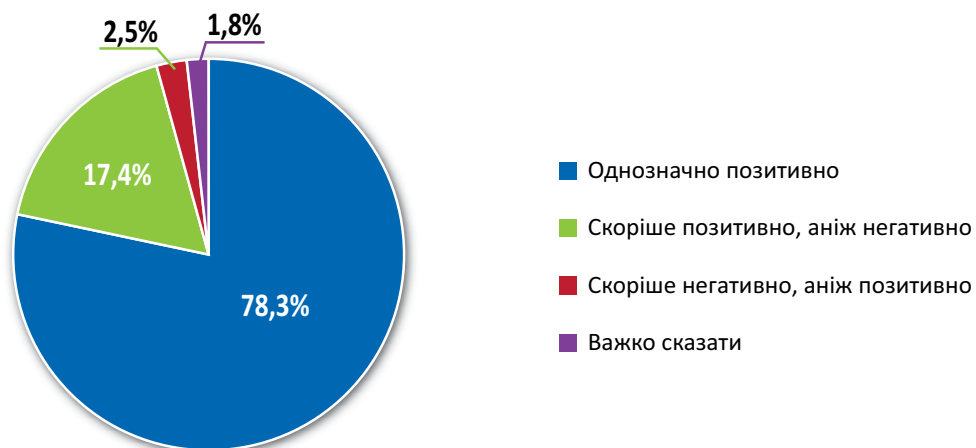
Попри всі зусилля, отримані результати не можна назвати репрезентативними, а їх тлумачення потребує обережності. З іншого боку, зважаючи на обмеження воєнного часу та масштабність проведених індивідуальних інтерв'ю з експертами, дослідження заслуговує на увагу.

2.1. Оцінка респондентами підтримки Програмою DOBRE громад у сфері МЕР

Усі опитані експерти відзначили суттєвий позитивний вплив Програми DOBRE на розвиток громад-партнерів.

Такої ж думки й представники громад, які заповнили онлайн-анкети: 78 % однозначно позитивно оцінили допомогу Програми в створенні та підтримці процесів планування та впровадження проєктів та ініціатив МЕР у своїй громаді.

Рис. 2. Загалом кажучи, як би Ви оцінили допомогу Програми DOBRE у створенні та підтримці процесів планування та впровадження проєктів та ініціатив з МЕР у Вашій громаді? (46 відповідей)



На основі інтерв'ю з експертами можна зробити висновок, що завдяки Програмі USAID DOBRE чи не вперше в Україні «місцевий економічний розвиток» прозвучав як окрема важлива сфера місцевого рівня, що потребує відповідного планування та переналаштування структури виконавчих органів місцевого самоврядування, процедур і політик. Це логічно впливає з філософії реформи децентралізації, що запроваджувалася в Україні з 2015 року, однак її економічний компонент раніше не був чітко артикульований на національному рівні. Запропоновані Програмою USAID DOBRE методика та інструментарій планування МЕР показали в громадах-партнерах свою ефективність і реалістичність. Важливо, що робота в межах компонента МЕР проводилася у взаємозв'язку з молодіжним, бюджетним, гендерним компонентами, забезпечуючи синергію активностей. Також корисною була комунікація між громадами, яка додавала духу конкуренції та стимулювала інновації.

3 інтерв'ю:

«Однозначно важлива допомога, добре, що підтримка така була»;

«Громади спочатку сприймали МЕР як додаткове навантаження, але потім зрозуміли, що це було корисно вчитися формувати потреби, планувати зростання доданої вартості в громаді»;

«Питання планування МЕР було відносно новим, особливо для перших двох когорт. Плюсом Програми є планування різних напрямів розвитку одночасно, що давало розуміння взаємозв'язків економіки, соціальної, молодіжної, бюджетної політики»;

«Позитив Програми в тому, що вона допомогла різним громадам спрацюватися. Такий собі нетворкінг. І це проявляється зараз, у час війни».

Кілька експертів повідомили, що очільники громад побачили користь від практичної реалізації проектів МЕР не лише в грантовій підтримці Програми DOBRE. Фактично деякі з них визнали, що така робота дала можливість налагодити комунікацію з місцевими підприємцями, ідентифікувати активних мешканців, об'єднати їх у певні спільноти чи навіть сприяти формуванню локальної ідентичності.

3 інтерв'ю:

«Мудрі голови громад (на жаль, таких одиниці) говорили, що важливо, що «прокачали» своїх людей, згуртували, почали краще комунікувати у громаді»;

«Практична робота дала відчуття об'єднання громади навколо спільної справи, сприяла позиціонуванню громади, зрештою – мешканці почали відчувати свою силу»;

«Класно, що був комплексний підхід, спрямований на виявлення нових лідерів у громадах, навчання комунікувати»;

«Після участі команди Програми DOBRE влада почала краще розуміти бізнес, а бізнес – владу. Співфінансування влади та бізнесу для реалізації проектів МЕР – один з прикладів цього. До участі Програми DOBRE в громадах таких прикладів практично не було»;

«Важливу роль у тому, наскільки вдається допомогти громадам, відіграють люди та їх мотивація. Коли в складі робочої групи з МЕР є мотивовані й компетентні люди, тоді точно буде результат. Програма DOBRE допомогла «виховати» таких людей у громадах».

Детальніше про середньо- та довгострокові впливи реалізованих проектів МЕР для громади свідчать результати анкетування їхніх представників. Так, 48% повідомили про покращену комунікацію між місцевою владою та бізнесом, 36% – про започаткування власної справи місцевими мешканцями, ще 29% – про можливості для професійної орієнтації школярів і молодіжного підприємництва.

З-поміж конкретних інструментів підтримки МЕР, які забезпечила Програма DOBRE та які засвідчили свою корисність, опитані експерти поряд з грантовою підтримкою найчастіше згадували навчальні поїздки до інших українських громад. Спілкування колег у форматі «рівний з рівним» давало можливість переконатися на власні очі в реалістичності історій успіху та з'ясувати «залаштункові» деталі, які зазвичай оминають увагою в дописах у фейсбуку.

3 інтерв'ю:

«Візити до українських громад і можливість неформального спілкування – це було класно»;

«Навчальні поїздки по Україні були дуже корисними, особливо для вивчення досвіду громад першої когорти»;

«Найкорисніше – обмін досвідом між громадами, який підказував прості, але досі не очевидні рішення. Наприклад, в одній громаді побачили, що бібліотека працює не з 9:00, а з 14:00 і до 20:00. Таким чином в громаді придумали, як перетворити бібліотеку на коворкінг».

Відповіді представників громад на питання про найбільш ефективний інструмент підтримки МЕР для громади, забезпечений спільно з Програмою DOBRE,

підтвердили оцінки консультантів: 62 % відзначили консультаційну підтримку, 60 % – грантове співфінансування, 44 % – навчальні заходи, 38 % – навчальні поїздки до інших громад України.

Показово, що роботу консультантів, залучених Програмою DOBRE для планування МЕР, однозначно позитивно оцінили 87 % респондентів з-поміж представників громад, ще 13 % – скоріше позитивно.

Цікавим спостереженням щодо результативності окремих тренінгових заходів поділилася одна з консультанток: «Мешканці сільських громад нагоду повчитися чогось сприймали як те, що «городські» їм вказують на їхню «несмишльонність». Тому одноразові тренінги навіть від найкрутіших тренерів не давали бажаного ефекту, важливою було системність і постійність такої діяльності в межах Програми DOBRE для розбудови довіри. Формат персонального менторства (наставництва) і регулярних індивідуальних консультацій у громадах працював краще.

Опитані консультанти також повідомили, що після отримання позитивного досвіду методик МЕР застосовували інші громади, які не були партнерами Програми DOBRE.

3 інтерв'ю:

«Добре, що створено такий пакет методичних матеріалів. Я поширювала (за згодою Програми) в інших громадах, і це працювало».

2.2 Оцінка респондентами досвіду застосування методики на етапі планування МЕР

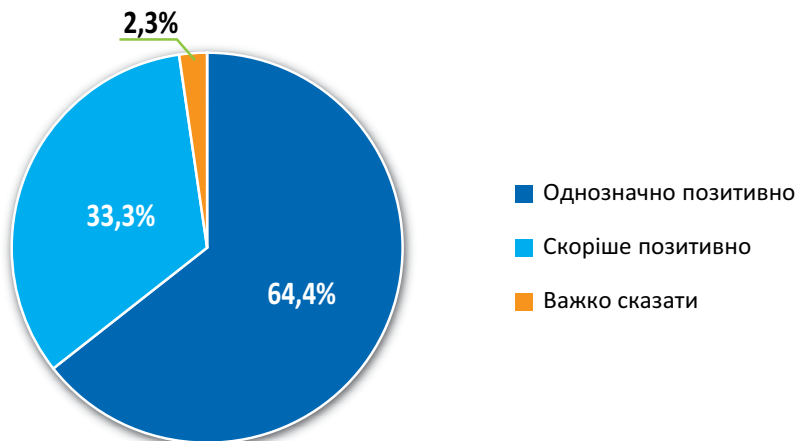
Загалом усі опитані консультанти відзначили важливість і корисність системної методики та інструментів МЕР, запропонованих Програмою DOBRE. Це дозволило ще на етапі планування організувати планомірну роботу на місцевому рівні та забезпечити однакове розуміння всіма залученими сторонами очікуваних продуктів і результатів.

3 інтерв'ю:

«Загалом методологічно все вдалося. Методологія була доброю, показала свою ефективність».

Таку оцінку поділяють і представники громад: 64 % респондентів однозначно позитивно і ще 33 % скоріше позитивно оцінили етап планування МЕР у своїй громаді (охоплював діагностику ситуації, підготовку економічного профілю громади, розробку кількох проектів МЕР і програми МЕР).

Рис. 3. Загалом кажучи, як би Ви оцінили етап ПЛАНУВАННЯ місцевого економічного розвитку у Вашій громаді, проведений за підтримки Програми DOBRE (охоплював діагностику ситуації, підготовку Економічного профілю громади, розробку кількох проєктів МЕР та Програми МЕР)? (45 відповідей)



На думку опитаних експертів, чи не ключовим викликом на етапі планування МЕР майже в кожній громаді стала організація та забезпечення функціонування інклюзивної РГ з МЕР. Це було зумовлено нечітким розумінням місцевими стейкхолдерами як самої концепції МЕР («Яку економіку ми можемо на місцевому рівні запланувати?»), так і потреби змінювати усталену практику планування («Голова із заступниками самі вирішать, що нам робити!»).

3 інтерв'ю:

.....
«Домінувало нерозуміння важливості якісного планування в широкому колі. Відчувалися традиційні очікування, що голова все сам вирішить. Бо так було прийнято. У результаті – повільність публічного реагування на будь-які нові пропозиції, мовляв, «давайте обговоримо у кабінеті»;

«На початку громади мало розуміли, що таке МЕР, і тому багато часу йшло на пояснення теорії та підходів».
.....

Також, на думку інтерв'юєрів, негативну роль відіграла наявна практика планування. Ключовим документом планування соціально-економічного розвитку в громадах був щорічний план соціально-економічного розвитку, який у багатьох випадках «підпорядковувався» бюджету та мав формальний характер – обґрунтовував передбачені в місцевому бюджеті видатки на відповідні цілі. У цьому контексті підготовка ще одного місцевого планувального документа в економічній сфері (додатково до стратегії розвитку громади, згаданого плану соціально-економічного розвитку та інших місцевих цільових програм) виглядала сумнівною.

Ситуація була ще складнішою в громадах-членах Ініціативи ЄС «Мери за економічне зростання» (таких в Україні на початок 2022 року налічувалося майже 150), які мали зобов'язання що два-три роки ухвалювати за відповідною методикою програму МЕР. У таких громадах Програма DOBRE допомогла верифікувати пріоритети, оновити й доповнити наявні плани та співфінансувала окремі проєкти.

3 інтерв'ю:

«Була дивна ситуація, бо місцеві робили вигляд, що не знають про прийнятий торік за методикою Ініціативи «Мери за економічне зростання» план МЕР»;

«Програма МЕР пересікалася з іншими документами, тому треба подумати, як зробити так, щоб не дублювати багато різних документів».

Тому робота над програмою МЕР, як повідомили респонденти, часто сприймалася як формальність, необхідна для отримання грантового фінансування від Програми DOBRE. З огляду на це активна участь представників місцевої влади в робочій групі починалася лише після пояснень консультантів і «занурення» в практичну роботу з підготовки проєктів МЕР.

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ / ПЕРЕШКОДИ, ЯКІ ВИНИКАЛИ НА ЕТАПІ ПЛАНУВАННЯ МЕР:

1. На думку опитаних експертів:

- 1) брак розуміння важливості якісного планування МЕР і потреби змінювати традиційну практику короткострокового планування через план соціально-економічного розвитку, який підпорядковується місцевому бюджету (який своєю чергою часто є результатом політичних домовленостей);
- 2) труднощі залучення до процесу планування всіх зацікавлених сторін, передусім з-поміж місцевих підприємців, фермерів;
- 3) дефіцит кадрів як в ОМС, так і для впровадження проєктів;
- 4) невелика сума фінансової підтримки для фінансування проєктів МЕР для громад 4 когорти.

2. На думку представників громад, які заповнили анкету:

- 1) брак місцевих джерел фінансування / співфінансування проєктів МЕР (64 % респондентів);
- 2) брак ініціатив від підприємців та/або громадськості (58 %);
- 3) брак / низька якість статистичної інформації про місцеву економіку (49 %);
- 4) відсутність позитивного досвіду співпраці місцевої влади і підприємців (42 %);
- 5) важкість планування в невизначеній економічній і політичній ситуації (42 %).

Окремим проблемним питанням була участь у робочій групі місцевих підприємців, фермерів, найманих менеджерів бізнесу. У переважній частині випадків вони (навіть якщо приходили на засідання) не проявляли активності, хіба що в питаннях, де проглядався їхній приватний інтерес.

3 інтерв'ю:

«Кожна громада – це окрема життєва історія. У кожного є свої сфери впливу, активісти, куми...»;

«Лише у Вижницькій громаді були активні бізнесмени, бо вони всі були місцевими депутатами – активні лідери думок, які мали мікс приватних і громадських інтересів. В інших громадах – приходили одна-дві особи від бізнесу без особливої ініціативи»;

«Бізнесмени думали лише про свою (а не громади) вигоду»;

«Підприємці приходили, коли розуміли свій інтерес у проєкті»;

«Важко залучити бізнес, бо не вірять, що будуть корисні. Хоча часто єдина мотивація бізнесу – лише свій шкурний інтерес»;

«Слабке залучення підприємців, оскільки їм не цікаво брати участь у засіданнях, вони не хочуть витратити час на те, що не принесе їм прямої користі»;

«Відсутність часу в бізнесу, відсутність бажання співпрацювати з місцевою владою, бізнес часто хотіли залучити в незручний час – посівна, збір урожаю тощо. У цей час бізнес точно не буде брати участі, бо має нагальніші завдання».

З іншого боку, якщо довіряти результатам анкетування представників громад, то серед шести найбільших проблем місцевого бізнесу такі, які можна розв'язати на рівні громади. Ідеться, зокрема, про «брак кваліфікованої робочої сили» (47 % респондентів), «брак земельних ділянок та/або приміщень для бізнесу» (27 %), «недостатньо інфраструктури інформаційної та консультаційної підтримки бізнесу» (20 %). Можна було очікувати активнішої участі підприємців у розв'язанні згаданих проблем, які становлять приватний інтерес, але не можуть бути подолані зусиллями окремих бізнесменів.

Особливо складною була ситуація в громадах, де місцеві підприємці свідомо дистанціювалися від місцевої влади (чи то через давні особисті або бізнесові конфлікти, чи то через політичні симпатії / антипатії). Частково проблему вдавалося розв'язати через посередництво консультантів Програми з питань МЕР, які проводили окремі індивідуальні зустрічі з підприємцями за межами приміщення міської / сільської ради, позиціонуючи себе як незалежних медіаторів. Також корисною була участь місцевих громадських активістів, зокрема з-поміж молоді, долучених до інших компонентів Програми, які допомагали і у сфері МЕР.

Детальніше про залученість підприємців до планування МЕР у звіті «Як територіальні громади можуть покращити залучення і підтримку розвитку місцевого бізнесу».

3 інтерв'ю:

«Влада спиралася на свою комунікаційну базу. Якщо в колі спілкування очільників громади були підприємці, тоді робоча група була інклюзивна. А ні – то в робочій групі були лише чиновники й керівники комунальних підприємств»;

«Залучали бізнесменів на особистих контактах. В одній громаді на першу зустріч вмовили прийти дружину серйозного бізнесмена, а потім (коли побачив, хто і що) прийшов він сам»;

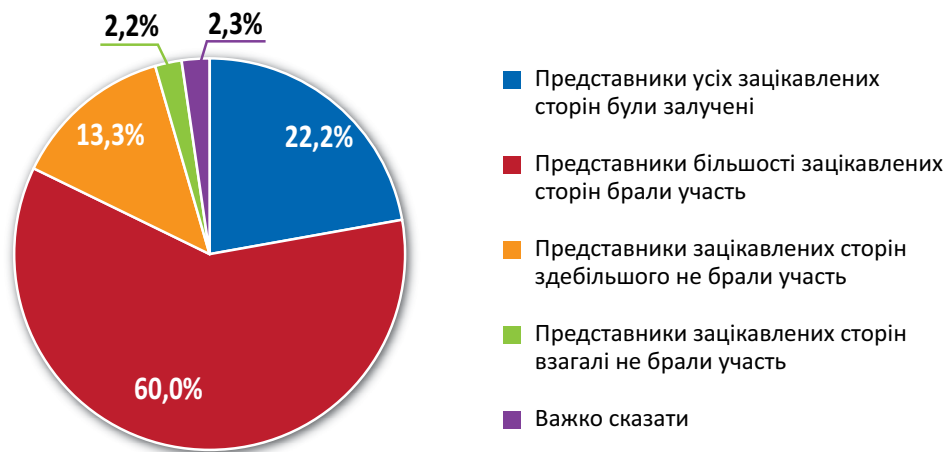
«Я спеціально окремо їздила по фермерах, щоб зустрічатися тет-а-тет і переконувати взяти участь у робочій групі. Загальний контекст був такий: «Ми їм і так даємо гроші, що ще від нас хочуть?»;

«У Недобоївській громаді спочатку консультант провів 2–3 ознайомчі онлайн-зустрічі з представниками громади, щоб познайомитися, пояснити завдання робочої групи і вибрати людей, які мають мотивацію до роботи. Після цього вже було створено робочу групу»;

«Консультанти намагалися покращити комунікацію між владою та бізнесом, але результат не завжди був помітним».

Результати анкетування представників громад показують більш оптимістичні результати щодо залученості зацікавлених сторін до робочої групи: 22 % повідомили, що представники всіх зацікавлених сторін брали участь у роботі, 60 % – представники більшості таких сторін.

Рис. 4. На Вашу думку, наскільки вдалося залучити до розробки Програми МЕР усі зацікавлені сторони у громаді, передусім місцевих підприємців, фермерів, представників бізнесу? (45 відповідей)



Зібраний за одним столом репрезентативний склад робочої групи – важливий успіх, який, однак, не гарантував просування вперед. Дуже часто, як повідомляли опитані експерти, перші зустрічі в такому форматі відбувалися досить конфліктно. Відчувався брак практики комунікації місцевої влади з бізнесом, а тому й довіри між сторонами. Консультантам з МЕР доводилося докладати значних зусиль для того, щоб сторони навчилися чути одна одну і фокусувалися на обговоренні питань порядку денного. При цьому добре спрацьовували успішні приклади у сфері МЕР інших громад, зокрема громад перших когорт.

3 інтерв'ю:

«Починали складно. Але по ходу втягувалися і починали ставити питання: «А чому нас раніше не залучали?», «Чому я за всі роки перший раз у сільраду прийшов?»;

«У мене в єдиній громаді бізнесмен сам прийшов на робочу групу – і одразу був конфлікт. Але, зрештою, він призвів до конструктиву»;

«Часом членами робочих груп були випадкові люди, від яких було більше шкоди, ніж користі. Коли людина не в темі, то витрачається багато часу на роз'яснення».

Методика планування МЕР передбачала значний підготовчий етап, на якому проводилася діагностика готовності громади до МЕР (тест-самооцінка готовності громади до економічного розвитку) і збір ключових показників для формування економічного профілю громади. Обидва інструменти передбачали значну інформаційно-аналітичну роботу, яка ускладнювалася через брак офіційних статистичних даних на рівні об'єднаних ТГ. Про цю проблему повідомили майже всі опитані експерти. На їхню думку, доречним рішенням було б скорочення переліку показників і доповнення кількісних даних описом тенденцій у відповідній сфері. Також для зручності аналізу було б добре модернізувати формат подачі економічного профілю (доповнити формулами / макросами; щоправда, ексель-файл має обмежені можливості для роботи з базами даних). Варто застосувати візуалізацію для більш зручної подачі основних узагальнених даних економічного профілю у вигляді інфографіки та діаграми. Також можна оприлюднювати та комунікувати економічний профіль через платформу «[DOSVIT](#)».

3 інтерв'ю:

«Опитувальник діагностики готовності до МЕР варто більше адаптувати до реальностей України. Ідея економічного профілю правильна, але формат і набір даних потребує перегляду, щоб база даних була більш функціональна»;

«Економічний профіль – потрібний документ, але є зайві дані та незручний для користувача формат (ексель-файл з багатьма вкладками)»;

«Недоцільно на сайт завантажувати профіль у форматі ексел, бо він не зручний для зовнішніх користувачів»;

«Не факт, що від профілю є ефект. Зовнішні користувачі мало цікавляться ним. Хоча є і позитивний приклад залучення інвестора завдяки тому, що він побачив економічний профіль громади».

Експерти також відзначали, що для невеликих за розміром громад, де домінує «аграрний сектор», доцільно розглянути можливість спрощення форматів обох інструментів.

3 інтерв'ю:

«Анкета діагностики не для сільських громад, а для великих міст»;

«Занадто формалізовані шаблони, які потребують актуалізації і більшої релевантності до типу громад».

Формат програми МЕР, запропонований методикою Програми DOBRE, отримав переважно схвальні відгуки опитаних експертів, оскільки передбачав конкретний опис змісту кожного з обраних проєктів МЕР (на відміну від розлого-описового стилю вже згаданих плану соціально-економічного розвитку чи програми МЕР за методикою Ініціативи ЄС «Мери за економічне зростання»). Така предметність дозволяла досить швидко робити «перевірку цифрами» доцільності та реалістичності ідей проєктів МЕР. Це було важливо, позаяк багато опитаних експертів відзначили, що члени робочої групи мали занадто амбітні ідеї проєктів МЕР, які виходили далеко за межі повноважень ОМС і потенційних ресурсів.

3 інтерв'ю:

«Серед проблем на етапі планування – відірваність (членів робочої групи) від реалій та завищені очікування, а також брак розуміння сталості проєктів»;

«Часто замахувалися на проєкти – «космічні кораблі», тобто мали неадекватні очікування».

Процес генерування ідей проєктів МЕР (якщо відбувався за участі різних зацікавлених сторін) давав, за оцінками експертів, корисні результати. Ішлося не лише про те, що сформований у такий спосіб перелік ідей / концепцій проєктів був більш якісний, а самі проєкти мали вищі шанси на реалізацію, але й про опосередковані результати-впливи. Залучення різних категорій учасників не лише з-поміж підприємців дозволяло побачити нові можливості та виклики для МЕР. Динамічна робота в межах робочої групи формувала нове неформальне середовище активних мешканців громади, синергію взаємодії різних учасників, а також збільшувала розуміння (особливо в підприємців) завдань місцевого самоврядування та мотивацію до участі у справах на загальне благо.

3 інтерв'ю:

«Підготовка проєктів МЕР – дуже добрий процес, який охоплював навіть школи і старшокласників»;

«Миколаївська ТГ на старті мала, здавалося б, найменший потенціал, але за рахунок внутрішньої співпраці і драйву робочої групи вона виявилася однією з найбільш спроможних громад»;

«В Усть-Путильській громаді хотіли обладнати швейну майстерню, але не мали бюджетних коштів на ремонт приміщення, і тому представники ОМС мало не викреслили проєкт зі списку пріоритетних проєктів. Але коли місцеві підприємці почули про такі плани, то попросили почекати два дні. У результаті представники місцевого бізнесу організували збір коштів і ремонт зробили власними силами і власним коштом».

Кадрове питання наскрізною ниткою пронизувало процес роботи над проєктами МЕР. З одного боку, дуже часто очевидною була потреба підвищення спроможності працівників ОМС, відповідальних за МЕР, для роботи із сучасними інструментами й методиками аналізу та планування економічного розвитку. З іншого – певну кількість класних ідей проєктів МЕР відхилили через відсутність у громаді фахівців з належною кваліфікацією.

3 інтерв'ю:

«Була класна ідея створити центр підтримки підприємництва, але ж хто буде цим займатися? Зрештою – ідея померла»;

«Кадрова проблема ОМС посилювалася перевантаженістю спроможних працівників ОМС всіма завданнями, у т. ч. і по кількох компонентах Програми DOBRE»;

«Інфраструктура – правильність планування. Думають від «наявного», а не від «ефективного». Наприклад, у нас є стара школа – давайте щось з неї зробимо».

Не менш важливим був етап погодження переліку проєктів МЕР на робочій групі, а потім – затвердження на виконкомі чи сесії місцевої ради (у складі програми МЕР). Часто траплялося, що результати діяльності робочої групи піддавалися ревізії керівництвом громади або місцевими депутатами. Особливо це було парадоксально в тих громадах, де голови на початку публічно дистанціювалися від засідань робочої групи (мовляв, «не хочу тиснути своєю присутністю на учасників групи, нехай говорять те, що думають»), а на фінішній прямій навпаки намагалися «покреслити» напрацьований список пріоритетних проєктів. Траплялися і зворотні ситуації, коли спочатку представники влади нав'язували робочій групі перелік проєктів, а потім (на публічних обговореннях чи при винесенні на розгляд місцевої ради) підприємці, фермери чи інші зацікавлені сторони, що не були залучені до процесу, намагалися «збити» / викреслити окремі проєкти, що мали ознаки недоброчесності або ж нереалістичності.

3 інтерв'ю:

.....
«Змінювалися проєкти, бо не була врахована думка всіх зацікавлених сторін (спочатку влада нав'язала свої проєкти, частину з яких підглядела в сусідній громаді або ж навіть у фейсбуку)»;

«Голова громади не відвідував засідання робочої групи, наче щоб не тиснути на учасників, але після погодження нею проєктів МЕР голова переробив практично весь перелік»;
.....

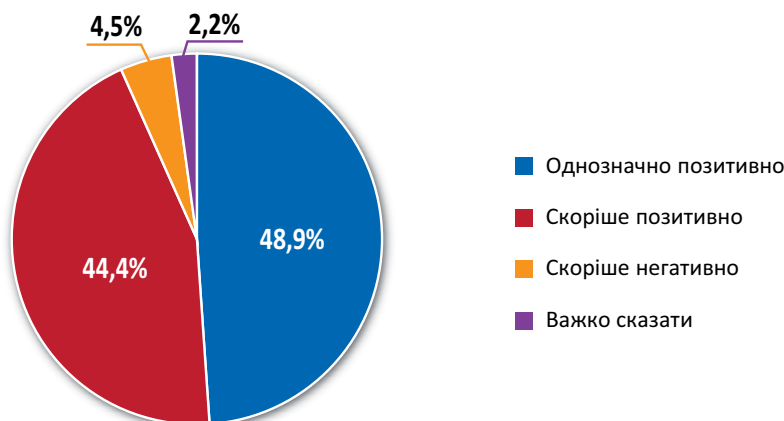
Кілька консультантів звернули увагу на проблему релевантності раніше розроблених стратегій розвитку громад у частині стратегічних цілей у сфері економіки. Позаяк програми МЕР повинні бути сумісними з цілями і завданнями, визначеними в стратегії, то у випадку некоректності формулювань останніх не залишалося іншого виходу, аніж порушувати ієрархію планувальних документів (як розроблених консультантами Фонду розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульського (FSLD/FRDL), так і іншими авторами) заради обґрунтованих і сталих рішень у сфері МЕР.

2.3. Оцінка респондентами досвіду застосування методики МЕР на етапі практичної реалізації

Деякі опитані консультанти повідомили, що не мають детальної інформації про перебіг процесу практичного впровадження проєктів МЕР у відповідних громадах, оскільки їхні технічні завдання обмежувалися лише етапом планування МЕР і на момент опитування контракт з Програмою вже закінчився. Проте більшість консультантів підтримує неформальну комунікацію зі «своїми» громадами, на основі якої переважно формувалися наведені нижче оцінки.

49 % представників громад однозначно позитивно і ще 44 % скоріше позитивно оцінили етап практичної реалізації проєктів МЕР у своїй громаді. Скоріше негативні оцінки висловили 4 % опитаних.

Рис. 5. Загалом кажучи, як би Ви оцінили етап РЕАЛІЗАЦІЇ Програми МЕР у Вашій громаді (впровадження проєктів МЕР)? (46 відповідей)



Для коректності аналізу результатів опитування експертів та анкетування представників громад у частині практичної діяльності на виконання програм МЕР важливо розуміти відмінність контексту (зовнішніх умов), у яких працювали громади в різний час. Так, громади, що утворилися в результаті добровільного об'єднання протягом перших років реформи, скористалися значними обсягами субвенцій з державного бюджету для розвитку інфраструктури МЕР. Для цих громад невеликі гранти на реалізацію проєктів МЕР від Програми DOBRE доповнювали окремі важливі для розвитку елементи або підтримували окремі ініціативи, використовуючи новостворену базу. Натомість громади, утворені пізніше, у 2019–2021 роках, уже не мали доступу до такої значної бюджетної підтримки від Уряду. Відповідно запити громад на великі проєкти розвитку власної інфраструктури, зокрема і для цілей МЕР, залишилися незадоволеними, а самі потенційні (бажані) проєкти МЕР дуже часто не мали належної фінансової основи.

Також не варто забувати, що на практичну діяльність негативно вплинула пандемія COVID-19 і запроваджений в Україні з березня 2020 року карантин. За таких умов усі заходи мали б бути переведені в онлайн-формат, що було проблематичним як з огляду на брак «цифрового» досвіду громад, так і технічні обмеження (передусім якість Інтернет-зв'язку). Карантинні обмеження також негативно вплинули на бізнес-активність і відповідно процедури закупівель і виконання контрактів.

Окрім того, у деяких громадах зі зміною місцевої влади в результаті виборів у жовтні 2020 року реалізація проєктів МЕР була на певний час «поставлена на паузу». Російська військова агресія, розпочата у 2014 році, суттєво скоригувала пріоритети економічного розвитку громад південних і східних областей. А повномасштабна війна Росії проти України з 24 лютого 2022 року зробила неактуальною будь-яку діяльність на місцевому рівні, непов'язану з наданням гуманітарної чи військової допомоги для відсічі окупантам.

3 інтерв'ю:

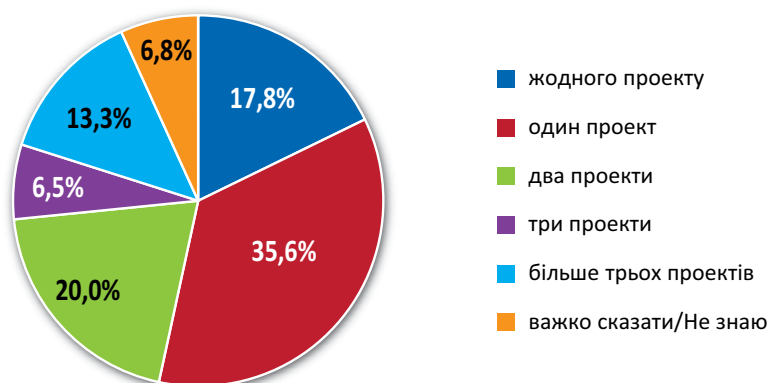
«Хоча проєкти МЕР були невеликі, але вони добре «зіграли» в громадах, які у 2017–2019 роках отримали значні інфраструктурні субвенції з держбюджету. Адже проєкти були про «точкові» покращення – кращі умови торгівлі, навчання для працевлаштування, громадські простори для спілкування і т. п.»;

«Зміна голови на виборах 2020 року поставила «на паузу» реалізацію проєкту, яка, однак, пізніше була відновлена».

Майже в усіх громадах затверджені програми МЕР містили не менше ніж 3–4 проєкти МЕР. У більшості випадків було реалізовано принаймні один проєкт (профінансований за кошти Програми DOBRE). Деякі експерти згадали, що в громадах, з якими вони працювали, були впроваджені два і більше проєктів МЕР. Водночас у низці громад, де були реалізовані технічні консультаційні проєкти, не було завершено «твердого» проєкту МЕР. Переважно це громади, які не змогли дати раду масштабним карантинним обмеженням протягом 2020–2022 років, або де Програма не змогла організувати процес закупівлі товарів через різні внутрішні чинники.

За даними представників громад, ситуація виглядає більш розмаїтою. 36 % опитаних повідомили про реалізацію одного проєкту МЕР, 20 % – двох, 7 % – трьох, а ще 13 % – більш ніж трьох. При цьому відсутність впроваджених проєктів МЕР відзначили 18 % респондентів з-поміж представників громад.

Рис. 6. Скільки проєктів, передбачених Програмою МЕР Вашої громади, вдалося реалізувати станом на сьогодні? Прошу враховувати також і для ОМС, так і для бізнесів, кооперативів, тощо (46 відповідей)



Серед успішних реалізованих проєктів опитані консультанти найчастіше згадували створення центрів підтримки підприємництва. Саме такі проєкти, спрямовані на формування майданчиків для професійного спілкування та навчання підприємців, показали свою корисність також і в умовах пандемії. На їхній базі проводилися спеціальні заходи, у т. ч. із залученням представників податкової служби, для адаптації до роботи в умовах карантинних обмежень. Ці ініціативи в багатьох громадах були підтримані проєктами, спрямованими на ранню професійну орієнтацію старшокласників і молоді, переважно у форматі шкільних коворкінгів.

3 інтерв'ю:

«Найуспішніший проєкт МЕР серед моїх громад – Станіславська громада, яка зробила Центр підтримки туризму і підприємництва, провела маркування туристичних маршрутів»;

«Найяскравіші проєкти були там, де драйверами виступали заступники мерів. У Мереф'янській громаді створили Центр підтримки підприємства»

у ЦНАПі, який допоміг під час карантину адаптуватися місцевим ФОПам; у Старосалтівській громаді – Центр бізнесу і туризму, у якому проводили тренінги, зокрема за участі податківців»;

«Думаю, що найуспішніший проєкт – Усть-Путила, у якій створили швейну майстерню-коворкінг, на базі якої відбувається як навчання, так і надання побутових послуг мешканцям»;

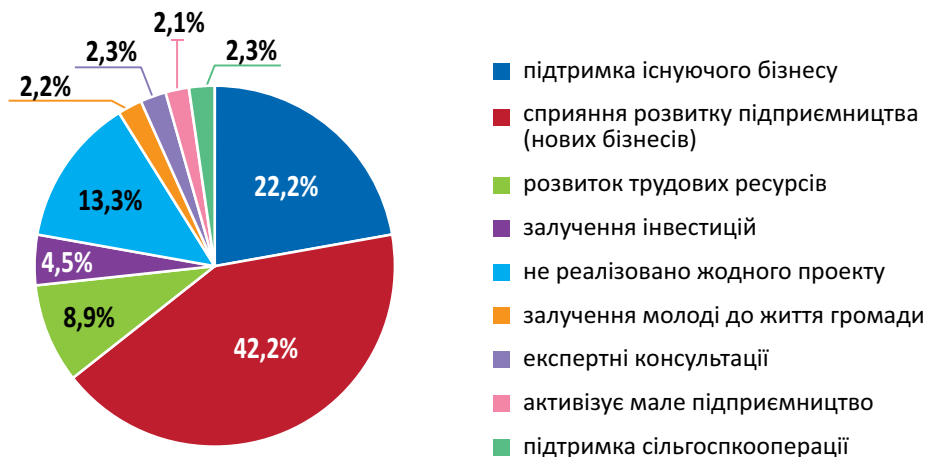
«Відзначаю вагомий вплив кооперативу дикоросів на активізацію підприємницької ініціативи серед молоді в Тербовлянській громаді»;

«Шкільний коворкінг, хоча спочатку був скептично сприйнятий керівництвом громади, показав свою успішність»;

«У Софіївській ТГ в межах розвитку комунального підприємства створили кузню спочатку виключно для надання нових послуг мешканцям і бізнесу, але дуже скоро побачили в ній додатковий потенціал для професійного навчання учнів і переробили кузню на ковальський коворкінг».

На думку представників громад, найчастіше успішні проєкти МЕР були реалізовані у сфері сприяння розвитку підприємництва (нових бізнесів) (такі згадали 42 % респондентів), підтримки бізнесу, що вже працює (22 %). Порівняно з оцінками актуальності проблеми якості трудових ресурсів і залучення зовнішніх інвестицій для розвитку громад значно менша кількість респондентів підтвердила їх фактичне впровадження. Про такі успішні проєкти повідомили лише 9 % і 4 % опитаних представників громад відповідно.

Рис. 7. Якщо був такий, то у якій сфері реалізований найуспішніший, на Вашу думку, проєкт МЕР у Вашій громаді? (45 відповідей)



На етапі практичної реалізації проєктів важливою була залученість керівництва громади та проактивна позиція виконавців у спілкуванні з програмними спеціалістами та фахівцями Програми DOBRE. За влучним висловом одного з респондентів, «у процесі реалізації проєктів відкривається «додаткове око», якому стають очевидними всі деталі, яким на етапі планування не приділили належної уваги чи не зробили акуратно калькуляції», тому необхідно було швидко ухвалювати «коригувальні» рішення. Окрім того, для реалізації багатьох проєктів необхідно було оформити належним чином земельні ділянки та/або відповідні права користування / власності, а також організувати підключення до інженерних мереж (передусім електричних мереж). Такі питання можливо було оперативнo розв'язувати тільки за участі очільників громади.

3 інтерв'ю:

«З одного боку, коли голова чи його / її заступник був дуже активним під час діяльності робочої групи, то це «придушувало» ініціативність всіх решта. З іншого – на етапі реалізації проєктів МЕР активність керівництва громади була критично важливою для успіху».

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ / ПЕРЕШКОДИ, ЯКІ ВИНИКАЛИ НА ЕТАПІ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ МЕР:

1. На думку опитаних експертів:

- 1) землевідведення й оформлення документації, підключення до електромереж;
- 2) якість планування проєктів МЕР, зокрема кадрове забезпечення проєкту та його реалістичність і сталість. На стадії реалізації виникало бажання змінити зміст проєкту;
- 3) обмеження політик донора на закупівлі;
- 4) проблеми з комунікаціями між залученими сторонами, брак досвіду реалізації проєктів у громаді;
- 5) карантин та війна, які вплинули на реалізацію проєктів четвертої когорти;
- 6) недотримання календарного плану реалізації проєктів. Через цю обставину проєкти, пов'язані із сільським господарством і виконанням зовнішніх будівельних робіт, часто суттєво затягувалися, оскільки залежали від погодних умов та/або сезонності певних видів сільськогосподарських робіт.

2. На думку представників громад, які заповнили анкету:

- 1) форс-мажорні обставини (карантин, погодні катаклізми, російська військова загроза і т. п.) (69 %);
- 2) брак місцевих джерел фінансування / співфінансування проєктів МЕР (47 %);
- 3) тривалість і складність процедур закупівель за кошти Програми DOBRE (18 %).

Додатковим обмеженням у процесі роботи над проєктами МЕР були політики й тривалі процедури закупівель Програми і погоджень USAID. Опитані експерти звертали увагу, що не завжди вони виглядали доречними та/або ефективними. У деяких випадках доводилося значною мірою переробляти підготовлені проєкти.

3 інтерв'ю:

«Тривалість очікувань на певні послуги (наприклад, черга до консультанта з просторового планування)»;

«Високопільська громада повністю мусіла переробити проекти через політики донора»;

«За грантові кошти закупівлі мали б відбуватися на рівні громади, тоді б більше грошей залишалася б у громаді і ціна була б меншою (у випадку з павільйонами – навіть на 30–40 %)»;

«Багато проектів отримали відмову, зокрема через недостатню спроможність опрацювати всі закупівлі і через вимоги політики донора».

2.4. Оцінка респондентами викликів воєнного часу

За даними анкетування представників громад станом на кінець березня 2022 року, тобто через 3–4 тижні після повномасштабного нападу Росії на Україну, 43 % повідомили, що в їхній громаді вже відбулися обговорення та/або ухвалені рішення про адаптацію місцевої економіки до умов воєнного часу, 41 % дали негативну відповідь. У більшості випадків йшлося про комунікацію з місцевими фермерами, агровиробниками про зміну посівних культур і підготовку до прийняття виробничих потужностей, евакуйованих / переміщених з регіонів, де ведуться бойові дії. 40 % респондентів інформували, що до їхньої громади вже надходили запити від підприємств, які шукали нові локації, а ще 7 % – уже прийняли в громаді такі переміщені бізнеси.

Рис. 8. Під час воєнного стану багато підприємців з регіонів, в яких відбуваються бойові дії, приймають рішення про перенесення своїх виробництв у інші райони України. Чи відомо Вам про такі випадки? (46 відповідей)



ВИСНОВКИ:

- ☉ Інтерв'ю з експертами засвідчили, що завдяки Програмі USAID DOBRE чи не вперше в Україні МЕР прозвучав як окрема важлива політика місцевого рівня, що потребує відповідного планування та переналаштування структури виконавчих органів місцевого самоврядування, процедур і політик. Це логічно впливає з філософії реформи децентралізації, що запроваджувалася в Україні з 2015 року, однак її економічний компонент раніше не був чітко артикульований на національному рівні. Запропоновані Програмою методика та інструментарій МЕР показали в громадах-партнерах свою ефективність і реалістичність. Важливо, що робота в межах компонента МЕР проводилася у взаємозв'язку з компонентами залучення громадськості, активізації молоді, прозорого бюджетування, покращення надання місцевих послуг, забезпечуючи синергію активностей. Також корисною була комунікація між громадами, яка додавала духу конкуренції та стимулювала інновації.
- ☉ Найефективніше можливостями Програми DOBRE скористалися ті громади, місцева команда яких демонструвала проактивну позицію та була готова до позитивних змін, які принесла співпраця з Програмою DOBRE. Також опитані консультанти звертали увагу, що компонент МЕР був найскладнішим для реалізації порівняно з іншими компонентами Програми. Ініціативи МЕР природно мають переважно досить велику інерцію, тому результати реалізації багатьох проєктів цього компонента можна буде побачити на практиці лише після закінчення Програми DOBRE. З іншого боку, проєкти МЕР мають більший шанс принести значний розвиток і сталість у розвитку громад.
- ☉ 78 % опитаних представників громад однозначно позитивно оцінили допомогу Програми DOBRE в створенні та підтримці процесів планування і впровадження проєктів та ініціатив МЕР у своїй громаді. Ще 17 % дали «скоріше позитивну» оцінку.
- ☉ Методологія МЕР, застосована Програмою DOBRE в мирний час, може бути ефективною у воєнний і поствоєнний час за умови внесення змін з огляду на економічні, гуманітарні та безпекові обставини, у яких перебуватимуть громади. Серед ключових факторів – переміщення осіб і підприємств з «небезпечних» територій, загроза продовольчої кризи, ускладнені логістичні зв'язки, постійна загроза повітряних атак російської армії.
- ☉ Серед успішно реалізованих проєктів МЕР опитані консультанти найчастіше згадували створення центрів підтримки підприємництва в партнерських громадах. Саме такі проєкти, спрямовані на формування майданчиків для професійного спілкування, професійної орієнтації молоді та навчання підприємців громади, показали свою корисність і в умовах пандемії. Цей факт також підтвердили результати анкетування. На думку представників громад, найчастіше успішні проєкти МЕР були реалізовані у сфері сприяння розвитку підприємництва (нових

бізнесів) (такі згадали 42 % респондентів), підтримки бізнесу, який уже працює (22 %).

- ☉ Майже всі опитані консультанти звертали увагу на потребу громад у побудові ефективної комунікації всередині громади та взаємодії між представниками ОМС і бізнесом. Лише третина (31,1%) опитаних вважає високим рівень комунікації між бізнесом і владою у своїх громадах. Опитування представників громад також підтвердило, що ця частина процесу МЕР – одна зі слабких сторін у партнерських громадах Програми. Лише 15,6 % з опитаних вважають високим рівень залучення бізнесу до ухвалення рішень у громаді, ще 75,6 % – що бізнес залучають до ухвалення деяких рішень лише час від часу.

Серед основних викликів і проблем, пов'язаних із залученням місцевого бізнесу до процесу ухвалення рішень у громаді, респонденти вказали такі: у представників бізнесу недостатньо вільного часу (62,2%); низька мотивація бізнесу 33,3 (%); представники бізнесу вважають, що їхня думка не буде врахована (26,7%); у бізнесу відсутнє бажання співпрацювати з місцевою владою (17,8%).

- ☉ Результати опитування також продемонстрували значний спад рівня залучення підприємців у робочих групах з кожним наступним етапом реалізації компонента МЕР Програми DOBRE. Так, високий і середній рівень залучення представників бізнесу зменшувався з 82,2% на етапі планування до 55,6% на етапі реалізації запланованих ініціатив МЕР. Очевидно, частина підприємців, не вбачаючи для себе майбутньої вигоди від запланованих ініціатив МЕР, відмовилася від участі в робочих групах. Також варто зазначити, що на їхнє рішення могли вплинути і брак вільного часу, непрофесійна комунікація зі сторони ОМС і часто довгі і незрозумілі для підприємця бюрократичні процедури з боку Програми DOBRE (подання додаткової заявки на отримання фінансування від DOBRE, окрім затвердженої громадою програми МЕР; довгий термін розгляду заявки та закупівель товарів відповідно до затвердженого бюджету).

Водночас опитані представники громад досить низько оцінили рівень ініціативності місцевого бізнесу. Лише 8,9% опитаних вказали на високий рівень ініціативності бізнесу в їхніх громадах, 46,7% вважають, що він середній, а 42,2% – низький.

- ☉ Цікаві результати відповідей респондентів на питання про позитивний вплив реалізованих проєктів з МЕР для громади. 46,7% опитаних вважають найбільш позитивним впливом проєктів МЕР покращення комунікації між місцевим бізнесом та владою. На другому місці – започаткування власної справи місцевими жителями (35,6%), на третьому (28,9%) – створення можливостей для професійної орієнтації учнів і молоді, сприяння молодіжному підприємництву.
- ☉ Результати опитування демонструють, що підприємці в партнерських громадах Програми переважно покладаються на власні сили під час планування та розвитку свого бізнесу. Від влади вони очікують партнерських відносин, ефективної комунікації та створення сприятливих умов для розвитку власної справи.

- ☉ Серед інструментів підтримки, які громади отримали від Програми, найефективнішим, на думку 62,2 % від опитаних, була консультаційна підтримка процесу започаткування і безпосередньо планування програм МЕР. Ще 60 % відзначили співфінансування від Програми DOBRE проєктів МЕР.

Зазначимо, що всі опитані представники громад тією чи іншою мірою позитивно оцінили якісний рівень роботи консультантів та експертів Програми DOBRE щодо планування МЕР у партнерських громадах. Серед опитаних не було жодної негативної оцінки їхніх послуг.

Такий результат опитування може свідчити про те, що представники партнерських громад переважно розуміють важливість якісного планування процесів розвитку та усвідомлюють, що завданням програм міжнародної технічної допомоги перш за все є «дати вудочку, а не рибку».

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації для спеціалістів місцевих громад, Уряду, донорів і виконавців програм технічної допомоги в Україні

На основі результатів дослідження методології МЕР Програми DOBRE та практики її застосування в громадах-партнерах, а також з урахуванням проведених інтерв'ю з консультантами та анкетування представників громад ми підготували поради для ключових цільових аудиторій.

Органи місцевого самоврядування:

1. Передусім побудуйте ієрархію планувальних документів у сфері МЕР для концентрації обмежених ресурсів на пріоритетних завданнях. На вершині такої ієрархії – цілі, визначені стратегією розвитку ТГ. Усі документи тактичного (середньо- і короткострокові) характеру мають бути сумісними з положеннями стратегії. Для цього планування МЕР має відбуватися синхронно з підготовкою / оновленням стратегії розвитку громади. Окремо варто звернути увагу на план СЕР, який ОМС зобов'язані розробляти на три роки (горизонт бюджетного планування), і не обмежуватися лише заходами, які фінансуються з місцевого бюджету. Це дасть можливість розглянути варіант об'єднання в один документ план СЕР і програму МЕР. Альтернатива – покращити і перетворити план СЕР на перелік операційних завдань, що впливають зі стратегії та програми МЕР (фактично на план заходів з виконання стратегії).
2. Забезпечте системність роботи: визначте посадову особу чи підрозділ, відповідальний за планування і реалізацію політики МЕР. На цій основі сформуєте команду людей, які можуть за участі громадськості та бізнесу планувати МЕР і реалізовувати проекти. РГ з МЕР і положення про її діяльність, затверджені місцевою радою, доступність економічного профілю громади та програми МЕР для загального користування, які регулярно оновлюються, – рутинні, але дуже важливі складові успішності процесів МЕР у громаді.
3. Залучайте досвідчених зовнішніх консультантів до планування та впровадження проектів МЕР. Це об'єктивна потреба в умовах, коли бракує місцевих кваліфікованих кадрів.
4. В умовах дефіциту публічних фінансів у воєнний час важливо, щоб визначені стратегічні пріоритети розвитку громади були ключовим критерієм при формуванні та затвердженні місцевого бюджету. Не варто боятися виділяти кошти з місцевого бюджету на потреби місцевого бізнесу, якщо очевидним є кумулятивний ефект для економіки громади. Цільові програми для розвитку підприємництва можуть бути дуже ефективним інструментом. Як показує досвід перших тижнів повномасштабної війни, взаємодія влади і бізнесу можлива й може бути дуже ефективною.
5. Переконайтеся, що ваша програма МЕР включає лише ті проекти, які можна практично реалізувати протягом терміну її дії, як правило, трьох років. Ресурси для реалізації програми повинні розраховуватися з огляду на можливості місцевих бюджетів (ТГ, обласного бюджету) і

потенційні джерела позабюджетних надходжень. Закладання в програму нереалістичних, надто глобальних проєктів, призводить до марнування людських ресурсів і дорогоцінного часу.

6. Вивчіть досвід МЕР інших українських громад. Поїдьте в гості і на власні очі з'ясуйте, що спрацювало, а що ні. Переконайтеся, що чужий досвід можна адаптувати у вашій громаді. Вивчайте як позитивні, так і негативні кейси. Не вірте сліпо соціальним мережам, бо там часто «прикрашають реальність».
7. Налагодьте реальний (а не формальний) діалог ОМС, бізнесу та громадськості. Згідно з опитуванням партнерів DOBRE, бізнес очікує від ОМС насамперед нематеріальну підтримку. Шукайте нові формати налагодження комунікації (заходи на зразок «кава з мером», «сніданок з бізнесом» і т. д.) заради розбудови базового рівня довіри. Односторонньої комунікації в соціальних мережах недостатньо: монолог має переходити в діалог. Пам'ятайте, навіть найкращі ідеї влади можуть бути не сприйнятні, якщо не будуть належно прокомуніковані з цільовою аудиторією. Проводьте регулярні опитування для ідентифікації потреб і настроїв місцевих підприємців.
8. Рання профорієнтація та розкриття підприємницького потенціалу молоді (з 5–7 класів) – важливі компоненти МЕР для громад, пріоритетні для розвитку трудових ресурсів і людського капіталу. Для цього залучайте як шкільну освіту (на уроках трудового навчання (технологій), підприємництва і фінансової грамотності, який з 2021 року запроваджується як обов'язковий предмет для 5–9 класів), так і місцевих підприємців (як наставників для учнівських проєктів).
9. Розглядайте можливості міжмуніципальної співпраці, насамперед з громадами-сусідами. Багато проєктів МЕР не будуть ефективними, якщо «замикатимуться» в межах однієї громади. Використовуйте ефект масштабу та синергії співпраці, коли «1+1=3».

Щодо порад під час воєнного стану, то з огляду на невизначеність тривалості війни на момент написання звіту опитані експерти зосередилися у своїх рекомендаціях на тих громадах, де не велися бойові дії та які не перебували під окупацією. Загалом ідеться про те, щоб використати імпульс волонтерства та напрацьовані в перші тижні повномасштабної війни зв'язки / моделі взаємодії бізнесу і влади для того, щоб перевести місцеву економіку на «воєнні рейки». Зокрема, ідеться про такі напрями:

- ☉ підтримка місцевого бізнесу для локалізації (започаткування / розширення) у громаді виробництва базових продовольчих товарів (передусім хліба, круп), щоб зменшити залежність від віддалених постачальників і зруйнованих каналів постачання, транспортування;
- ☉ стимулювання активного використання домогосподарствами власних земельних ділянок для вирощування овочів, фруктів, птиці для власного споживання (підтримка ініціативи «Сади для Перемоги»¹⁷, тиражування практики агроіндустріального холдингу МХП «Посій насіння»¹⁸). Разом

¹⁷ Сади Перемоги: <https://sadyperemohy.org/>

¹⁸ Старт проєкту «Посій насіння з МХП» в 2021 році: <https://mhp.com.ua/uk/novyny-ksv/posiy-nasinnya-z-mhp-2021>

- з попереднім пунктом такі заходи підвищать локальну продовольчу безпеку в громаді;
- ☉ сприяння діяльності будь-яких експортоорієнтованих місцевих бізнесів, а також тих, що продають продукцію за межі громади;
 - ☉ інтеграція внутрішньо переміщених осіб в економічну діяльність; їх присутність у громаді можна перетворити із соціальної проблеми на економічний успіх. Через війну багато висококваліфікованих кадрів перемістилися в західні і центральні області, і (після початкової адаптації) їх можна залучати до розвитку місцевої економіки як найманих працівників або самозайнятих підприємців, наставників або тренерів для місцевих підприємців чи молоді. Навіть найбільш віддалені громади з браком робочої сили зараз отримали неочікуваний людський ресурс – переселенців у статусі внутрішньо переміщених осіб (ВПО);
 - ☉ сприяння релокації підприємств з небезпечних регіонів — пошук, переговори з власниками бізнесів, підбір приміщень і земельних ділянок; інвентаризація робочих ресурсів, у т. ч. з урахуванням ВПО, для оперативного інформування зацікавлених підприємців про наявні людські ресурси.

Уряд:

1. Під час планування організаційної структури виконання Плану відновлення України передбачити можливість отримання грантового фінансування громадами для пріоритетних проєктів, визначених ОМС. Це дасть можливість уникнути повторення ситуації, яку опитаний експерт діагностував так: «Громади витрачають гроші на те, «на що дають», а не на те, що насправді потрібно громаді».
2. Покращити координацію між інституціями, які формують і реалізують державну політику в базових для МЕР сферах. Ідеться про Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (природа), Державне агентство розвитку туризму, Міністерство аграрної політики України (сільське господарство), Міністерство культури та інформаційної політики України (спадщина), Міністерство економіки України, Міністерство розвитку громад та територій України (регіональний розвиток). Проблеми міжвідомчої координації на національному рівні негативно впливають на планування та реалізацію ТГ проєктів МЕР. Особливо це відчутно в туристичній сфері, яку багато громад визнали пріоритетною в довоєнний час.
3. Передбачити можливість передачі певних функцій місцевим / регіональним інституціям підтримки бізнесу, громадським організаціям, бізнес-асоціаціям, а також агенціям регіонального розвитку в частині планування та реалізації інструментів МЕР.
4. Спростити регуляторні й дозвільні процедури, зменшити кількість перевірок і зайвої бюрократії для бізнесу. Після війни Україна повинна створити такі умови для бізнесу, щоб через короткий час зайняти провідні позиції у світовому рейтингу економічних свобод. Станом на 2022 рік Україна посідає лише 130 місце зі 177 країн¹⁹.

¹⁹ Country Rankings: <https://www.heritage.org/index/ranking>

5. Розробити окремі цільові програми підтримки для молодих підприємців, які б допомагали почати або розвинути їм власну справу. Важливими інструментами мають бути дешеві та довгі кредитні програми, фінансові стимули для створення нових робочих місць, пільгові умови оренди комунального чи державного майна та земельних ділянок.
6. Відбудова інфраструктури повоєнної України (особливо з урахуванням намірів Уряду забезпечити не менше ніж 60 % локалізації під час укладення контрактів / підрядів на відновлення України²⁰) потребуватиме великої кількості фахівців робітничих і технічних спеціальностей. Для цього вже зараз потрібно сформувавши державне замовлення на їх підготовку закладами професійно-технічної освіти. При цьому навчальну програму останніх потрібно модернізувати із залученням приватного бізнесу відповідного профілю та використанням підходів дуальної форми освіти.
7. Запровадити державну програму безповоротної фінансової допомоги для стимулювання створення робочих місць або самозайнятості для внутрішньо переміщених осіб. Отримувачами цієї допомоги мають бути як самі переселенці, так і місцевий бізнес, який створює для них робочі місця. Умовами програми варто передбачити, що частина допомоги може використовуватися на «м'які» заходи або послуги (навчання, маркетинг, розробку IT-рішень).
8. Для розв'язання системної проблеми браку статистичних даних на рівні ТГ на національному рівні розробити систему ведення бази даних муніципальної статистики, що адмініструється однією з асоціацією ОМС.

Донори та виконавці програм МТД:

1. Концентрувати фінансову підтримку у сфері МЕР (хоча б частково) на рівні громад, а не регіонів. Конкуренція між громадами більш продуктивна та слугуватиме додатковим стимулом демонструвати кращі показники успішності. Таку рекомендацію висловила частина з опитаних експертів Програми DOBRE.
2. В умовах воєнного (і поствоєнного) стану важливою є гнучкість у процедурах грантового фінансування проєктів МЕР. Тому консультанти вважають, що доцільно пропонувати громаді на вибір декілька варіантів фінансування — прямі закупівлі, переказ коштів на рахунок громади чи комунальної установи (наприклад, агенції місцевого розвитку), залучення партнера до реалізації проєкту з-поміж місцевих організацій з розвитку бізнесу (як отримувача грантових коштів).
3. При дизайнуванні грантових програм дотримуватися балансу між «м'якими» та «твердими» компонентами, адже значна кількість навчальних заходів без практичної реалізації здобутих знань суттєво зменшує мотивацію учасників програми. Перевантаження робочого плану програми «м'якими» компонентами без забезпечення фінансовими ресурсами для реалізації розроблених проєктів не матиме великого сенсу для повоєнної України.
4. Забезпечити сталість грантових проєктів, для чого варто проводити окрему просвітницьку роботу на основі аналізу досвіду українських громад.

²⁰ Міністр економіки представила «дорожню карту» економічного відновлення України: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2266a425-d01c-48b8-a22d-c4ef4073a854&title=MinistrEkonomikiPredstaviladorozhniuKartuEkonomichnogoVidnovlenniaUkraini>

5. Спростити бюрократичні процедури, зокрема шляхом розробки типових / універсальних проєктів у сфері МЕР (наприклад, створення бізнесом місцевої хлібопекарні, створення ОМС і бізнесом шкільних коворкінгів тощо). З огляду на війну в Україні швидкі та прості процедури — це один з ключових факторів, необхідних для швидкого відновлення економіки. За влучним висловом опитаних експертів, потрібно **«менше «шашечок», а більше «їхати»**. Що швидшими й простішими вони будуть, то ефективнішою стане міжнародна технічна допомога для України.

Потрібно звернути увагу на таке:

- ☉ прості та зрозумілі процедури розробки та подання заявок на фінансування проєктів МЕР. Варто уникати подання додаткової заявки на отримання співфінансування проєкту МЕР, якщо він детально описаний у програмі МЕР, що розроблялася за методологією партнерської донорської організації. Якщо такого етапу уникнути не вдасться, тоді його потрібно зробити максимально простим і швидким. Затвердження заявок на отримання співфінансування та закупівлі товарів та послуг, які тривають по 3–6 місяців, в умовах воєнного часу зводить нанівець користь допомоги для України;
 - ☉ стислі терміни (до 2–4 тижнів) ухвалення рішення про фінансування проєктів МЕР;
 - ☉ прості та короткотривалі процедури закупівель товарів і послуг. Забезпечення гнучкості в питаннях фінансування проєктів МЕР (прямі закупівлі; фінансування через комунальні установи партнерських громад (агенції місцевого розвитку або схожі установи); переказ коштів на рахунки у державних / комерційних банках; фінансування через партнерські громадські організації).
6. З огляду на невизначеність умов, у яких доведеться працювати громадам після війни, зараз доволі проблематично сформулювати вичерпний перелік змін, які потрібно буде застосувати до методології МЕР Програми DOBRE, щоб вона була ефективною в майбутньому.

Уже зараз можна говорити про такі зміни:

- ☉ переглянути індикатори для відбору партнерських громад, застосовані Програмою DOBRE, на відповідність сучасним реаліям України;
- ☉ під час відбору партнерських громад застосовувати різні критерії оцінювання спроможності, розділивши їх на різні категорії залежно від рівня руйнувань інфраструктури, фактичної наявності населення та рівня мінування території. Зрозуміло, що стартові умови та підбір інструментів МЕР будуть суттєво відрізнятися для громад, які перебували під окупацією чи в зоні бойових дій, і для умовно тилкових територій;
- ☉ з огляд на статус України як кандидата для вступу в Європейський Союз планувати ініціативи МЕР, пропускаючи їх через призму зобов'язань і можливостей, які з'являться у ТГ разом з отриманням цього статусу;

- ☉ збільшити фінансування ініціатив МЕР. Скромні бюджети для цього компонента призводять до марнування докладених зусиль і дискредитації ідеї МЕР (не для розв'язання проблем, а для підтримки «грантоїдів»). Якщо донори матимуть бажання у своїх програмах закладати МЕР як важливу або основну частину програми, обов'язково повинні бути передбачені надійні джерела фінансування ініціатив, які можуть відчутно вплинути на ситуацію в кожній партнерській громаді;
 - ☉ заслуговує на увагу пропозиція консультантів адаптувати для цілей підготовки донорських програм методичку планування МЕР, що передбачала б спочатку збір потреб та ініціатив від представників місцевого бізнесу, а потім обговорення за участі місцевої влади сформованих за принципом «знизу-вгору» пропозицій грантової підтримки. Таким чином, інклюзивний процес підготовки та чітке інформування потенційних партнерів про механізм, терміни та умови співпраці (тобто ключові домовленості «на цьому березі») підвищать шанси на успіх.
7. Придбати послуги авторського супроводу реалізації будівельних проєктів і тих, які передбачають облаштування громадських просторів. Це підвищить ймовірність якіснішого виконання проєктів, їх відповідність затвердженій проєктно-кошторисній документації. Водночас варто чітко розписати повноваження такого експерта, щоб його / її залучення не стало додатковою перепоною для реалізації проєктів МЕР у громаді.
 8. У багатьох ТГ бракує спеціалістів з необхідними компетенціями для залучення кредитних коштів для фінансування програм МЕР. Підготовка таких спеціалістів за кошти міжнародної технічної допомоги стала б важливим кроком для розширення потенційних джерел фінансування проєктів МЕР у ТГ.

Підсумкова таблиця ключових положень Звіту про досвід застосування методології місцевого економічного розвитку в межах Програми USAID DOBRE

Основні етапи процесу планування МЕР (надана допомога всім громадам-партнерам)					
Процес планування МЕР загалом	У ТГ, де планування МЕР відбувалося одночасно з підготовкою стратегії розвитку ТГ, воно було посилено. Тому варто заохочувати синхронізацію планувальних циклів (моніторинг, коригування, виконання) стратегії розвитку ТГ і програми МЕР.	У результаті децентралізації ТГ отримали більше повноважень і бюджетних ресурсів, що дало можливість і мотивацію займатися плануванням МЕР.	За допомогою інформаційно-навчальних заходів підвищено рівень розуміння поняття МЕР і потреб його планування.	Не всі ТГ ставили за мету забезпечити сумісність планувальних документів різних рівнів (програма СЕР, місцеві цільові програми), зокрема через масштабність такої роботи. Традиційна програма СЕР здебільшого збергла формальний характер, обмежений видатками місцевого бюджету.	Планування МЕР доцільно більше чітко будувати в процес планування стратегічного розвитку ТГ, при цьому підпорядкувавши програмі МЕР програму СЕР, інші місцеві цільові програми в економічній сфері (детальніше розділі вище).
Створення робочих груп МЕР і положень	Після етапу становлення діяльності робочої групи в багатьох ТГ стала більш інклюзивною та продуктивною. Цьому сприяли також ознайомчі індивідуальні зустрічі консультантів з бізнесменами / підприємцями за межами приміщень ОМС.	Початковим мотивом була консультаційна та грантова підтримка Програми DOBRE для проєктів МЕР. Додатково Програма надавала технічну допомогу для підготовки текстів положень, складу й наказу про робочу групу.	Кожна ТГ створила офіційний консультативно-дорадчий орган, погодила його положення і склад усі стейкхолдери МЕР, опублікувала на своєму сайті та взяла зобов'язання регулярно оновлювати. У більшості ТГ започаткований майданчик для комунікацій місцевої влади з бізнесом і підприємцями та формування місцевої економічної політики.	У деяких ТГ не вдалося налагодити конструктивну участь місцевого бізнесу в робочій групі. Серед причин — відсутність у сторін практики такої комунікації, конфліктна передісторія, завищені очікування бізнесу та/або відсутність бажання ОМС і розуміння ролі ОМС у питаннях МЕР.	Передумова інклюзивної та продуктивної діяльності робочої групи — базовий рівень довіри між сторонами, який формується протягом певного часу систематичної комунікації та в результаті виконання сторонами домовленостей. Для регулярності засідань робочої групи важливо планувати в місцевому бюджеті кошти на проєкти МЕР, а також налагодити системну роботу для залучення грантових коштів.
Визначення ключових ресурсів громади та заповнення її економічного профілю	Організації роботи сприяло підготовлене письмове доручення керівника ТГ з визначенням відповідального виконавця серед працівників ОМС і співвиконавців з інших (неекономічних) підрозділів у більшості випадків. Часто співвиконавці та консультанти працювали одночасно в одному документі зі спільним доступом для редагування.	Технічна підтримка консультантів з МЕР Програми DOBRE та досвід ТГ попередніх когорт були важливі для виконання завдання. Лідери громад добре розуміли, що для якісного планування МЕР їм потрібно спочатку дізнатися, які саме ресурси громада має, щоб потім на їх основі будувати свій розвиток.	103 громади створили, опублікували актуальну інформацію з базою даних показників у вигляді економічного профілю. Економічний профіль — це інвентаризований і зручний для перегляду список і деталі всіх ключових місцевих ресурсів для розвитку громади. 43 громади візуалізували свої економічні профілі на платформі «Dovsit».	Нестача статистичних даних на рівні ТГ вплинула на доступність і якість багатьох показників економічного профілю. Дані економічного профілю нечасто бралися до уваги при підготовці програми МЕР, водночас його користь для зовнішніх споживачів (наприклад, потенційних інвесторів) підтверджена програмою дії Програми принаймні двома відомими нам випадками з партнерських громад.	Доцільно переглянути перелік показників економічного профілю, а також вдосконалити ексель-файл, у який вносилися дані, для більшої зручності користувача і візуалізації даних. Для розв'язання системної проблеми нестачі статистичних даних на рівні ТГ необхідно на національному рівні розробити систему ведення бази даних муніципальної статистики (що адмініструється однією з асоціацій ОМС).

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Створення програми МЕР як оперативного плану дій на найближчі три роки	Презентації консультантам та під час навчальних поїздок проектів МЕР інших ТГ зацікавлювали й надихали робочу групу. Визначення як з-поміж працівників ОМС, так і підприємців мотивованих відповідальних (як правило, ініціаторів ідей) за підготовку кожного проекту МЕР забезпечувало активність та відчуття спів-власності.	Грантова фінансова підтримка Програми DOBRE для окремих проектів МЕР стимулювала роботу громади і вносила дух конкуренції між різними проектами МЕР. Запропонований DOBRE шаблон опису проекту МЕР і шаблон бюджету допомогли дотримуватися логіки викладення інформації. Програма DOBRE адаптувала шаблон картки проекту до основних розділів шаблону проекту для Державного фонду регіонального розвитку.	Створені в кожній ТГ спільні-ми зусиллями влади та бізнесу проєкти три (в окремих громадах — шість) проєкти МЕР. Проєкти враховують інтереси приватного й громадського секторів. Зі створених близько 400 проєктів у 100 ТГ реалізовано за підтримки DOBRE 67 «твердих» 197 «м'яких» проєктів. Ще 10 проєктів перебувають на етапі закупівель. Серед «м'яких» проєктів найбільш затребуваними (36 проєктів у 34 громадах) були проєкти планування дизайну публічних просторів з місцями для МСП.	У ТГ, де не вдалося залучити бізнес до роботи, проєкти МЕР були підготовлені лише на основі уявлень і потреб ОМС і не завжди були релевантними. У деяких громадах низька зацікавленість ОМС не сприяла їх впровадженню. Подєкуди громади не мали можливості забезпечити обов'язкові 30 % співфінансування. Програма технічно не змогла забезпечити закупівлю обладнання / матеріалів для 29 проєктів у 2020 році. Тому у 22 громадах не було реалізовано жодного «твердого» проєкту МЕР, зрештою, таке завдання не було визначене Програмою як обов'язкове.	Активна участь бізнесу — важлива передумова для успішності планування МЕР. Як це забезпечити, див. вище.
Додаткові інструменти МЕР, які Програма DOBRE використовувала в окремих громадах відповідно до їхніх пріоритетів МЕР					
Підготовка й публікація громадами нормативних документів на своїх офіційних сайтах	Проєкти рішень місцевої ради / голови про створення РГ з МЕР, про положення про робочу групу, а також про затвердження економічного профілю та програми МЕР були оперативні підготовлені, погоджені, затверджені та опубліковані на інтернет-ресурсах ТГ.	Запропоновані шаблони та зразки документів спростили підготовку й ухвалення нормативних актів.	Створена локальна нормативна база для планування МЕР у всіх ТГ-партнерах. Деякі громади створили спеціальні розділи або підрозділи на своїх офіційних сайтах.	Не завжди інтерфейс офіційного сайту ТГ давав можливість легко знайти нормативні акти з МЕР. Частковим рішенням було розміщення таких актів у спеціально створеному розділі сайту «МЕР».	Громади можуть удосконалити пошукову систему на своїх офіційних сайтах для легкого пошуку документів за ключовими словами (а не лише реквізитами документа).
Надання допомоги громадам зі створення агрокооперативів	У результаті масштабних просвітницьких і тренінгових заходів в окремих ТГ вдалося налагодити сталу роботу кооперативів. Вдалося аргументовано змінити мислення окремих лідерів ОМС, що бізнесом (у т. ч. кооперативним) варто займатися приватному сектору (на відміну від комунального підприємства).	Підтримка консультанта DOBRE з питань кооперативів і фінансовий грант від Програми, а також досвід інших ТГ (навчальні тури Україною та за кордон) разом стали добрим стимулом для цієї активності.	Підготовлено й реалізовано за підтримки DOBRE 14 проєктів МЕР з підтримки кооперативів. Успішні проєкти працюють у Білоберізькій, Старобогородчанській, Миколаївській, Печеніжинській, Покровській, Дмитрівській, Глибочкій, Вижницькій, Широківській (Запорозької області), Кочубівській, Сосницькій та інших ТГ.	У частині ТГ ініціативи зі створення кооперативів не були успішними через брак довіри між потенційними членами кооперативу, проблеми збуту продукції та протидію конкурентів.	На національному рівні стимулю державної політики в поєднанні з місцевими програмами підтримки могли б допомогти поширенню кооперативного руху, створенню нових робочих місць та значному вкладу в стійкість громад і продовольчу безпеку країни.

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Надання допомоги громадам у створенні / розвитку коворкінгових просторів	Потреба в облаштуванні приміщень / майстерень для спільної роботи / проведення часу в громадах отримала особливу активну підтримку молodi, яка побила можливість для самореалізації. Вдалося забезпечити активну участь молodi та місцевої освіти в створенні та роботі таких просторів.	Стимулами були консультаційна та програмна підтримка Програми DOBRE, а також досвід інших ТГ. З іншого боку, був помітний дефіцит можливостей на місцевому рівні для змістовного проведення часу, особливо в сільських громадах.	У кількох громадах були створені успішні коворкінги, як-от молodiжні / STEM у Великогайській, Байковецькій, Новопраській, швейні коворкінги в Усть-Путильській, Галицькій, Верхнянській, ковальській коворкінг у Софіївській, кухня-кулінарна майстерня в Старобородчанській, деревообробний у Петриківській, Верхнянській, Старобородчанській, Великокучурівській та інших ТГ.	Не вдалося забезпечити активну участь місцевих підприємців у функціонуванні коворкінгів, а також інтеграцію програм шкільної освіти та діяльності коворкінгів, на сучасній базі яких могли б відбуватися уроки трудового навчання, основ підприємництва та ін., що сприяло б ранній профілактиці старшокласників. Причиною — стереотипи практик шкільної освіти та небажання змін освіти.	На етапі підготовки дизайну коворкінгів доцільно залучати підприємців, які були б зацікавлені у використанні сучасного обладнання для власних цілей, а також могли б виступити наставниками для молodi, яка здобуває тиме нові навички в коворкінгу. Інтеграція шкільної освіти та коворкінгів можлива за наявності вмотивованих освітян і через календарні плани відповідних предметів.
Надання допомоги громадам з питань дизайну та планування громадських просторів з місцями для ММСП	Принаймі три робочі зустрічі з усіма зацікавленими сторонами ТГ. Здійснено 1–3 офлайн-візити в кожному ТГ. Партиципація в процесі роботи. Консультанти працювали в парі — архітектор і дизайнер-фасилітатор. Кожна громада надала лист-підтвердження про готовність передбачити кошти з місцевого бюджету на реконструкцію простору протягом найближчих 1–2 років.	Цей тип проектів мав найбільший політ у межах технічної допомоги Програми DOBRE. Громади інформують про надзвичайно високий брак якісних і безпечних громадських просторів з місцями для ММСП.	Розроблено 36 проектів для 34 ТГ з 10 областей. Для кожної ТГ Програма створила макет-ескіз реконструкції публічного простору, текстовий звіт з рекомендаціями щодо інфраструктури та рослин, сталого утримання простору. 3D-відеоролик — презентацію майбутнього простору. Лідери кожної громади отримали додатковий практичний досвід створення пріоритетного проекту в партиципативний спосіб.	Під час пандемії COVID-19 консультанти не змогли відвідати 4 громади більше ніж один раз.	Передбачити додаткові ресурси та одночасно з роботою дизайнерів розробити проектно-кошторисну документацію для кожного простору.
Надання допомоги громадам у покращенні готовності до залучення інвесторів і комунікації з інвесторами	Відбір заінтересованих ТГ відбувся на відкритому курсу. На основі економічних профілів та в результаті додаткової інвентаризації ресурсів в обраних ТГ DOBRE допомогла сформувати анкети земельних ділянок (грінфілд) і промислових майданчиків (бравнфілд), що можуть зацікавити інвестора (передусім у сфері сонячної енергетики — тренд 2016–2018 рр.).	Протягом 2018 року проведено тренінги на тему залучення інвестицій для 32 ТГ, надані індивідуальні консультації. Додаткову можливість для промоції перед інвесторами обрані ТГ мали під час Інвестиційного хабу (Київ, 5–6.11.2018) і Форуму «Стратегічний розвиток та інвестиції» (Київ, 20–21.11.2019).	Створено інвестиційні профілі семи обраних ТГ, онлайн-карти та анкети greenfield- та brownfield-ділянок і тизери інвестпропозицій у цих ТГ. Громади залучили інвесторів в окремі проекти (202 га СЕС у Васильківській ТГ; 18 га СЕС у Софіївській ТГ; 92 га ВЕС у Покровській ТГ (усі — Дніпропетровська обл.); 45 га СЕС у Прибужанській ТГ (Миколаївська обл.).	Масового надходження інвестицій у громади не сталося, зокрема через брак досвіду роботи з потенційними інвесторами та несистемний підхід з боку ОМС. Також роль зіграли пандемія COVID-19 (з початку 2020 року), президентські, парламентські (2019 рік) і місцеві (2020 рік) вибори, близькість частини ТГ до кордонів з РФ та/або зони бойових дій на Донбасі.	За залучення зовнішніх ресурсів у ТГ має відповідати окрема посадова особа ОМС, для якої це — основна функція. Бо цей процес вимагає системної роботи й постійної комунікації з цільовими аудиторіями.

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
<p>Надання допомоги громадам для розвитку туризму (у тому числі з використанням інструмента міжмуніципальної співпраці)</p>	<p>У більшості ТГ зрозуміли, що туризм передусім є складовою МЕР, а не лише культури. У деяких ТГ вдалося налагодити співпрацю між надавачами різних типів послуг для туристів у межах одної туристичної локації і навіть між сусідніми локаціями (через міжмуніципальну співпрацю). ТГ навчилися працювати сфокусовано спільно з експертами з розвитку туризму.</p>	<p>Надана DOBRE та партнерами консультаційна підтримка від профільних спеціалістів-практиків з питань розвитку туризму в поєднанні з грантами, а також загальне зростання популярності внутрішнього туризму (особливо на фоні заборони виїзду за кордон під час пандемії COVID-19) сприяв значному успіху. До процесу планування був залучений місцевий туристичний бізнес.</p>	<p>Підготовлено концепції та/або проекти з розвитку туризму для 20 ТГ. 16 проектів реалізовано. У Станіславській, Царичанській, Новоолександрівській створено Центр підтримки туризму і підприємництва, проведено маркування туристичних маршрутів. У Ланчинській громаді створено інфраструктуру для туристів і бізнесу в зоні оглядової вежі. Присиваська громада створила демопомешкання у співпраці з бізнесом. Печеніжинська, Нижньовербізька, Ланчинська та Коломийська ТГ створили спільний велопіший маршрут та нову інфраструктуру для туристів і використали інструмент міжмуніципальної співпраці для впровадження</p>	<p>Сталий розвиток туризму потребує значних інвестицій в інфраструктуру (дороги, комунікації тощо), які не були доступні для більшості ТГ.</p>	<p>Після війни попит на внутрішній туризм модифікується: люди матимуть нижчі вимоги до побутових умов, але водночас підвищені до безпеки. Тому громади мають це врахувати.</p>
<p>Надання допомоги зі створення інституції місцевого розвитку (ІМР)</p>	<p>Виведення функцій проектного менеджменту та фандрайзингу в ІМР («за межі» виконавчих органів ОМС) у багатьох ТГ було успішним. Варто продовжувати виступувати навчальні поїздки для вивчення досвіду роботи успішних сталих ІМР.</p>	<p>Позитивний результат мають ті ТГ, де вдалося налагодити комунікацію між владою та бізнесом, а також знайти мотивованого/у до навчання працівника/цю.</p>	<p>Розроблено 22 проекти МЕР зі створення ІМР, з яких громади реалізували 7.</p>	<p>У кількох ТГ новостворені ІМР не отримали сталого бюджетного фінансування на етапі становлення через проблеми місцевих бюджетів і нерозуміння важливості ІМР. Також деякі ІМР не запрацювали через фактичне перекладання їхніх функцій на працівника/цю ОМС.</p>	<p>ОМС варто провести аудит роботи свого підрозділу(ів), відповідального за МЕР (зокрема, туризм), для рішення про розподіл функцій між ОМС та ІМР. Також варто мати окрему людину для управління роботою ІМР. ОМС мають планувати ІМР як сталий проект.</p>

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Надання допомоги із започаткування місцевих програм надання безповоротної фінансової допомоги з бюджету для МСП	Створення окремої робочої групи з розробки програми фінансової підтримки бізнесу добре спрацювало. Але її можна було готувати і з РГ з МЕР. Добре спрацювало опитування місцевого бізнесу. Вони мають обов'язково проводитися на початку розробки програми. Усі громади отримали технічну консультативну підтримку в процесі розробки програм.	Результат мали тільки ті ТГ, де вдалося налагодити комунікацію між владою та бізнесом і де було розуміння важливості МЕР.	Підготовлені програми підтримки МСП у 2 ТГ (Мереф'янська ТГ, Харківської обл. і Софіївська ТГ Дніпропетровської обл.).	Брак політичної волі ОМС та обмеженість ресурсів місцевого бюджету заблокували ухвалення програми підтримки МСП в одній ТГ. Громадам було непросто встановити справедливі критерії визначення МСП-бенефіціарів.	Громадам рекомендовано залучати максимально можливу кількість представників місцевого бізнесу до обговорення й розробки програм.
Надання допомоги громадам з передачею / доступом обладнання кооперативам і ГО	Усі громади отримали індивідуальну технічну консультативну підтримку. Підготовано звіт про способи (механізми) передачі ОМС у власність та/або користування членам кооперативу об'єднання та/або матеріалів, які були придбані Програмою DOBRE.	Програма DOBRE залучила до проектів технічних експертів як консультантів. ТГ отримали методичний практичний матеріал, який допоміг нормативно врегулювати механізми передачі та/або забезпечення доступу до обладнання та матеріалів, придбаних за кошти Програми DOBRE.	П'ять ОМС, чотири кооперативи та одна ГО в громадах-партнерах отримали допомогу з пошуком механізмів передачі обладнання або забезпечення доступу для членів кооперативів. Представники інших 142 ТГ отримали базові знання про механізми під час публічних вебінарів DOBRE.	Правила USAID для Програми не дозволяли використовувати механізм прямої передачі обладнання та матеріалів від Програми DOBRE до кооперативів, оминаючи ОМС. Такий механізм створював зайву бюрократію та затягував і в окремих випадках зупинив реалізацію близько трьох десятків проектів з МЕР.	При розробці програм з розвитку громад передбачити додатково механізм прямої підтримки кооперативів, ГО, уникати передачі закупленого обладнання чи матеріалів на баланс ОМС.
Навчальні візити по Україні для вивчення найкращих практик	Під час інтерв'ю з експертами діяльність часто згадувалася як один з найефективніших «м'яких» компонентів всієї Програми DOBRE. Серед основних переваг цього інструмента — ознайомлення учасників поїздки з актуальними ініціативами МЕР, які реально втілюються в ТГ України.	Спілкування колег у формі «рівний з рівним» давало можливість переконатися на власні очі в реалістичності історій успіху в Україні та з'ясувати «залаштункові» деталі, які зазвичай оминають увагою в дописах у соціальних мережах.	Навчальні візити Україною посилили активність членів РГ з МЕР, які взяли в них участь, надихнули на ідеї для нових проектів та нові підходи. Усього у таких візитах взяла участь 209 осіб з 87 ТГ.	Досить мала кількість представників РГ з МЕР взяла участь у поїздках, зокрема через пандемію COVID-19, яка в Україні розгорілася на початку 2020 року.	Варто ретельно підходити до відбору учасників візитів. Основним критерієм має бути спроможність і зобов'язання учасників застосувати отриману інформацію та поширити її серед інших членів РГ. Передача отриманих знань у громаді, має бути обов'язковою умовою участі в візиті. Одним з інструментів поширення інформації може бути проведення презентації учасником візиту протягом двох тижнів після його завершення.

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цієї активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Навчальні візити до Польщі для вивчення найкращих практик	Польський приклад децентралізації близький Україні, тому цей досвід можна відносно легко адаптувати до українських реалій.	Візити для ознайомлення з прикладами малого та середнього бізнесу, а також відділами ОМС, які працюють з бізнесом, були корисними для учасників поїздки з погляду отримання нового практичного досвіду щодо процесів і підходів роботи.	Представники 16 ТГ із 7 областей України ознайомилися з роботою малих і середніх підприємств та підходами до МЕР, які застосовують у Польщі на різних рівнях ОМС та центральної влади.	Частково не вдалося задовольнити очікування окремих учасників через невідповідність побаченого професійному профілю учасників поїздки.	ОМС мають ретельно підходити до відбору учасників для візитів. Основним критерієм має бути спроможність учасників застосувати отриману інформацію та поширити її серед інших членів робочої групи. Передача отриманих знань у громаді має бути обов'язковою умовою участі у візиті.
Навчальні візити до США для вивчення найкращих практик	Навчальні поїздки до США були корисними в першу чергу з погляду розширення кругозору та отримання нового досвіду з іншого континенту учасниками поїздки з партнерських громад.	Навчальні поїздки, окрім іншого, — додатковий стимул для представників партнерських громад планувати та реалізовувати ініціативи МЕР.	Представники 18 партнерських громад ознайомилися з інструментами МЕР, роботою державної та місцевої влади, а також локального бізнесу й інструментами стимулювання МЕР, які застосовуються у США.	Під час інтерв'ю, експерти вказували на низьку ефективність навчальних поїздок до США порівняно з такими ж поїздками по Україні. У першу чергу через те, що багато побачених у США прикладів важко або неможливо в найближчому майбутньому реалізувати в Україні.	Формувати програму навчальних поїздок таким чином, щоб вона максимально відповідала потребам і потенційним можливостям реліквіції побаченого під час поїздки в партнерських громадах в Україні.
Надання допомоги зі створення / впорядкування регуляторних актів для створення в громадах екосистеми дружньої до бізнесу	Учасники навчання були відібрані на конкурсній основі. DOBRE впровадила проект спільно з СІРЕ Україна, які забезпечили послуги тренера-консультанта. Протягом чотирьох місяців після тренінгу 4 ТГ отримали детальну консультативну допомогу з аналізу стану та рекомендації щодо впорядкування / розробки регуляторних актів.	DOBRE використала конкурсний відбір учасників. Тренінгова частина була доповнена цінними практичними індивідуальними консультаціями для окремих громад.	Представники ОМС і бізнесу 10 ТГ пройшли навчання на тему «Як громади можуть покращити місцеве бізнес-середовище через покращене місцеве регулювання, протидію корупції та зміцнення потенціалу місцевих бізнес-інституцій та асоціацій». 4 ТГ (Арбузинська, Баштанська, Галцинівська, Підволочиська) отримали практичну консультативну допомогу й упорядкували (або створили) нормативні регуляторні документи локального характеру.	Консультанту не вдалося відіграти громади, оскільки проект припав на час карантинних обмежень через пандемію COVID-19, тому вся робота відбувалася онлайн. Вважаємо, що консультації вживу є більш ефективними та результативними. У зв'язку зі змінами в національному законодавстві про регуляторну діяльність, а саме через запровадження політики дерегуляції, громади були змушені призулинити подальше погодження окремих актів та почати переглядати вимоги чинного законодавства. Відповідно ухвалювати деякі регуляторні акти, над якими працювала громада в межах проекту, стало недоцільно.	ОМС варто виносити питання регуляторної діяльності на ширше обговорення з бізнесом та громадськістю, враховувати їхню думку, інтереси, робити більш вибіркі статистичних даних. Проект доцільно впровадити в зацікавлених громадах, якщо це буде безпечно.

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Надання допомоги громадам для створення промовідео	Успішно створили відео двох типів: 1) про впровадження «твердих» проєктів з відкриття фізичного громадського простору; 2) 3D-відео для майбутніх реконструйованих громадських просторів	Створені відео для поширення найкращих практик. Частина успіху — це якісне виконання. DOBRE залучила професійних консультантів, відеооператорів і спеціаліста з монтажу. Відео мали субтитри українською мовою. Окремі відео мали субтитри англійською мовою.	12 громад отримали промовідео. Виготовили й опублікували 14 відео, у т. ч. 6 титрованих (укр. / англ.) про впроваджені найкращі практики та 8 3D-відео візуалізації майбутніх оновлених громадських просторів.	Війна Росії проти України не дала можливості консультантам зробити другий і третій робочі візиту до 6 ТГ для виготовлення 3D-відео візуалізації майбутніх оновлених громадських просторів. Проте роботу успішно завершили онлайн, хоча це потребувало більше часу.	Усім відео про впроваджені проєкти рекомендовано мати субтитри українською мовою.
			До прикладу, Підволочиська ТГ інформувала, що отримала «...досвід з упорядкування питань регуляторної діяльності. У результаті роботи з консультантом ми опрацювали чинний регламент Підволочиської селищної ради, внесли зміни й доповнення. Створили проєкт регуляторного акта «Про затвердження Положення про здійснення сезонної роздрібної торгівлі на території Підволочиської селищної ради. Здобули практичний досвід з підготовки М-тесту. Покращили роботу з висвітлення регуляторної діяльності на сайті громади».		

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягти кращих результатів?
Надання допомоги громадам з просторового планування всієї території громади	ОМС активно провели збір вихідних даних про наявні ресурси.	У результаті децентралізації ТГ отримали право самостійно розпоряджатися земельними та іншими ресурсами, планувати їх ефективно використовуючи, тому були зацікавлені отримати якнайбільше актуальної інформації про свої ресурси. Окрім того, Програма DOBRE надала професійні консультаційні послуги з комплексного планування та впровадження проекту.	20 ТГ отримали розроблені комплексні плани та схеми просторового розвитку громад. Проводилося визначення перспективного функціонального призначення території ТГ, розробка схеми принципів і напрямів формування єдиної системи громадського обслуговування населення, схеми дорожньої мережі, схеми інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, схеми захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів, схематичного плану охорони навколишнього природного середовища та об'єктів культурної спадщини.	Через пандемію COVID-19 розробникам документації не вдалося активно залучити мешканців ТГ і місцевий бізнес до формування пропозицій щодо перспективного використання території ТГ, визначення необхідних соціальних, виробничих і рекреаційних об'єктів.	Перед початком робіт з просторового планування ТГ повинні підготувати актуальну інформацію про свої ресурси, включаючи заповнений економічний профіль громади, а також обговорити з місцевими мешканцями та бізнесом їх бачення майбутнього розвитку. Корисно залучити різних фахівців для комплексного аналізу та дослідження сфер розвитку громади, як-от розвиток туризму, підприємництва та інфраструктури громади.
Надання допомоги громадам з генерального планування населених пунктів	Активне залучення членів робочої групи у формування проектних рішень про розвиток території села Нижній Вербіж (Нижньовербізька громада Івано-Франківської області).	Вдале формування керівництвом громади робочої групи, яка була зацікавлена у визначенні перспективного найбільш ефективного використання своєї території.	Створена довгострокова стратегія планування та забудови території одного населеного пункту однієї ТГ в Івано-Франківській області.	Через відсутність необхідних вихідних даних не вдалося повноцінно визначити на перспективу планувальні взаємозв'язки села Нижній Вербіж з іншими населеними пунктами Нижньовербізької ТГ. Мешканці села Нижній Вербіж і представники місцевого бізнесу були залучені лише на етапі громадського обговорення проекту генерального плану.	Перед розробкою генерального плану необхідно розробити комплексний план просторового розвитку території ТГ. Застосувати різні способи партисипації перед залученням фахівців у сфері розроблення генеральних планів населених пунктів.

Завдання / Результати	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цієї активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Надання допомоги громадам з проведення щорічного Міжнародного тижня економічного розвитку	<p>Проведення щорічного Міжнародного тижня економічного розвитку стало ефективним інструментом, за допомогою якого громади могли наголосити на важливості МЕР через реальні приклади та тематичні активності.</p> <p>Вдалося отримати згоду на участь від Міжнародної ради з економічного розвитку (International Economic Development Council).</p>	<p>З реформою децентралізації громади почали конкурувати між собою за різні ресурси, а проведенню щорічного Міжнародного тижня економічного розвитку — гарний інструмент промоції громади та поширення своїх досягнень серед інших громад, проектів МТД та партнерів.</p> <p>Окрім того, в Україні це перша і наразі єдина можливість на національному й локальному рівнях відзначити працю фахівців з економічного розвитку.</p>	<p>75 громад проактивно поширили свої досягнення та поділитися успіхами з місцевого економічного розвитку, діалог між владою, бізнесом та громадою став більш тісним.</p> <p>Проведено публічний захід, обговорення та презентовано методологію DOBRE з планування МЕР.</p>	<p>Через пандемію COVID-19 у 2021 році заходи були обмежені лише онлайн-форматом.</p> <p>Через війну Росії проти України у 2022 році заходи не проводилися.</p>	<p>Необхідно створити координаційний орган чи наділити такими повноваженнями організацію, яка вже існує, наприклад Асоціацію ОТГ, яка буде промотувати та далі розвивати ініціативу Міжнародного тижня економічного розвитку серед всіх громад України та співпрацювати з ними в цьому напрямі.</p>
Започаткування та проведення щорічного Форуму DOBRE «Стратегічний розвиток громад та залучення інвесторів»	<p>Вдалося залучити фахових спікерів для загальних і панельних дискусій.</p> <p>Спікери від ТГ-партнерів мали можливість поділитися найкращими практиками своїх громад та отримати поради експертів.</p> <p>Перед заходом зацікавленим громадам за курсом DOBRE надали технічну допомогу в створенні інвестиційних пропозицій, їх перегляді експертами-практиками та підготовці презентацій цих проектів.</p>	<p>Дводенний захід; офлайн-формат; присутність всіх груп стейкхолдерів реформи децентралізації; сесія «et-a-tet з інвестором»; промоярмарок проектів розвитку з представником проекту; у заході могли взяти участь кілька представників від однієї ТГ, які обирали, як правило, різні панельні дискусії й отримали більше інформації та досвіду.</p> <p>Такі заходи змінюють свідомість і модель мислення керівників громад, їхній підхід до залучення інвестицій.</p>	<p>Започаткували платформу для обговорень, навчання та поширення найкращих практик з розвитку громад і залучення інвесторів за участі всіх стейкхолдерів з розвитку громад в Україні.</p> <p>Представники громад навчилися презентувати та «продавати» можливості своїй громаді та власні проекти.</p> <p>Громади усвідомили наявність конкуренції між громадами за інвестиційні ресурси.</p> <p>Усвідомили цінність місцевого бізнесу в розвитку громади.</p>	<p>Двох днів заходу було недостатньо, щоб учасники детально вивчили всі теми панельних дискусій.</p> <p>Одного року не вдалося знайти вільного приміщення і готель для учасників в центрі Києва, тому захід провели за межами міста.</p>	<p>Рекомендовано захід зробити на три дні.</p> <p>Додати більше часу для обіду і кави-пауз, бо під час них відбувається корисне якісне неформальне обговорення та встановлення нових контактів і партнерств.</p>

СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Верховна Рада України (2012). Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Воробей В. (2021). Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. Програма USAID DOBRE: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf
3. Дія.Бізнес: <https://business.diia.gov.ua/>
4. «Робота»: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota>
5. Ініціатива Європейського Союзу EU4Business: <https://eu4business.org.ua/>
6. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (2021). Індекс конкурентоспроможності міст України. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», компанія «Інфо Сепієнс», Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: <http://www.ier.com.ua/ua/mci>
7. Козіна В., Бакунчик І., Бодашевська Ю., Федченко Л., Лебединська О., Сербіна А., Станкус Т., Бондар М., Колповська М., Ільченко О. (2021). Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади. Програма USAID DOBRE: <https://donors.decentralization.gov.ua/advice/14508>
8. Конференція міжнародних неурядових організацій Ради Європи (2009). Кодекс добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень: <https://rm.coe.int/16802eeddb>
9. Крижанівський В. (2021). Надання органами місцевого самоврядування фінансової підтримки на розвиток місцевого бізнесу та стимулювання підприємництва. Програма USAID DOBRE: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/775/DOBRE.pdf>
10. Мережа центрів інформаційної підтримки бізнесу: <https://bisc.org.ua/>
11. Національна платформа малого та середнього бізнесу: <https://platforma-msb.org/>
12. Онлайн-платформа експертних рішень MEREZHA: <https://www.merezha.ua/>

ДОДАТКИ ДО ЗВІТУ

Розділ «Додатки» включає документи, що нададуть читачеві звіту додаткову інформацію та методологічні відомості, які підвищують довіру до цього звіту.

1. **Додаток № 1. Перелік консультантів, з якими проведені глибинні інтерв'ю (для внутрішнього користування Програми USAID DOBRE)**
2. **Додаток № 2. Перелік гіперлінків на програми МЕР, економічні профілі окремих громад**
3. **Додаток № 3. Перелік гіперлінків на зразки документів, проєктів рішень і програм**

ДОДАТОК 2

Перелік гіперлінків на програми МЕР, економічні профілі окремих громад²¹

Програми МЕР:

[Широківська громада, Запорізька область:](https://shyroke.org.ua/documents/prohrama-mistsevoho-ekonomichnoho-rozvytku/)

<https://shyroke.org.ua/documents/prohrama-mistsevoho-ekonomichnoho-rozvytku/>



[Хотинська громада, Чернівецька область:](https://khotyn.dosvit.org.ua/storage/documents/attachments/883776cbe69db9155110e930f5a4d39f.pdf)

<https://khotyn.dosvit.org.ua/storage/documents/attachments/883776cbe69db9155110e930f5a4d39f.pdf>



[Шумська громада, Тернопільська область:](https://shumska-gromada.gov.ua/programa-mer-10-14-32-16-07-2021/)

<https://shumska-gromada.gov.ua/programa-mer-10-14-32-16-07-2021/>



[Коропська громада, Чернігівська область:](https://koropska-gromada.gov.ua/programa-miscevogo-ekonomichnoho-rozvitku-10-03-43-18-08-2021/)

<https://koropska-gromada.gov.ua/programa-miscevogo-ekonomichnoho-rozvitku-10-03-43-18-08-2021/>



[Новопразька громада, Кіровоградська область:](https://rada.info/upload/users_files/04366086/03604dbfbe4af3c5db203cde8cc27143.pdf)

https://rada.info/upload/users_files/04366086/03604dbfbe4af3c5db203cde8cc27143.pdf



[Новгород-Сіверська громада, Чернігівська область:](https://ns-mrada.cg.gov.ua/index.php?id=34554&tp=1)

<https://ns-mrada.cg.gov.ua/index.php?id=34554&tp=1>



Економічні профілі:

[Хотинська громада, Чернівецька область:](https://khotyn.dosvit.org.ua/storage/documents/attachments/ed3330b26bc000ddd97c45e6e9379c13.pdf)

<https://khotyn.dosvit.org.ua/storage/documents/attachments/ed3330b26bc000ddd97c45e6e9379c13.pdf>



[Коропська громада, Чернігівська область:](https://koropska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-09-38-07-18-08-2021/)

<https://koropska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-09-38-07-18-08-2021/>



[Лосинівська громада, Чернігівська область:](https://losynivska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-losynivskoi-gromadi-10-36-02-07-05-2021/)

<https://losynivska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-losynivskoi-gromadi-10-36-02-07-05-2021/>



[Вознесенська громада, Миколаївська область:](http://voz.gov.ua/nvesticyniy-pasport.html)

<http://voz.gov.ua/nvesticyniy-pasport.html>



²¹ Під час воєнного стану багато ОМС або взагалі заблокували свої офіційні вебсайти, або вилучили з публічного доступу на таких сайтах демографічні дані, дані про соціально-економічний розвиток, інші відомості, які могли б бути використані російськими військовими / диверсантами. Тому на час підготовки цього звіту гіперпосилання на економічні профілі, програми МЕР частини громад-партнерів Програми DOBRE були неактивними.

Перелік гіперлінків на зразки документів і проєктів рішень

- [Тест на готовність громади до МЕР](#)
- [Зразок розпорядження про створення робочої групи з МЕР](#)
- [Зразок положення про робочу групу з МЕР](#)
- [Зразок розпорядження про затвердження економічного профілю громади](#)
- [Зразок рішення про затвердження програми МЕР](#)

²¹

Під час воєнного стану багато ОМС або взагалі заблокували свої офіційні вебсайти, або вилучили з публічного доступу на таких сайтах демографічні дані, дані про соціально-економічний розвиток, інші відомості, які могли б бути використані російськими військовими / диверсантами. Тому на час підготовки цього звіту гіперпосилання на економічні профілі, програми МЕР частини громад-партнерів Програми DOBRE були неактивними.

