



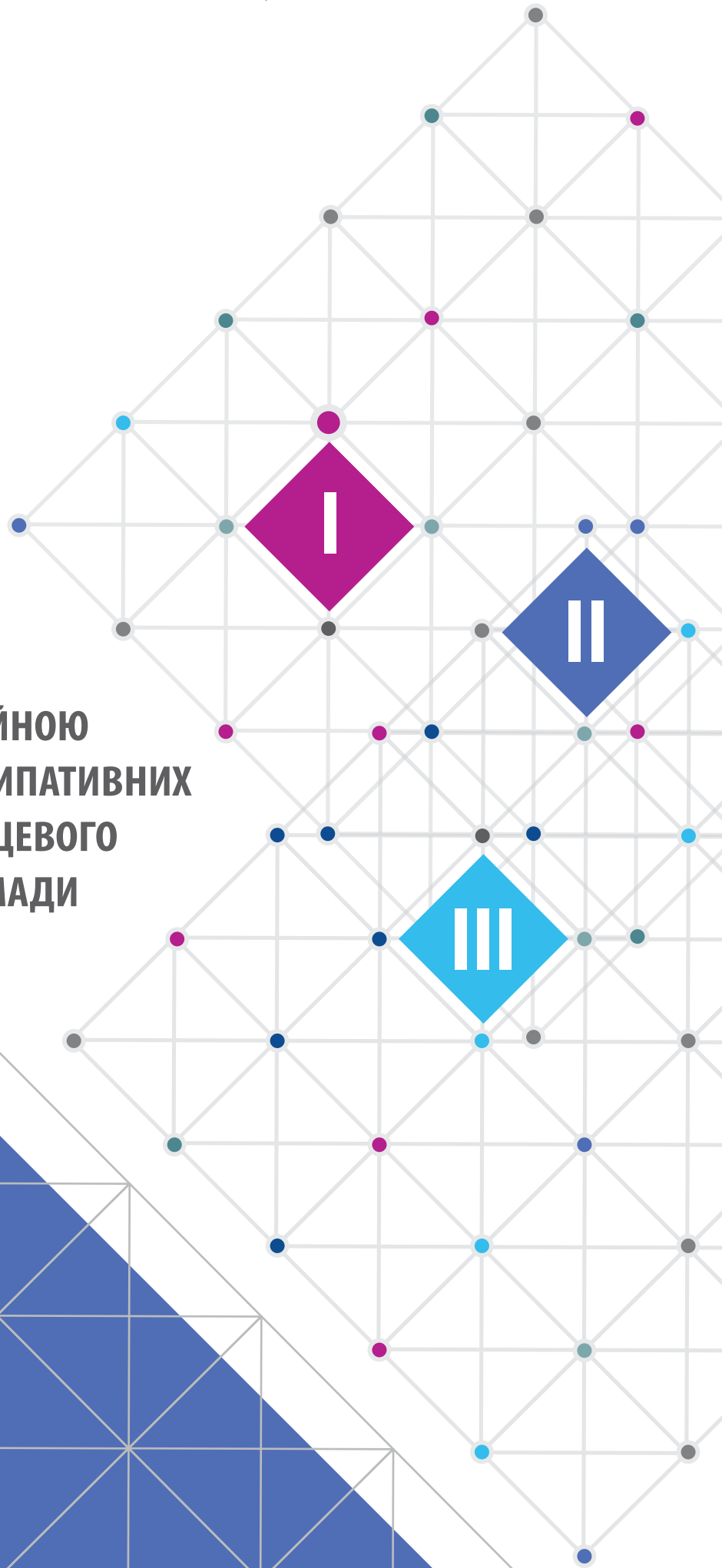
ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

МОДЕЛЬ

ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПАРТИСИПАТИВНИХ
ЗАСАДАХ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ГРОМАДИ



Публікацію підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Авторка: Галина Семенець, незалежна експертка-консультантка з публічного та фінансового права, місцевого економічного та інвестиційного розвитку.

Співавторка: Тетяна Іваніна, національна консультантка ООН Жінки з питань гендерного мейнстрімінгу, голова «Бюро гендерних стратегій і бюджетування».

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторкам і не обов'язково відображають погляди ООН та Європейського Союзу.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують дванадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

РЕЦЕНЗІЇ

Цей посібник є якісно систематизованим практичним виданням, яке розкриває логіку і механізм впровадження органами місцевого самоврядування ефективної інвестиційної політики.

Послідовна побудова видання за модулями допомагає сформувати навички та досвід з управління комплексом інвестиційних процесів у громаді, визначити основні напрями та завдання з підвищення інвестиційної привабливості території та залучити фінансові ресурси для реалізації ключових інфраструктурних проєктів.

Матеріал спонукає читачів до подальшого, більш розширеного вивчення нормативно-правової бази України з інвестиційної діяльності та безумовно наділяє впевненістю для налагодження контактів із зовнішніми експертами та спеціалістами з залучення інвестицій.

Хочу побажати, щоб зусилля команди, яка готувала це видання, та їхній результат – слугували зміцненню добробуту наших громад.

Оксана Головка,

Директорка департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин Донецької обласної державної адміністрації

Тема посібника є актуальною, адже власних ресурсів для реалізації проєктів завжди не вистачає, а залучення інвестицій як додаткових фінансових ресурсів дає можливість для розвитку територіальних громад.

За допомогою рекомендацій, викладених у цьому посібнику, фахівці органів місцевого самоврядування зможуть вивчити існуючі практики залучення інвестицій, а керівники – приймати виважені управлінські рішення.

Представлений у посібнику інструментарій може бути використаний посадовими особами і спеціалістами органів місцевого самоврядування, а також іншими зацікавленими сторонами для розробки портфеля інвестиційних проєктів.

Запровадження карантинних заходів, пов'язаних із поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, суттєво вплинуло на наповнення місцевих бюджетів. Тому практичний посібник буде особливо корисний в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів громад.

Севостьянова Ольга Леонідівна,

заступниця директора Департаменту – начальниця управління економічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності регіону Департаменту економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської обласної державної адміністрації

ЗМІСТ

МОДУЛЬ I. ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ 7

- 1. Мета та завдання оцінювання інвестиційної спроможності органів місцевого самоврядування** 9
- 2. Методика проведення оцінювання інвестиційної спроможності органів місцевого самоврядування** 10
- 3. Напрями дослідження та система оцінювання** 11
- 4. Анкета-опитувальник для проведення оцінювання** 12

МОДУЛЬ II. СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ 19

- 1. Основи інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування** 22
 - 1.1. Сутність інвестицій та їхня роль у місцевому економічному розвитку громади 22
 - 1.2. Інвестиційна діяльність та інвестиційні проекти на місцевому рівні 25
 - 1.3. Інвестиційний потенціал територій громад 27
- 2. Партиципативне управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні** 29
 - 2.1. Основи партиципативного публічного управління 29
 - 2.2. Публічність та актуальність партиципативного підходу до інвестиційної діяльності на місцевому рівні 31
 - 2.3. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю з питань інвестиційної діяльності 36
- 3. Побудова органами місцевого самоврядування власної моделі ефективною інвестиційної діяльності на партиципативних засадах** 43
 - 3.1. Концепція Моделі «Ефективна система управління інвестиційною діяльністю на партиципативних засадах в органах місцевого самоврядування» 43
 - 3.2. Організаційне та нормативно-правове підґрунтя партиципативної інвестиційної діяльності 45
 - 3.3. Інституційний механізм партиципативної інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування 47
 - 3.4. Основні напрями та завдання інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування 57
 - 3.5. Система моніторингу, аналізу та оцінювання інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування 61

4. Гендерні аспекти інвестиційної діяльності ОМС	69
4.1. Гендерне інвестування	70
4.2. Як інтегрувати гендерні аспекти в інвестиційні процеси	71
4.3. Інструменти для гендерного інвестування	73

МОДУЛЬ III. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОМС **77**

1. Організаційне та нормативно-правове підґрунтя партисипативної інвестиційної діяльності	81
1.1. Сутність покровокового інвестиційного планування в ОМС	82
1.2. Інвестиційна стратегія	86
1.3. Процес формування Інвестиційної стратегії	88
2. Територіальний маркетинг у процесі інвестиційного управління	91
2.1. Сутність територіального маркетингу	91
2.2. Функції та завдання територіального маркетингу	92
2.3. Послідовність кроків для здійснення територіального маркетингу громади	92
2.4. Стратегічні засади формування привабливого інвестиційного іміджу територіальної громади	94
3. Орієнтованість на сталий розвиток в інвестиційному управлінні	99
3.1. Врахування Цілей сталого розвитку в інвестиційних стратегічних та програмних документах ОМС	99
3.2. Запровадження концепції інтегрованого розвитку	101
3.3. Впровадження смарт-спеціалізації в інвестиційне стратегічне планування	102
3.4. Екологічне оцінювання документів інвестиційного планування ОМС	108
4. Тактичні інструменти інвестиційної діяльності на місцевому рівні	114
4.1. Створення сприятливих умов для надходжень та ефективної реалізації інвестицій	114
4.2. Впровадження стандартів залучення інвестицій та супроводу інвесторів	118
4.3. Організація проактивної діяльності з залучення інвестицій	118
4.4. Розбудова сучасної інноваційно-інвестиційної інфраструктури	128

ДОДАТКИ	141
----------------	------------

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ – вищі навчальні заклади

ГР – громадська рада

ДДП – документи державного планування

ДМП – документи муніципального планування

ДПП – державно-приватне партнерство

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку

ЄЕК ООН – Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй

ЄС – Європейський Союз

ІГС – інституції громадянського суспільства

КМУ – Кабінет Міністрів України

МО – моніторинг та оцінювання

МФО – місцевий фінансовий орган

НПА – нормативно-правовий акт

ОБСЕ – Організація з безпеки та співробітництва в Європі

ОМС – орган місцевого самоврядування

ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

ПТНЗ – професійно-технічні навчальні заклади

РДА – районна державна адміністрація

СЕО – стратегічне екологічне оцінювання

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

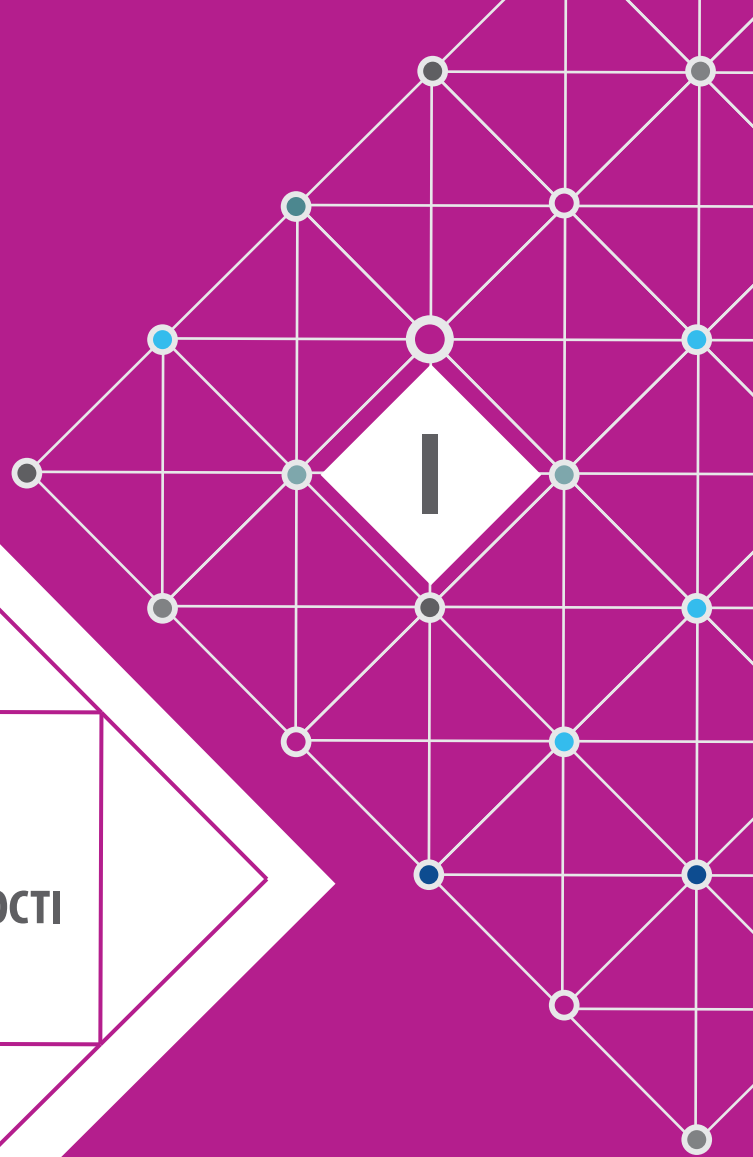
ЦРТ – Цілі розвитку тисячоліття

ЦСР – Цілі сталого розвитку

ЮНІСЕФ – Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй

МОДУЛЬ І.

ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ДО ЕФЕКТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ



Глобалізація економіки, зміна адміністративно-територіального устрою України та проведення децентралізації влади суттєво змінили ролі основних учасників інвестиційного ринку в Україні, перерозподілили відповідальності держави, регіонів та громад за економічний розвиток на місцях. Забезпечення сталого місцевого розвитку, здійснення поступальної результативної інвестиційної політики у громадах стає дедалі технологічнішим та складнішим. Роль держави як головного гравця в місцевій економіці та зовнішніх інвестиційних процесах значно зменшилась. Тепер суб'єктами як національних, так і міжнародних економічних відносин найчастіше виступають окремі підприємства, регіони та територіальні громади в особі органів місцевого врядування, як повноважних представників їхніх інвестиційних прав та інтересів.

За таких умов органи місцевого самоврядування повинні глибоко розуміти потенціал, особливості та динаміку місцевого економічного й інвестиційного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад та самостійно вирішувати питання місцевого розвитку. Ті органи місцевої влади, які, очевидно, прагнуть поліпшити добробут своїх громад, мають чітко усвідомлювати, що задля досягнення успіху їхні зусилля повинні бути більш продуманими, стратегічними, планованими, амбітними та інноваційними.

Разом з тим, що потрібно змінити, а що залишати без змін? Як дізнатися, що робити далі? Відповідь дає діагностика спроможності органу місцевого самоврядування прозоро та відкрито формувати й реалізовувати місцеву інвестиційну політику, ефективно управляти комплексом інвестиційних процесів у громаді з широким залученням зацікавлених осіб, а також перетворювати інвестиційний ресурс на якісний результат з доданою вартістю. Саме така діагностика дасть можливість з'ясувати реальний стан та рівень готовності органів і посадових осіб місцевого самоврядування до продуктивної роботи за всіма напрямками інвестиційної діяльності, проаналізувати та пояснити причини виникнення інвестиційних проблем в громаді, а також зорієнтувати управлінців на шляхи їхнього розв'язання та досягнення бажаних інвестиційних результатів.

Дієвим інструментом визначення ступеню готовності органів місцевого самоврядування (ОМС) до прозорих і відкритих механізмів взаємодії влади та громади з питань вироблення та реалізації місцевої інвестиційної політики, а також визначення потенціалу підвищення стандартів залучення та супроводження інвестицій є оцінювання, за допомогою якого визначають, чи відповідає плану та очікуванням місцевого бізнесу і громади фактичний економічний та інвестиційний курс місцевої влади, та чи досягнуто бажаних проміжних та кінцевих результатів.

Методика оцінювання інституційного потенціалу ОМС з питань інвестиційної діяльності, зокрема й у частині прозорості, підзвітності та відкритості економічних та інвестиційних процедур, запропонована в цьому Модулі, є документом, розробленим з метою встановлення єдиного порядку проведення оцінювання ОМС.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



Мета проведення оцінювання є надання допомоги органам місцевого самоврядування в організації та запровадженні інструментів і механізмів економічної та інвестиційної прозорості, підзвітності та залучити жінок і чоловіків до участі в плануванні та реалізації економічних процесів на місцевому рівні. Своє чергою, це сприятиме підвищенню економічної конкурентоспроможності громади, економічної та інвестиційної публічності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також посиленню та сталості принципів демократичного врядування на місцевому рівні.

Актуальність запропонованої Методики проведення оцінювання інституційного потенціалу ОМС з питань інвестиційної діяльності кореспондується із державною Програмою розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні¹, а також Рекомендаціями Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо Стандартів залучення та супроводження інвесторів на місцевому та регіональному рівнях².

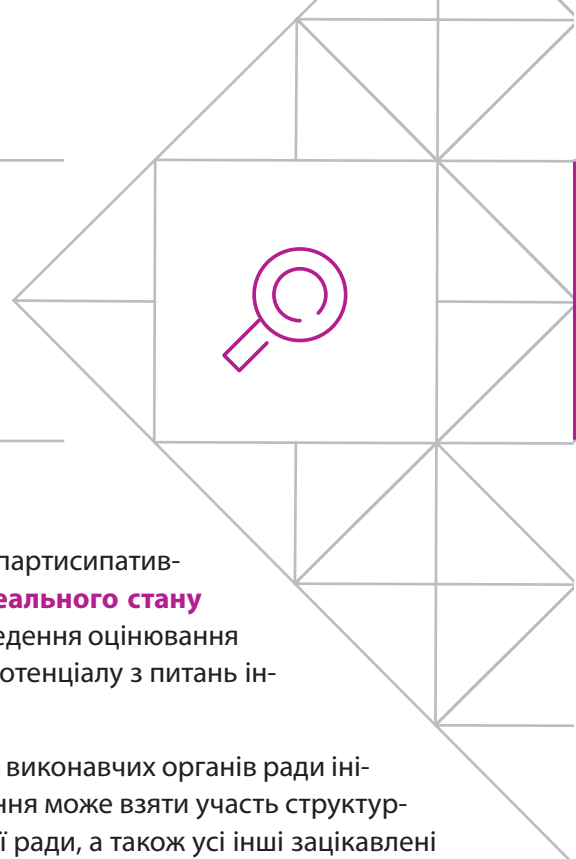
Завдання Методики:

- ♦ відтворити фактичний рівень прозорості та відкритості місцевих інвестиційних процесів і залучити громадян до формування та реалізації місцевої інвестиційної політики та моніторингу її результатів;
- ♦ встановити чіткі точки відліку, що слугуватимуть дорожньою картою підвищення ефективності процесів залучення та супроводження інвестицій, а також прозорості та партисипації інвестиційних процесів на місцевому рівні;
- ♦ створити основу для розробки рекомендацій з підвищення інвестиційної спроможності громад, посилення інституційного потенціалу місцевих органів влади, спрощення доступу для бізнесу та громадян до економічної інформації, а також моніторингу управління місцевими інвестиційними процесами.

1 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-n#Text>

2 https://cg.gov.ua/web_docs/1/2018/10/docs/Recomend.pdf

2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



Першим кроком на шляху запровадження в ОМС моделі ефективної партисипативної інвестиційної діяльності повинні бути **аналіз та оцінювання реального стану речей у місцеві ради**. Ця Методика може бути використана для проведення оцінювання органу місцевого самоврядування на предмет його інституційного потенціалу з питань інвестиційної діяльності на партисипативних засадах.

Зокрема профільний заступник місцевого голови з питань діяльності виконавчих органів ради ініціює та координує процес оцінювання. У проведенні такого оцінювання може взяти участь структурний підрозділ з питань економічного розвитку та інвестицій місцевої ради, а також усі інші зацікавлені підрозділи ради, депутати, постійні комісії ради, та представники місцевих бізнес-спільнот, інвесторів і громади.

Отримавши в результаті конкретну, достатню, надійну, достовірну та своєчасну інформацію – орган місцевого самоврядування може визначити ступінь досягнення повної публічності у своїх діях і рішеннях, зробити прогноз можливих наслідків діяльності, визначити масштаби необхідних змін та спланувати свої подальші кроки тощо побудови прозорої, відкритої та підзвітної системи управління інвестиційною діяльністю. За результатами проведеного оцінювання доцільно виконати SWOT-аналіз усього процесу інвестиційної діяльності, в тому числі з точки зору забезпечення її прозорості, відкритості та підзвітності:

- ◆ аналіз слабких, негативних сторін;
- ◆ виявлення позитивних, сильних сторін;
- ◆ визначення можливостей;
- ◆ аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз;
- ◆ складення плану заходів щодо посилення прозорості та підзвітності процесу планування, залучення та супроводу інвестицій у громаді та підвищення рівня участі місцевого бізнесу та громадськості у виробленні та реалізації місцевих інвестиційних політик і рішень.

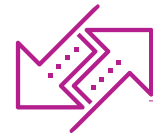
Крім цього, результати оцінювання оформлюються звітом, у якому слід зафіксувати за кожним напрямком аналізу фактичний стан, актуальні та проблемні питання, а також розробити рекомендації та план дій щодо їхнього розв'язання.

Результати оцінювання дають підставу приступити до аналізу чинних нормативно-правових актів та формування повноцінної системи нормативно-правового підґрунтя концепції партисипативної інвестиційної діяльності в громаді.

Разом з цим, рекомендації, напрацьовані після оцінювання, слід обов'язково використати для внесення змін в стратегічні та програмні документи, які стосуються інвестиційної діяльності громади, включити їх у вигляді конкретних заходів, у перспективні та операційні плани діяльності відповідних виконавчих органів, структурних підрозділів і посадових осіб місцевої ради.

На базі отриманих результатів та напрацьованих рекомендацій, беручи до уваги запропоновану у Модулі II цього посібника Модель ефективної системи управління інвестиційною діяльністю на партисипативних засадах в ОМС, слід розробити покроковий алгоритм дій та розпочати побудову (або вдосконалення наявної) власної моделі ефективної інвестиційної діяльності у громаді на партисипативних засадах.

3. НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ



Оцінювання здійснюватиметься за шістьма напрямками, що відповідають основним завданням ефективної інвестиційної діяльності ОМС.

Напрями оцінювання:

- I. Інституційний потенціал ОМС з налагодження партисипативної інвестиційної діяльності.**
- II. Створення сприятливих умов для інвестування, усунення адміністративних бар'єрів та перешкод у сфері інвестування.**
- III. Впровадження стандартів залучення інвестицій та супроводу інвесторів.**
 - 1) Підготовка інвестиційних пропозицій.
 - 2) Забезпечення маркетингового просування громади, формування її позитивного інвестиційного іміджу.
 - 3) Організація проактивної діяльності з залучення нових українських та іноземних інвестицій, забезпечення стандартів професійного супроводу інвестора.
 - 4) Надання постінвестиційної підтримки інвестора.
- IV. Розбудова сучасної інвестиційної та ринкової інфраструктури, створення умов для розвитку високотехнологічного виробництва, розміщення інвестиційних ресурсів у секторах з високою часткою доданої вартості.**
- V. Забезпечення співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та донорами.**
- VI. Впровадження партисипативних інструментів та механізмів в управління інвестиційними процесами.**

Система оцінювання складатиметься з аналітичних питань, які характеризуватимуть усі основні вимоги щодо партисипативних підходів до організації та провадження місцевої інвестиційної діяльності.

Кожній відповіді на аналітичне питання має бути присвоєно цифрове значення у балах. **Відсутня практика – 0 балів, частково запроваджено – 3 бали, наявна практика – 5 балів. Усі напрями матимуть рівну вагу.**

Узагальнення результатів здійснюється шляхом простого підсумування всіх отриманих балів. Таким чином, чим більше балів отримає громада, тим її рейтинг буде вищим, що відповідатиме більшій ефективності партисипативного інвестиційного процесу.

4. АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ



АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК

ОЦІНЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
З ПИТАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ

I. Інституційний потенціал ОМС з налагодження партисипативної інвестиційної діяльності.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1	Чи створено в ОМС структурний підрозділ /виконавчий орган / відповідальну особу з питань економічного або інвестиційного розвитку?			
2	Чи працюють у такому структурному підрозділі кваліфіковані (з підтвердженням дипломом за економічним фахом) спеціалісти з економічного планування та / або з економічного розвитку?			
3	Чи користується ОМС послугами консультантів (приватного сектору) з економічного розвитку?			
4	Чи має ОМС затверджений нормативно-правовий акт, що регулює питання інвестиційної діяльності (наприклад – Порядок здійснення інвестиційної діяльності в _____ раді)?			
5	Чи створено в ОМС консультативно-дорадчий орган з питань економіки, інвестицій та соціального розвитку (Рада інвесторів, Рада підприємців / промисловців, комітет з питань економіки та інвестицій при Громадській Раді тощо)?			
6	Чи має місцева рада комунальну установу / підприємство з питань розвитку (в тому числі – інвестиційного) території (наприклад – Установа «Центр муніципального розвитку», КП «Фонд муніципальних інвестицій», КП «Муніципальний центр інновацій» тощо)?			
7	Чи використовує ОМС послуги місцевої Агенції регіонального розвитку?			
8	Чи має громада Стратегію розвитку?			
9	Чи є пріоритетним напрямком розвитку громади інвестиційна діяльність?			
10	Чи передбачено в місцевому бюджеті поточного року кошти на заходи з підтримки економічного та інвестиційного розвитку громади?			
11	Чи має ОМС систему періодичного прозорого обміну інформацією з бізнесом з питань інвестиційної діяльності?			
12	Чи проводився збір пропозицій бізнесу та організацій громадянського суспільства з питань налагодження ефективної інвестиційної діяльності?			

13	Чи враховано в Стратегії розвитку громади пропозицій бізнесу та організацій громадянського суспільства з питань налагодження ефективної інвестиційної діяльності?			
14	Чи має ОМС на офіційному вебсайті окрему сторінку з питань економічної / інвестиційної діяльності або інвестиційний портал?			
15	Чи має ОМС Програму розвитку інвестиційної діяльності?			
16	Чи надає ОМС для потреб розвитку бізнесу приміщення та інфраструктуру комунальної власності?			
17	Чи створено ОМС у громаді центри підприємництва, інкубатори, консультаційні бізнес-центри чи коворкінгові зони тощо?			
18	Чи проводить ОМС промоцію місцевих підприємств і бізнесу?			
19	Чи готував / готує ОМС пропозиції ОДА та РДА з поліпшення інвестиційного клімату та сприяння залученню інвестицій в громаду або для надання узагальнених пропозицій центральним органам державної виконавчої влади з цих питань?			

II. Створення сприятливих умов для інвестування, усунення адміністративних бар'єрів та перешкод у сфері інвестування.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1	Чи має ОМС актуалізовані генеральні плани населених пунктів громади?			
2	Чи має ОМС затверджену схему планування території			
3	Чи має ОМС затверджений план зонування території та детальне планування території громади?			
4	Чи має ОМС впорядковану та затверджену документацію з землеустрою громади?			
5	Чи має ОМС актуалізовану та затверджену нормативно-грошову оцінку земельних ділянок громади?			
6	Чи завершив ОМС інвентаризацію землі громади?			
7	Чи оприлюднені належним чином містобудівна документація та документація з землеустрою?			
8	Чи проводить ОМС пошук вільних земельних ділянок державної, комунальної та приватної власності для реалізації інвестиційних проєктів?			
9	Чи проводив ОМС аналіз та формування реєстру земельних ділянок громади, що мають інфраструктуру та придатні для інвестиційних проєктів?			
10	Чи запроваджено в ЦНАПі громади принцип «єдиного інвестиційного вікна» для суб'єктів підприємницької діяльності – потенційних інвесторів?			
11	Чи має ОМС затверджену Програму підтримки та розвитку місцевого бізнесу, підтримки та сприяння залученню інвестицій?			
12	Чи передбачено чинними цільовими програмами заходи зі сприяння інвесторам в інженерному та логістичному облаштуванні ділянок (площадок) з метою створення належних умов для реалізації інвестиційних проєктів?			

13	Чи проводить ОМС обговорення проєкту рішення про встановлення тарифів, місцевих податків і зборів з консультативно-дорадчими органами ради з питань економіки та інвестицій і місцевими бізнес-спільнотами?			
14	Чи враховано пропозиції консультативно-дорадчих органів ради з питань економіки та інвестицій і місцевих бізнес-спільнот при затвердженні рішення про встановлення тарифів, місцевих податків та зборів на поточний та наступний бюджетні періоди?			
15	Чи встановлено ОМС категорійні пільги з місцевих податків та зборів для потенційних інвесторів на поточний та наступний бюджетний періоди?			
16	Чи розробив ОМС дорожню карту інвестора?			
17	Чи оприлюднено у вільному доступі дорожню карту інвестора?			
18	Чи мають місце в планах роботи розпорядників бюджетних коштів проведення заходів з обговорення з бізнесом та узагальнення проблем, які негативно впливають на інвестиційний клімат та стримують процес інвестування в розвиток громади?			
19	Чи запроваджено ОМС преференції для інвесторів з питань отримання дозвільної документації, організації будівництва / реконструкції об'єктів, розміщення реклами, інфраструктурного забезпечення інвестиційних об'єктів тощо?			

III. Впровадження стандартів залучення інвестицій та супроводу інвесторів.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

1. Підготовка інвестиційних пропозицій:

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1.1	Чи має ОМС підготовлену та оприлюднену у вільному доступі інформацію про пріоритетні галузі (сектори) економіки з найкращим інвестиційним потенціалом?			
1.2	Чи має ОМС підготовлені та оприлюднені у вільному доступі пропозиції інвестиційних майданчиків та нерухомості?			
1.3	Чи є інформація в таких пропозиціях постійно актуальною (оновленою)?			
1.4	Чи є інформація в таких пропозиціях точною та надійною (достовірною та перевіреною спеціалістами)?			
1.5	Чи містять такі пропозиції актуальні плани розвитку, схеми зонування, цільове призначення земельних ділянок, карти, фото тощо?			
1.6	Чи має ОМС сформовані та оприлюднені у вільному доступі бази даних:			
	• компаній з інвестиціями в цьому регіоні?			
	• інституцій, корисних для інвестора (консалтингових, юридичних, нотаріальних, рекрутингових, логістичних, інституцій підтримки підприємництва, бізнес-асоціацій тощо)?			
	• компаній, які можуть виступати як партнери-постачальники для потенційних інвесторів?			
	• інвестиційних запитів (звернень інвесторів)?			

2. Забезпечення маркетингового просування громади, формування її позитивного інвестиційного іміджу:

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
2.1	Чи має ОМС розроблений та оприлюднений у вільному доступі бізнес-профіль або інвестиційний паспорт громади?			
2.2	Чи проводився збір пропозицій від наявних інвесторів та місцевого бізнесу при розробці бізнес-профілю або інвестиційного паспорта громади?			
2.3	Чи враховані в бізнес-профілі або інвестиційному паспорті громади пропозиції від наявних інвесторів та місцевого бізнесу?			
2.4	Чи розробляє, виготовляє та поширює ОМС паперові та електронні брошури, флаєри, постери, планшети, інформаційні програми та ролики, відеофільми, банери, мобільні виставкові стенди, сувенірну продукцію, компакт-диски, плакати, інвестиційні карти, тощо (укр., англ.) з інвестиційними пропозиціями?			
2.5	Чи надає ОМС можливість використання інвесторами та місцевим бізнесом окремої економічної / інвестиційної сторінки на офіційному вебсайті місцевої ради або муніципального інвестиційного порталу?			
2.6	Чи створено ОМС інтерактивну інвестиційну карту з об'єктами комунальної та приватної власності?			
2.7	Чи використовує ОМС можливості щорічної участі в національних та міжнародних маркетингових заходах (торгові місії, роуд-шоу, бізнес-зустрічі тощо) з метою презентації на них інвестиційного потенціалу міста (Європейська Бізнес Асоціація, Дипломатична академія, Міністерство закордонних справ та інші)?			
2.8	Чи організовує та проводить ОМС щорічні інвестиційні заходи (конференції, ярмарки, форуми)?			
2.9	Чи проводить ОМС презентацію інвестиційного потенціалу громади для дипломатичних представництв та міжнародних фінансових організацій?			
2.10	Чи розроблено / заплановано ОМС до розробки бренд громади та брендбук?			
2.11	Чи має ОМС підготовлені презентації для потенційних інвесторів, зокрема з окремих інвестиційних проєктів та об'єктів?			

3. Організація проактивної діяльності із залучення нових українських та іноземних інвестицій, забезпечення стандартів професійного супроводу інвестора:

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
3.1	Чи має ОМС затверджений стандарт та адміністративний регламент процесу залучення та супроводу інвесторів у громаду (покроковий алгоритм внутрішньої взаємодії виконавчих органів ради в процесі залучення, розгляду та обробки інвестиційної пропозиції, реалізації інвестиційного проєкту)?			
3.2	Чи проводиться ОМС навчання та професійна підготовка співробітників структурних підрозділів ради, відповідальних за формування та реалізацію інвестиційної політики (з питань професійної комунікації з інвесторами, ведення ділових переговорів, основ дипломатії, написання та супроводу інвестиційних проєктів, ознайомлення зі світовим досвідом у сфері інвестиційної політики, практичного застосування нормативно-правової бази, візуалізації даних тощо)?			

3.3	Чи проводиться ОМС SWOT-аналіз та актуалізація внутрішнього середовища інвестиційної діяльності?			
3.4	Чи проведено ОМС оцінювання ризиків програм і заходів інвестиційної діяльності?			
3.5	Чи розроблено та затверджено ОМС заходи з контролю виконання інвестиційних програм і проєктів?			
3.6	Чи здійснюється та документується ОМС постійний моніторинг інвестиційної діяльності?			
3.7	Чи оприлюднюються ОМС у вільному доступі результати моніторингу інвестиційної діяльності?			
3.8	Чи проводиться ОМС або місцевим головою в середовищі інвесторів та суб'єктів підприємницької діяльності публічний звіт з питань розвитку економіки та інвестиційної діяльності?			
3.9	Чи впроваджено ОМС систему вимірювання показників інвестиційного клімату в громаді, в тому числі, серед наявних інвесторів (анкетування або опитування на інвестиційному порталі)?			

IV. Розбудова сучасної інвестиційної та ринкової інфраструктури, створення умов для розвитку високотехнологічного виробництва, розміщення інвестиційних ресурсів в секторах з високою часткою доданої вартості.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1	Чи має ОМС створений індустріальний парк (або концепцію створення)?			
2	Чи має ОМС створений технологічний/науковий парк (або концепцію створення) ?			
3	Чи має ОМС розроблений план інноваційного розвитку економіки громади?			
4	Чи має ОМС заходи, передбачені цільовими програмами, щодо сприяння та підтримки впровадження інновацій?			
5	Чи бере участь ОМС у програмі секторальної підтримки ЄС?			
6	Чи має ОМС підготовлені проєкти та чи бере участь у конкурсі на фінансування коштом ДФРР, субвенції Державного бюджету на розвиток інфраструктури громади, субвенції з Державного бюджету на соціально-економічний розвиток територій?			
7	Чи співпрацює ОМС з науковцями, вищими освітніми та професійно технічними навчальними закладами регіону з питань планування та реалізації інвестиційної діяльності?			
8	Чи планує ОМС розробку Концепції залучення венчурного капіталу в громаду?			
9	Чи планує ОМС створення центру з підготовки кадрів на базі ВНЗ, ПТНЗ?			
10	Чи працює ОМС над питанням підтримки формування та організації діяльності галузевих кластерів?			

V. Забезпечення співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та донорами.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1	Чи має ОМС сформований реєстр ресурсів з фандрейзингу?			
2	Чи здійснює ОМС систематичний моніторинг можливостей фінансування проєктів розвитку громади коштом грантів, МФО та донорів?			
3	Чи має ОМС чітко визначений перелік проблем, формулювання їхньої актуальності та невідкладності розв'язання, планування конкретних проєктів (програм) зі складеним бюджетом для розв'язання коштом фінансової чи технічної допомоги МФО та донорів?			
4	Чи отримував ОМС пропозиції грантів, МФО та донорів?			
5	Чи має ОМС досвід підготовки проєкту та подання грантової заявки?			
6	Чи брав участь ОМС в грантових конкурсах:			
	• регіональних або місцевих грантових програм?			
	• гранти при посольствах?			

VI. Впровадження партисипативних інструментів та механізмів в управління інвестиційними процесами.

Аналітичні питання. Відповіді: так – 5 балів, частково – 3 бали, ні – 0 балів.

№	ПИТАННЯ	Так	Частково	Ні
1	Чи має ОМС затверджену типову (примірну) форму Інвестиційного проєкту: вид, форма та основні елементи?			
2	Чи має ОМС затверджену типову (примірну) форму інвестиційного договору та його суттєві умови?			
3	Чи має ОМС затверджене Положення про порядок проведення Інвестиційного конкурсу (конкурсу з відбору інвестиційних проєктів)?			
4	Чи практикує ОМС партисипативний моніторинг та оцінювання програм, планів і проєктів інвестиційної діяльності в громаді?			
5	Чи має ОМС затверджену процедуру щорічного збору та опрацювання інвестиційних ініціатив у пріоритетних галузях економіки?			
6	Чи проводить ОМС щорічний збір, опрацювання та оприлюднення інвестиційних ініціатив у пріоритетних галузях економіки (в тому числі – регіональні та наукові дослідження, інноваційні проєкти, стартапи) від місцевого бізнесу та громадянського суспільства?			
7	Чи оприлюднено ОМС у вільному доступі інформацію про враховані та невраховані інвестиційні ініціативи та пропозиції з обґрунтуванням підстав для неврахування таких пропозицій?			
8	Чи має ОМС розроблений каталог інвестиційних проєктів?			
9	Чи проводить ОМС щорічний конкурс з відбору інвестиційних проєктів / стартапів для їхньої реалізації коштом місцевого бюджету або за умови співфінансування?			

10	Чи організовує ОМС навчальні заходи (семінари, тренінги) для суб'єктів підприємницької діяльності з підготовки інвестиційних проєктів?			
11	Чи залучає ОМС профільні консультативно-дорадчі органи ради та представників бізнесу до процесу розробки Програм економічного та інвестиційного розвитку громади?			
12	Чи оприлюднено ОМС протоколи засідань таких консультативно-дорадчих органів?			
13	Чи оприлюднено інформацію про враховані та невраховані пропозиції з обґрунтуванням підстав для неврахування пропозицій, отриманих від консультативно-дорадчих органів з питань розробки Програм економічного та інвестиційного розвитку громади?			
14	Чи визначено ОМС сектори та об'єкти, зокрема комунальної власності для впровадження проєктів державно-приватного партнерства (ДПП)?			
15	Чи налагоджено ОМС взаємодію з інституціями громадянського суспільства (ІГС) та чи надають їм допомогу у залученні грантових коштів на провадження діяльності?			
16	Чи проводить ОМС громадську експертизу нормативно-правових та регуляторних актів (відповідно до Постанови КМУ від 05.11.2008 №976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»)?			
17	Чи проводить ОМС антидискримінаційну експертизу нормативно-правових та регуляторних актів (відповідно до Постанови КМУ від 30 січня 2013 р. №61 «Питання проведення антидискримінаційної експертизи та громадської антидискримінаційної експертизи проєктів нормативно-правових актів»)?			
18	Чи проводить ОМС консультації з зацікавленими особами з питань економічного та інвестиційного розвитку (відповідно до Постанови КМУ від 03.11.2010 №996 «Про затвердження Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики»)?			
19	Чи практикує ОМС проведення тематичних заходів за участі місцевого голови («круглі столи», «сніданки з інвесторами», «бізнес-ланчі» тощо) та суб'єктів господарської діяльності з метою інформування про інвестиційні можливості та перспективи для розширення наявного чи започаткування нового бізнесу в громаді?			
20	Чи підтримує ОМС робочий зв'язок із місцевою торгово-промисловою палатою чи бізнес-асоціацією з питань економічного та інвестиційного розвитку?			
21	Чи має ОМС (відповідальні посадові особи) робочі контакти та професійне спілкування з державними установами регіонального та національного рівня з питань впровадження економічної та інвестиційної політики, застосування нових ефективних процедур, програм, або обговорення проблем / тенденцій галузі?			
22	Чи має ОМС практику об'єднання ресурсів із сусідніми громадами для спільного фінансування ініціатив з економічного розвитку?			
23	Чи має ОМС стратегію комунікацій з питань економічного та інвестиційного розвитку громади?			
24	Чи має ОМС визначений та затверджений регламент (алгоритм) процесу передачі інформації / повідомлень стосовно питань економічного та інвестиційного розвитку?			
25	Чи підтримує ОМС регулярні контакти з представниками ЗМІ стосовно питань економічного та інвестиційного розвитку?			

МОДУЛЬ II.

**СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ**

II



Однією з найважливіших складових економічної політики як держави в цілому, так і органів самоврядування на місцевому рівні, є інвестиційна політика. Про це свідчать положення господарського кодексу України, якими визначено основні форми та напрями участі органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) у сфері господарювання.

Зокрема закон зобов'язує ОМС створювати суб'єктам господарювання необхідні умови для залучення та концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, переважно у галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-галузевої політики, а також забезпечити ефективне та відповідальне використання цих коштів і здійснення контролю за ним ([ст. 10 Господарського кодексу України](#))³.

Світовий та національний досвід дає підстави стверджувати, що інвестиції сприяють піднесенню регіональної економіки, підвищенню ефективності місцевих виробництв, забезпеченню соціально-економічної стабільності громад та поступовому розв'язанню їхніх виробничих, інфраструктурних та екологічних проблем.

Особливо гостро потреба в інвестиціях до розвитку громад постала в умовах структурної перебудови адміністративно-територіального устрою України, який відбувається вже протягом шести років. Зміна територіальної організації влади та створення нових адміністративних суб'єктів – територіальних громад – зумовлюють значні трансформації місцевої економіки, а тому економічною проблемою новоутворених громад стає потреба в нових місцевих та іноземних інвестиційних джерелах фінансових, матеріальних та інших ресурсах.

А отже, злагоджена та кваліфікована успішна робота представників місцевої влади з інвесторами повинна стати запорукою формування сприятливого інвестиційного клімату громади, чинником довіри, надійної взаємної підтримки та гарантії подальшого ефективного залучення додаткових інвестиційних ресурсів у її розвиток.

Разом з цим, слід визнати, що донині існує низка перешкод, які сповільнюють або взагалі унеможливають просування інвестиційних процесів на рівні громад. Зокрема не існує чіткої концепції місцевого розвитку із залучення інвестицій в соціально-економічний розвиток на рівні громад. Крім цього, в переважній більшості сільських, селищних та міських органів місцевого самоврядування недостатньо можливостей для кваліфікованого моніторингу та управління не тільки інвестиційними процесами, але й економічним розвитком в цілому.

Саме тому підвищення потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні інвестиційними процесами – нагальне завдання, яке сьогодні постає перед громадами.

З іншого боку, функціонування місцевої інвестиційної системи, як і будь-якої іншої публічної системи, не може бути ефективним без громадської участі та контролю за її здійсненням. Рівних прав на економічну свободу та ініціативу, солідарну відповідальність та саморозвиток громади можна досягти лише в «партисипативному суспільстві», яке виховує почуття економічної дієвості, вчить інтересу до спільних проблем та допомагає становленню обізнаного громадянства, здатного проявляти постійну зацікавленість у процесі врядування, визначенні перспектив розвитку громади, відчувати потребу брати участь у прийнятті управлінських економічних рішень і нести відповідальність за їхню реалізацію та результати.

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Загалом збалансована участь жінок і чоловіків у процесах прийняття суспільних рішень є не лише складовою партисипативних процесів, але і розглядається як необхідна умова для побудови ефективної моделі управління інвестиційною діяльністю.

Ключовими поняттями інвестиційного права є:

- ◆ інвестиції;
- ◆ інвестиційна діяльність;
- ◆ інвестиційні правовідносини;
- ◆ суб'єкти інвестиційної діяльності;
- ◆ інвестиційний потенціал.

З урахуванням того, що формування належної та достатньої місцевої політики прозорого залучення та супроводу інвестицій є одночасно як найважливішою умовою, так і дієвим практичним механізмом сталого розвитку громад, великого значення набуває спроба органів місцевого самоврядування розробити та впровадити **власну модель ефективного управління інвестиційною діяльністю на партисипативних засадах**.

1. ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 1. В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



1.1 СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У МІСЦЕВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Інвестиційна політика є одним із пріоритетних напрямів економічної політики як держави, так і органів місцевого самоврядування. Актуальність питання інвестицій в економіку територіальної громади обґрунтована стрімким посиленням негативних тенденцій у самому інвестиційному секторі – відсутність мотивацій до інвестування в промисловість та інфраструктуру громади, низька інвестиційна культура та клімат, відсутність інвестиційного іміджу громади або його низька якість, недоліки нагромадження ресурсів практично всіма основними групами інвесторів, широкі масштаби відтоку капіталу за кордон.

Світовий досвід доводить, що новоутворені громади з трансформованою економікою можуть досягти економічного процвітання лише за допомогою формування якісної, справедливої та прозорої інвестиційної політики, належного інвестиційного менеджменту, практичного залучення та ефективного використання інвестицій.

У чому ж полягає сутність поняття «інвестиції» та які їхні ключові ознаки?



ТЕРМІН «ІНВЕСТИЦІЇ» (від лат. «invest») означає «вкладати». У ширшому розумінні інвестиції – це вкладання капіталу з метою подальшого його збільшення (приросту), за принципом «гроші роблять гроші».



Законодавче визначення поняття інвестиції наведено у [ст. 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність»](#)⁴. Відтак, інвестиціями називають всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та / або досягається соціальний та екологічний ефект.

4 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

Такими цінностями можуть бути:

- ◆ кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів);
- ◆ рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- ◆ майнові права інтелектуальної власності;
- ◆ сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- ◆ права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- ◆ інші цінності.

При цьому трудові, інтелектуальні та інші ресурси, які стосуються поняття «людський капітал особи», а також наявні в громаді усталені практики, унікальні традиції, форми передачі знань, досвіду та інші ресурси, які належать до поняття «соціальний капітал громади», слід розглядати як додаткову цінність і джерело економічного зростання громад.

Інвестиції, які спрямовують на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, очікуваний термін корисної експлуатації яких перевищує один рік, здійснюються у формі капітальних вкладень.

З урахуванням вищевказаних положень, приріст капіталу (так звана «додана вартість») вкладених інвестицій повинен бути достатнім для того, щоб:

1. компенсувати інвестору відмову від використання наявного капіталу на споживання в поточному періоді;
2. нагородити його (інвестора) за ризик;
3. відшкодувати втрати від інфляції у майбутньому.

Виділяють наступні ознаки інвестицій.

- ◆ **Терміновість вкладення.** Інвестиції вкладаються на певний проміжок часу та протягом часу перебування коштів в об'єкті інвестування, інвестор повинен отримувати обумовлений прибуток.
- ◆ **Цілеспрямованість вкладення.** Інвестор визначає певну галузь або сферу, куди планує вкласти власні кошти. Іншими словами, капітал має спрямованість руху в певне річище.
- ◆ **Ризикованість вкладів.** Внесок буде ризикованим в будь-якому випадку, незалежно від об'єкта капіталовкладення. Існують різні інвестиції за рівнем ризику, проте в усіх випадках вкладник ризикує засобами в межах свого вкладу.
- ◆ **Потенційна прибутковість.** Головна мета інвестування – це отримання доходів, першочергове завдання всіх інвесторів, незалежно від виду інвестицій і наявності інших, непрямих цілей, які може передбачати інвестиційна діяльність.
- ◆ **Можливість отримання пасивного доходу.** Інвестування передбачає визначення потенційно вигідного джерела постійного отримання коштів, які заробляють без безпосередньої участі самого вкладника. Ця ознака є в усіх видах інвестування, від нерухомості до банківських вкладів.

Існують різні визначення інвестицій, кожне з яких по-своєму допомагає розкрити сутність цього поняття, а також його основну мету. Так, окрім законодавчого визначення, інвестиції можуть розглядатися як тимчасово вільні кошти юридичних або фізичних осіб, які призначені для збільшення прибутку власника та спрямовуються саме на реалізацію цього завдання. Зважаючи на це, інвестиційними коштами можуть бути грошові кошти, майно або права на нього, ліцензії та об'єкти авторського права, акції, облігації, паї та інші цінні папери, обладнання, технологічні пристрої тощо.

У сучасній економіці інвестиції поділяються на⁵:

1. **Фінансові** – представлені у вигляді фінансово-кредитних зобов'язань, цінних паперів і безпосередньо грошових коштів.
2. **Реальні** – це довготривалі вкладення в ті галузі, які займаються випуском засобів виробництва (устаткування, технології, машини). Реальні інвестиції можуть бути реалізовані за допомогою інвестиційного комплексу (галузі народного господарства, які випускають виробничі кошти для будівництва або забезпечення обіговими та основними фондами).
3. **Валові** – кошти, які вкладаються в певну сферу з метою приросту капіталу. До цієї категорії належать чисті інвестиції (валова сума за вирахуванням амортизації основної суми капіталу).
4. **Приватні та державні інвестиції** – капіталовкладення, сформовані коштом приватних інвесторів або державного бюджету.

Інвестиційні правовідносини – це врегульовані нормами інвестиційного законодавства суспільні майнові відносини, які виникають на договірній і позадоговірній основі між суб'єктами інвестиційної діяльності (інвестором та учасниками цієї діяльності) з приводу залучення, використання та контролю над інвестиціями та інвестиційною діяльністю, тобто довгострокового розміщення та реалізації (використання) майна, майнових прав та інших цінностей з метою отримання прибутку (доходу), а також відносини, пов'язані з відповідальністю інвесторів за дії, що суперечать законодавству.

Суб'єктами (інвесторами та учасниками) інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України й іноземних держав, а також держави.

Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора.

Інвестори – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових, а також інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.



Надзвичайно важливим є той факт, що положеннями Закону України «Про інвестиційну діяльність» передбачено поняття захисту інвестицій. Зокрема **ЗАХИСТ ІНВЕСТИЦІЙ** – це комплекс організаційних, технічних та правових заходів, спрямованих на створення умов, які сприяють збереженню інвестицій, досягненню цілі внесення інвестицій, ефективній діяльності об'єктів інвестування та реінвестування, захисту законних прав та інтересів інвесторів, у тому числі права на отримання прибутку (доходу) від інвестицій.

Держава гарантує захист інвестицій незалежно від форм власності, а також іноземних інвестицій. Захист інвестицій забезпечується законодавством України, а також міжнародними договорами України. Інвесторам, у тому числі іноземним, забезпечується рівноправний режим, що виключає застосування заходів дискримінаційного характеру, які могли би перешкодити управлінню інвестиціями, їхньому використанню та ліквідації, а також передбачаються умови та порядок вивозу вкладених цінностей і результатів інвестицій.

⁵ Навчальний посібник з дисципліни «Інвестування» / О. А. Лактіонова. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019.
<https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/183>

З метою забезпечення сприятливого та стабільного інвестиційного режиму держава встановлює державні гарантії захисту інвестицій.



ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ ЗАХИСТУ ІНВЕСТИЦІЙ – це система правових норм, спрямованих на захист інвестицій та не стосуються питань фінансово-господарської діяльності учасників інвестиційної діяльності, а також сплати ними податків, зборів (обов'язкових платежів). Державні гарантії захисту інвестицій не можуть бути скасованими або звуженими стосовно інвестицій, здійснених у період дії цих гарантій. Інвестиції не можуть бути безоплатно націоналізовані або реквізовані, також до них не можуть бути застосовані заходи, тотожні за наслідками. Такі заходи можуть застосовуватися лише на основі законодавчих актів України з відшкодуванням інвестору в повному обсязі збитків, заподіяних у зв'язку з припиненням інвестиційної діяльності.

Відповідно до норм Господарського кодексу України та Закону України «Про інвестиційну діяльність», **інвестиційною діяльністю** вважається сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави з реалізації інвестицій.

Крім цього, вказаними актами врегульовано інші ключові визначення інвестиційних елементів. Органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень здійснюють регулювання інвестиційної діяльності на своїй території, в тому числі шляхом погодження питань про створення виробничих і соціальних об'єктів, використання природних ресурсів суб'єктами інвестиційної діяльності.

1.2 ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Інвестиційна діяльність може здійснюватися на основі окремого (одноосібного) або спільного інвестування, здійснюваного громадянами та юридичними особами України, іноземних держав. З цією метою можуть створюватися інститути спільного інвестування (корпоративний інвестиційний фонд або пайовий інвестиційний фонд), які провадять діяльність, пов'язану з об'єднанням (залученням) грошових коштів інвесторів з метою отримання прибутку від вкладення їх у цінні папери інших емітентів, корпоративні права і нерухомість. Діяльність таких фондів регулюється [Законом України «Про інститути спільного інвестування»](#)⁶.

Джерелами інвестиційної діяльності можуть бути:

- ◆ інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками та товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- ◆ державне інвестування, що здійснюється органами державної влади коштом державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за допомогою власних і позичкових коштів;

6 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>

- ◆ місцеве інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування коштом місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за допомогою власних і позичкових коштів;
- ◆ державна підтримка для реалізації інвестиційних проєктів;
- ◆ іноземне інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав;
- ◆ спільне інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

Крім цього, інвестиційна діяльність може здійснюватися коштом:

- ◆ власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження та заощадження громадян, юридичних осіб тощо);
- ◆ позичкових фінансових коштів інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- ◆ залучених фінансових коштів інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб);
- ◆ бюджетних інвестиційних асигнувань;
- ◆ безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.

На практиці інвестиційна діяльність забезпечується шляхом реалізації інвестиційних проєктів і проведення операцій з корпоративними правами та іншими видами майнових та інтелектуальних цінностей.



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей, відповідно до положень Закону України «Про інвестиційну діяльність».

Інвестиційний проєкт оформлюється у вигляді планово-розрахункових документів, необхідних та достатніх для обґрунтування інвестування, організації та управління роботами з реалізації проєкту в межах визначених вартості та терміну його реалізації. Інвестиційний проєкт, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, розробляється в [порядку](#) та за [формою](#), затвердженими центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері економічного розвитку.



Державне інвестування державних інвестиційних проєктів із використанням державних капітальних вкладень та / або кредитів (позик), залучених державою або під державні гарантії, здійснюється відповідно до вимог бюджетного законодавства. Місцеве інвестування та підтримка реалізації інвестиційних проєктів здійснюється коштом місцевого бюджету та / або кредитів (позик), залучених під місцеві гарантії, здійснюються в порядку, встановленому органами місцевого самоврядування, відповідно до вимог бюджетного законодавства.

Державне або місцеве інвестування в об'єкти приватної власності здійснюється за умови закріплення в державній або комунальній власності частки у статутному капіталі юридичної особи, яка отримує таке інвестування за допомогою бюджетних коштів, залежно від обсягу вкладених інвестицій.

Потрібно мати на увазі, що будь-яка економічна діяльність супроводжується залученням та витрачанням ресурсів, що може мати як позитивний ефект (використання трудового ресурсу громади шляхом залучення до виробництва товарів або послуг мешканок та мешканців), так і негативний (вплив на екологію, використання земельних ресурсів, гальмування розвитку чи повне знищення традиційних форм господарювання тощо). Крім того, інвестиційні проекти можуть мати також і негативні соціальні наслідки, які можуть проявлятися, наприклад, у незадоволенні мешканців громади режиму та формату роботи підприємства, соціальному розшаруванні, невикористанні підприємством робочого потенціалу громади тощо.

Зменшити негативний вплив інвестиційної діяльності у громаді можна за умови повної відкритості процесу, залучення до нього мешканок і мешканців громади як рівноправних учасників, вивчення та захист їхніх інтересів у процесі інвестиційної діяльності.



МІСЦЕВА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА – це солідарна діяльність органів влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства, спрямована на створення суб'єктам господарювання необхідних умов для залучення та концентрації ресурсів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, а також забезпечення ефективного та відповідального використання цих ресурсів і здійснення контролю за ними.

1.3 ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІЙ ГРОМАД



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ територіальної громади – це взаємозв'язок наявних і придатних до мобілізації ресурсів території громади та потенційних можливостей до їх ефективного використання для вирішення питань соціально-економічного та культурного розвитку громади. Інвестиційний потенціал територіальної громади слід розглядати у двосторонній площині: з одного боку – наявні ресурси та можливості щодо залучення інвестицій на територію громади, а з іншого – наявні ресурси та можливості для цілеспрямованої трансформації власних ресурсних джерел у ресурсний інвестиційний потік, що використовується або може бути використаний для соціально-економічного прогресу та зростання.

Інвестиційний потенціал територіальної громади має низку основних чинників загальнодержавного, регіонального та локального рівня (рис.1).

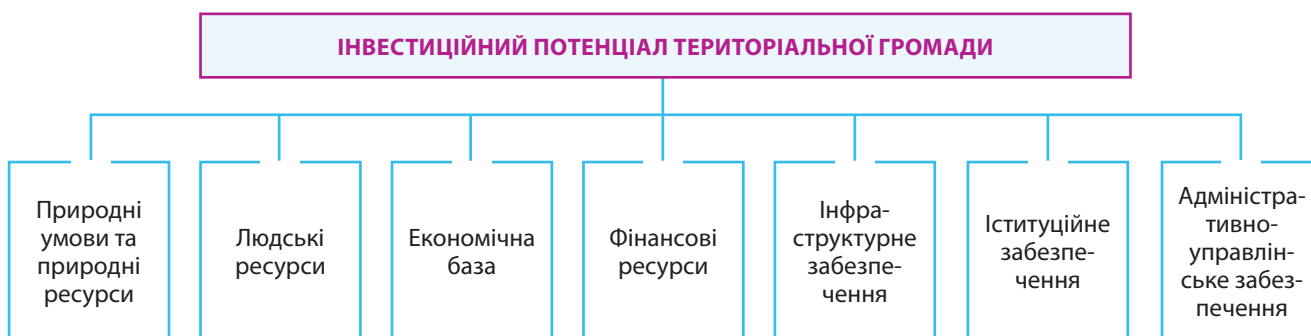


Рис. 1. Складові інвестиційного потенціалу територіальної громади⁷

Відтак, на інвестиційний потенціал громади мають вплив природні умови та ресурси, якими володіє громада, гендерна, вікова та професійна структура людського ресурсу, загальний рівень економічного, соціального та культурного розвитку громади, наявність і реальний стан її інфраструктури, рівень податкоспроможності громади та наявність фінансових ресурсів для розвитку у місцевому бюджеті, адміністративна та інституційна спроможність місцевої влади та її посадових осіб ефективно провадити інвестиційну діяльність тощо.



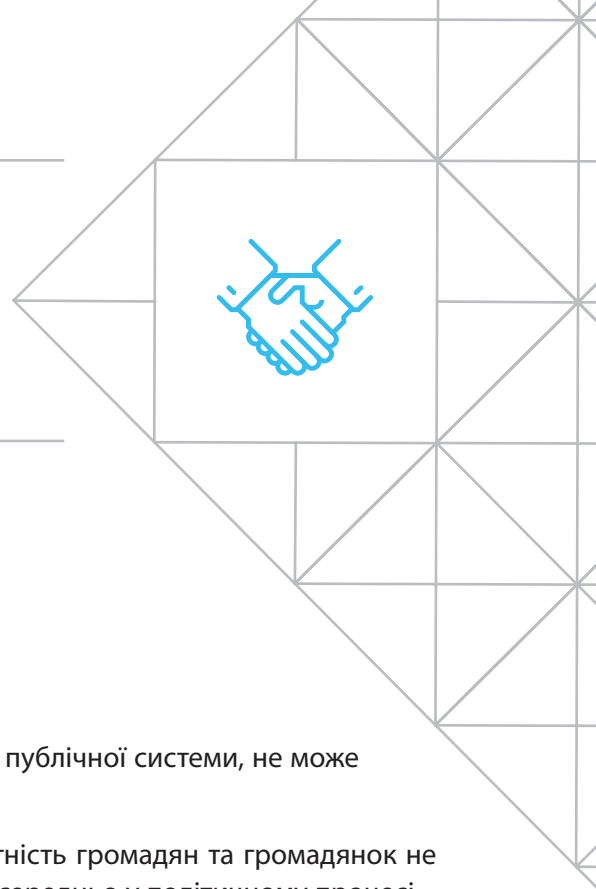
ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- і мікрорівнях.



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ – це сукупність політичних, правових, економічних, організаційних і соціальних умов, які визначають привабливість і доцільність інвестування економіки регіону та громади. Стан інвестиційного клімату виражається для інвестора в очікуваному прибутку, а для громади, що приймає, – у реально отриманих закордонних інвестиційних ресурсах.

⁷ Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління / П. В. Жук, З. О. Сірик
http://re.gov.ua/re201702/re201702_016_ZhukPV,SirykZO.pdf

2. ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ



2.1 ОСНОВИ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Функціонування місцевої інвестиційної системи, як і будь-якої іншої публічної системи, не може бути ефективним без партисипації та контролю за її здійсненням.

В основі теорії партисипативної демократії – переконання про здатність громадян та громадянок не лише брати участь у виборах, референдумах, плебісцитах, а й безпосередньо у політичному процесі – підготовці, прийнятті та впровадженні владних рішень.



Таким чином, **ПАРТИСИПАТИВНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ** – це один із видів управління, заснований на участі найбільш зацікавлених соціальних груп в управлінні громадою. Термін «participative management» запозичено з зарубіжної теорії, дослівно означає керівництво, засноване на співучасті працівників в управлінні підприємством.

Партисипативне публічне управління – це ефективний спосіб використання потенціалу громади, його управління та розвитку. Ознакою публічного партисипативного управління є відносини між владою та зацікавленими соціальними групами громади засновані на партнерстві. Таке управління підвищує продуктивність праці владних органів, забезпечує дотримання прав та врахування інтересів мешканок і мешканців громади, реалізує продуктивність праці владних органів, реалізує соціальні потреби громади, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Принципи партисипативного управління є однаковими як для бізнесу, так і для територіальних громад⁸:

1. Добровільна участь членів організаційної структури в управлінні.
2. Чітка регламентація управління, наявність регламентів діяльності.
3. Усі пропозиції членів організації повинні уважно розглядатися для створення необхідного рівня зворотних зв'язків в організації.
4. Усі пропозиції, що знайшли схвалення, повинні впроваджуватися.
5. Командна робота. Суперечності між членами організації повинні розв'язуватися спільно.

8 [Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами / В. М. Семяновський, 2018.](#)

Партисипативний стиль управління не тільки створює відчуття причетності, але й підвищує мотивацію. Коли мешканці та мешканки громад безпосередньо та широко долучені до процесів розробки та ухвалення рішень стосовно інвестиційної діяльності – це сприяє досягненню сталих результатів та розвитку громади.

Правильно організована комунікація з громадою та залучення її представників до моніторингу та контролю інвестиційних процесів дозволяє виявити слабкі сторони цієї системи, уникнути непередбачуваних наслідків її діяльності, своєчасно прийняти необхідні управлінські рішення, виправити ситуацію та уникнути недовіри й соціальних конфліктів у суспільстві, що зазвичай виникають внаслідок нестачі інформації, а також створюють негативне його ставлення до інновацій.

Саме тому формування належної та достатньої місцевої політики партисипативної інвестиційної діяльності є одночасно як найважливішою умовою, так і дієвим практичним механізмом сталого розвитку громад.

Громадська чи громадянська участь, залучення громади до процесу вироблення та реалізації місцевих економічних та інвестиційних політик, учасницьке прийняття рішень та партисипація чи партиципація – усе це синоніми одного поняття, без якого неможливо уявити розвиток демократичного суспільства в сучасному світі.

Термін «партисипація» походить з англійської мови («to participate») – означає «бути частиною чогось, брати участь», а він, своєю чергою, походить від латинського слова «participatio» з тотожним змістом. Змістовно це відповідає українському словосполученню «громадянська чи громадська участь», яке використовується в цьому посібнику.

Партисипація стосується процесів, у межах яких використовуються конкретні методи, що дозволяють людям брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їхнє життя. Залучення громади на різних етапах інвестиційної діяльності означає для інвесторів необхідність підтримувати людей, щоб вони мали більше контролю над своїм економічним майбутнім. Сприяння більшій ролі участі мешканок і мешканців громади в інвестиційному процесі означатиме, не лише, що голоси людей будуть «почуті» під час проектування та реалізації інвестиційних проєктів, а й що їхні потреби можуть бути враховані у загальному результаті інвестиційної діяльності.

Партисипація в межах інвестиційної діяльності охоплює багато дій, які можуть змінюватися залежно від обставин. Залучення мешканок і мешканців у інвестиційну діяльність дає можливість громадам визначати своє власне майбутнє, свої власні можливості й активи, а також пріоритетні області для потенційних інвестицій. Крім того, зацікавлені особи протягом усього інвестиційного процесу можуть формувати, підтримувати та покращувати вплив інвестицій. При цьому важливо підкреслити, що участь жінок в інвестиційних програмах громади сприяє кращим результатам⁹.

Ключовими принципами інвестиційної партисипації є:

- ◆ **підзвітність:** забезпечення відповідності результатів із політичними обіцянками та очікуваннями суспільства;
- ◆ **паритетна участь:** створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх зацікавлених осіб (у тому числі жінок і чоловіків різних груп) та забезпечення максимального врахування їхніх інтересів під час розроблення та реалізації регіональної стратегії;
- ◆ **прозорість:** бути впевненим, що процес прийняття та реалізації рішення, процедури, які він охоплює, та можливі обмеження чітко зрозумілі та дотримуються всіма учасниками процесу;
- ◆ **відповідність:** забезпечити ресурси, необхідні для ефективного залучення;
- ◆ **відкритість:** прозоро реагувати на питання, хвилюючі громаду.

⁹ Детальніше про гендерні аспекти партисипації читайте у Модулі II посібника.

Важливо зауважити, що ті цільові групи, на які найсильніше вплине прийняття конкретного інвестиційного рішення, повинні мати більше можливостей висловитися. Саме тому органи місцевого самоврядування, які хочуть реально втілити залучення громади до управління інвестиціями на практиці, повинні, в першу чергу, визначити ті соціальні групи, на які вплине прийняте рішення, і запросити до участі їхніх представників.

Викладене вище доводить актуальність моделювання та розробки основоположних засад і системи управління інвестиційною діяльністю на партисипативних засадах, а також формування практичних рекомендацій з її вдосконалення з урахуванням всеукраїнського та європейського досвіду партисипативного врядування.

2.2 ПУБЛІЧНІСТЬ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Під публічністю місцевого самоврядування у сфері інвестиційної діяльності слід розуміти комплекс управлінських та політичних заходів, до яких повинні вдаватися органи та посадові особи з метою забезпечення максимально відкритих і партнерських взаємовідносин з бізнес-середовищем і громадою, а також підвищення рівня загальної довіри до муніципальних інституцій.

Публічність органів та посадових осіб – це збірне поняття, що охоплює три взаємопов'язаних принципи належного врядування: прозорість, відкритість і підзвітність.

Прозорість у сфері економіки та інвестицій розглядається як процес оприлюднення місцевою владою та органами місцевого самоврядування за власною ініціативою вичерпної та актуальної інформації про:

- ◆ свій персональний склад і структуру,
- ◆ повноваження та функції,
- ◆ фінанси,
- ◆ політику стратегічного економічного розвитку громади,
- ◆ поточну економічну та інвестиційну активність і плани,
- ◆ політичні, економічні й інвестиційні ініціативи та ухвалені рішення,
- ◆ адміністративні та соціальні послуги, які надаються цільовим групам чоловіків та жінок, а також
- ◆ інформацію, що становить суспільний соціальний, економічний та інвестиційний інтерес.

На рівень прозорості також впливає формат оприлюднення даних. Якщо інформація оприлюднюється чи розміщується на носіях, які є важкодоступними, або взагалі недоступними для чоловіків та жінок окремих соціально-гендерних груп, то вона для них не може вважатись доступною, а, отже, діяльність органу місцевого самоврядування – прозорою. Прикладом тому може слугувати випадок, коли не всі населені пункти громади мають покриття доступним та якісним інтернетом. У такому випадку інформація, розміщена на інтернет-сторінці громади, для мешканців та мешканок таких населених пунктів буде недоступною або важкодоступною.

Таким чином, завданням органу місцевого самоврядування задля забезпечення прозорості своєї діяльності є, в першу чергу, пошук і використання таких шляхів її розповсюдження, які б забезпечили її доступність для якомога більшої кількості мешканок та мешканців громади, незалежно від їхніх місць проживання, фінансового або соціального стану.

Відкритість місцевої влади у сфері економіки та інвестицій трактується як процес надання владою та органами місцевого самоврядування бізнес-середовищу, а також громадянам максимального доступу до економічної інформації, що є в її розпорядженні, та стимулювання активного залучення представників і представниць бізнесу, економічних наукових та експертних кіл, мешканців і мешканок громади до безпосередньої комунікації та регулярного діалогу з питань вироблення й реалізації економічних та інвестиційних політик на місцевому рівні.

Для забезпечення такого діалогу необхідно враховувати низку особливостей, які можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на процес його налагодження. До таких особливостей належать транспортна доступність місця проведення заходів, фізична доступність будівель та прилеглої території, зручність часу проведення для учасників та учасниць тощо. Без урахування цих особливостей, заходи з забезпечення відкритості можуть бути не до кінця ефективними.

Підзвітність місцевої влади у сфері економіки та інвестицій охоплює процес систематичного інформування зацікавлених осіб та громадськості про результати та ефективність роботи муніципальних інституцій, використання громадських ресурсів та бюджетних коштів на економічний та інвестиційний розвиток території громади.

Таким чином, партисипативна інвестиційна діяльність в органах місцевого самоврядування – це партнерська діяльність місцевої влади та громади з вкладення інвестицій, або інвестування, в соціально-економічну систему громади, що полягає у здійсненні прозорих, відкритих та підзвітних практичних дій з метою отримання економічної вигоди, соціального та екологічного ефекту.

Орган місцевого самоврядування для побудови прозорої, відкритої та підзвітної системи управління економікою громади та її інвестиційною діяльністю повинен:

- забезпечити наявність відповідної нормативно-правової бази, що гарантуватиме дотримання принципів публічного урядування;
- створити комплексний інституційно-організаційний механізм для управління економічними та інвестиційними процесами в громаді;
- сформувані власні прозорі механізми економічного та інвестиційного управління, які можуть нівелювати ризики економічної дискримінації та корупції у цій сфері;
- розробити та запровадити стандарти комунікації та обміну інформацією з питань економіки та інвестиційної діяльності, в яких передбачити процедури підготовки інформації, терміни та форми її оприлюднення, відповідальних, а також механізм отримання зворотного зв'язку від цільових груп, надавши статус місцевих нормативних актів цим підходам, процедурам та документам через затвердження рішенням ради;
- провести оцінювання наявності та добір кваліфікованих кадрів;
- запровадити належні форми та інструменти громадської участі й громадського контролю з ефективного управління місцевою економікою та інвестиційним ресурсом;
- послідовно та повною мірою впровадити практичну реалізацію прозорого, відкритого, підзвіт-ного управління фінансами та комунальними активами громади;
- забезпечити внутрішній контроль за реалізацією економічних та інвестиційних повноважень, а також за ефективним і результативним виконанням стратегічних та програмних ініціатив.

Актуальність партисипативного підходу в питаннях інвестиційного менеджменту спричинена:

- Проблемами «демократичного дефіциту», громадянською апатією, ослабленням рівня легітимізації. Маючи обмежений доступ до інформації про плани розвитку місцевої економіки та інвестиції, а також про їхній вплив на рівень життя і добробуту, громадськість не може мати належного впливу як на формування та прийняття рішень, так і на контроль за результатами інвестиційних проєктів.
- Обмеженням засобів, дефіцитом публічних фінансів, необхідністю визначення пріоритетів. Кожна громада має право на саморозвиток, при цьому пріоритетні вектори такого розвитку та основні цілі повинні бути сформульовані самими мешканцями.
- Тим, що суспільна реальність стає менш ієрархічною, набирає більш мережевого, низового характеру. Дедалі швидшого розвитку набувають місцеві організації громадянського суспільства та професійні бізнес-спільноти, що ставлять за мету спільними зусиллями, зокрема у партнерстві з місцевою владою та місцевим самоврядуванням, розв'язувати важливі для інвестиційного клімату питання та покращувати його на користь індустрій, економіки та рівня життя в громаді.
- Збільшенням ролі медіа, нових технологій, появою нових стейкхолдерів (громадських організацій, громадських ініціатив). Громадянське суспільство та бізнес потребують постійної комунікації та інформації, зокрема у сфері економічних процесів та інвестиційної політики.
- Появою нових типів проблем, виникненням необхідності напрацювання нових моделей відповіді на них.

Саме тому постійний комунікативний зв'язок із місцевим бізнесом, наявними та потенційними інвесторами повинен стати усталеною практикою місцевої влади.

Правове поле, що регулює публічність місцевої влади та форми та механізми громадської участі.

- ◆ Конституція України;
- ◆ Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- ◆ Бюджетний кодекс України;
- ◆ [Закон України «Про інформацію»¹⁰](#);
- ◆ [Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки «Про народне обговорення важливих питань державного життя Української РСР»¹¹](#);
- ◆ [Закон України «Про доступ до публічної інформації»¹²](#);
- ◆ [Закон України «Про звернення громадян»¹³](#);
- ◆ [Постанова КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»¹⁴ №996 від 3 листопада 2010 року](#);
- ◆ [Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»¹⁵ від 23 вересня 1997 року №539/97-ВР](#);
- ◆ [Постанова КМУ від 29 серпня 2002 р. №1302 «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади»¹⁶](#);

10 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

11 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6008-11#Text>

12 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

13 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

14 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

15 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>

16 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-%D0%BF#Text>

- ◆ [Постанова КМУ від 4 січня 2002 р. №3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»](#)¹⁷;
- ◆ [Постанова КМУ «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»](#)¹⁸ №976 від 5 листопада 2008 року;
- ◆ [Постанова КМУ від 30 січня 2013 року №61 «Питання проведення антидискримінаційної експертизи та громадської антидискримінаційної експертизи нормативно-правових актів»](#)¹⁹.
- ◆ Постанова КМУ від 18 листопада 2018 року №997 «Питання проведення гендерно-правової експертизи».

Зокрема відповідно до п. 11 Постанови КМУ від 29 серпня 2002 р. №1302 «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» рекомендовано органам місцевого самоврядування дотримуватися вимог цієї постанови щодо забезпечення:

- ◆ функціонування офіційних вебсайтів (вебпорталів) з дотриманням вимог Порядку оприлюднення в інтернеті інформації про діяльність органів виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. №3;
- ◆ обов'язкового розміщення на офіційних вебсайтах (вебпорталах) інформації, вимоги до якої визначені законодавством;
- ◆ оперативного оприлюднення інформації про власну, в тому числі й інвестиційну діяльність;
- ◆ систематичного розміщення на офіційних вебсайтах (вебпорталах) відкритої статистичної інформації про події в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя, доступ до неопублікованих статистичних даних, які не підпадають під дію обмежень, установлених законодавством;
- ◆ недопущення обмеження права на отримання відкритої інформації, необґрунтованої відмови в її наданні, а також запровадження плати за надання інформації в розмірах і випадках, не передбачених законодавством;
- ◆ проведення не рідше, ніж один раз на квартал пресконференцій, у тому числі онлайн;
- ◆ доступності інформації на офіційних вебсайтах (вебпорталах) для користувачів з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення та інтелектуального розвитку, а також з різними комбінаціями порушень.

Крім цього, Постановою КМУ від 4 січня 2002 р. №3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», встановлено перелік інформації, що рекомендована для розміщення на офіційному вебсайті (вебпорталі) органу місцевого самоврядування:

- ◆ найменування органу;
- ◆ основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- ◆ структура та керівництво органу;
- ◆ прізвища, імена та по-батькові керівників;
- ◆ місцезосташування органу, його управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, (поштові адреси, номери телефонів, факсів, адреси електронної пошти та офіційних вебсайтів (вебпорталів));
- ◆ основні функції структурних підрозділів, а також прізвища, імена, по-батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;
- ◆ нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;
- ◆ плани підготовки органом проєктів регуляторних актів та зміни до них;

17 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>

18 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>

19 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/61-2013-%D0%BF#Text>

- ◆ повідомлення про оприлюднення проєктів регуляторних актів, проєкти цих актів і аналіз їхнього регуляторного впливу;
- ◆ звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;
- ◆ відомості про регуляторну діяльність органу;
- ◆ перелік та порядок надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування і бюджетними установами, які перебувають в їхньому управлінні, та яким делеговані повноваження з надання таких послуг;
- ◆ відомості про взаємодію з громадською радою при органі місцевого самоврядування;
- ◆ відомості про проведення консультацій із громадськістю, громадської експертизи та врахування громадської думки у своїй діяльності;
- ◆ зразки документів та інших матеріалів, необхідних для звернення громадян до органу;
- ◆ розпорядок роботи органу та часи прийому керівництва;
- ◆ виконання місцевого бюджету;
- ◆ відомості про сплату місцевих податків і зборів, комунальних платежів, у тому числі інформація про тарифи та пільги окремим групам платників, розрахунки юридичних і фізичних осіб з місцевим бюджетом;
- ◆ установи та заклади соціальної сфери;
- ◆ підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління органу;
- ◆ цільові програми у відповідній сфері;
- ◆ відомості про проведення закупівлі товарів (робіт, послуг) за бюджетні кошти;
- ◆ поточні та заплановані заходи та події у відповідній сфері;
- ◆ відомості про наявні вакансії;
- ◆ перелік комунальних підприємств,
- ◆ перелік правоохоронних органів, лікувальних, оздоровчих, дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, які знаходяться на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, із зазначенням адреси, номерів телефонів, розпорядку роботи;
- ◆ порядок оскарження рішень, прийнятих органом місцевого самоврядування;
- ◆ державні інформаційні ресурси з питань, що належать до компетенції органу.
- ◆ інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до ст. 15 Закону України «Про доступ до публічної інформації».
- ◆ порядок реєстрації, ліцензування окремих видів діяльності у відповідній сфері, зразки документів та інших матеріалів, необхідних для реєстрації та отримання відповідної ліцензії (розрахункові рахунки для внесення платежів, розмір цих платежів тощо);
- ◆ показники виплати заробітної плати, грошового забезпечення, пенсій, стипендій та інших соціальних виплат на території громади;
- ◆ інформація про територію відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- ◆ сучасна територія та історія громади / регіону, адміністративно-територіальний устрій громади / регіону;
- ◆ загальний огляд економіки, опис природних ресурсів, відомості про транспортну інфраструктуру, засоби комунікації, промисловість, сільське господарство, створення привабливих інвестиційних умов у регіоні, вільні економічні зони, розвиток туризму тощо;
- ◆ відомості про розвиток науки та освіти (перелік навчальних закладів і наукових установ, закладів культури та мистецтва), посилання на інші інтернет-ресурси громади / регіону.

На офіційному вебсайті (вебпорталі) також може розміщуватися інша інформація, яку керівництво органу місцевого самоврядування вважає за доцільне оприлюднити.

Оприлюднена інформація оновлюється невідкладно, але не пізніше п'яти робочих днів від дня затвердження (ухвалення) документа, після створення та / або зміни інформації. Крім вищевказаного, в обов'язковому порядку розміщується адреса електронної пошти структурного підрозділу, відповідального за приймання та реєстрацію вхідної кореспонденції.

З метою забезпечення повноти та якості інформації на офіційному вебсайті (вебпорталі), рекомендується використовувати та розміщувати дані гендерної статистики, а саме інформацію про:

- склад населення громади (за віком та статтю);
- кількість міського та сільського населення (за віком та статтю);
- рівень освіти та професійної підготовки жінок та чоловіків в громаді;
- середній рівень заробітної плати жінок та чоловіків в розрізі галузей місцевої економіки (гендерний розрив в оплаті праці);
- інші дані, які характеризують становище жінок та чоловіків та рівень залученості в місцевій економіці.

Висвітлення на сайті громади статистично-аналітичних матеріалів («гендерні портрети»), які дають змогу визначити відмінності у становищі різних груп жінок і чоловіків, а також наявні проблеми та потреби населення, є важливою інформацією для інвестиційної діяльності та розробки інвестиційних програм і проєктів.

Крім цього, Україна у 2016 році [приєдналася](#) до Міжнародної хартії відкритих даних, та взяла на себе зобов'язання виконувати принципи хартії: найперше робити урядові (в тому числі й місцевих урядів – органів місцевого самоврядування) дані відкритими за замовчуванням. Таким чином, місцеві ради повинні прагнути не лише покращити якість, оперативність та доступність відкритих економічних даних, але й популяризувати використання інформації серед бізнес-спільнот, інвесторів, журналістів і громадських організацій.



Доцільним є створення місцевих програм розвитку відкритих даних, в тому числі з питань місцевої економіки та інвестиційної діяльності в громаді. Враховуючи вище зазначене, необхідно в кожній місцевій раді визначати конкретну особу, відповідальну за повноту, якість і своєчасність підготовки та розміщення публічної інформації у формі відкритих даних.

2.3 ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ З ПИТАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розвиток інвестиційної діяльності на місцевому рівні крім іншого обумовлений положеннями [Європейської Хартії місцевого самоврядування](#)²⁰. Зокрема п. 6 ст. 4 передбачено, що у процесі планування та прийняття рішень щодо всіх питань, які безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, з останніми повинні проводитися консультації – за можливості своєчасно та належним чином. Крім того, це підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування перед громадою в цілому та кожним її мешканцем зокрема за раціональне використання внутрішнього інвестиційного потенціалу громади, належне створення позитивного інвестиційного поля, ефективність організації діяльності його суб'єктів.

20 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

Представники місцевого бюджетотвірного бізнесу та свідомі мешканці громади відчують потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, в тому числі – і з питань економічного та інвестиційного планування, впровадження інвестиційних ініціатив, визначення перспектив розвитку тощо.

На практиці застосовують два види партисипації: громадську та публічну²¹.

Громадська партисипація (громадянська, горизонтальна) – самоорганізація членів певної громади з метою спільного прийняття економічних рішень та розв'язання конкретних економічних чи інвестиційних проблем. Процес, під час якого громадяни та бізнес отримують можливість впливати на фінансові, економічні чи регуляторні рішення органів місцевої влади та безпосередньо здійснювати контроль за їхнім виконанням, якщо ці рішення безпосередньо або опосередковано стосуються їхніх інтересів. У такий спосіб громадяни та бізнес отримують можливість брати участь у процесах регулювання на ранній стадії, активніше долучаючись до процесів безпосередньої реалізації та контролю.

Публічна партисипація (вертикальна) – участь мешканців та бізнесу у формуванні та реалізації публічної (самоврядної) економічної політики, взаємодія громадян та бізнес-спільнот із місцевими, регіональними та центральними органами влади. Влада має можливість вживати заходи, які відповідають реальним потребам громади та бізнесу, а також є гарантією прозорості прийняття рішень, що, своєю чергою, сприяє збільшенню рівня довіри.

Доцільним буде звернути увагу на польський досвід партисипації, що стане в пригоді органам місцевого самоврядування під час організації партисипативних заходів з питань інвестиційної діяльності, який містить такі складові процесу партисипації із зацікавленими особами:

- ◆ налагодження контакту, спілкування;
- ◆ інформування;
- ◆ збір ідей, думок пропозицій;
- ◆ консультування;
- ◆ спільне прийняття рішень.

Таблиця 1. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю

Заходи та дії	Рівень участі	Напрямок комунікації	Практичне застосування/техніки
Спільне прийняття рішень	Високий	Влада-громада, бізнес-громада, бізнес-влада Симетричний	Дорадчі бізнес-комітети, асоціації бізнес-спільнот, учасницьке економічне планування, партисипативна інвестиційна оцінка, стратегічна та просторова партисипація, комісії (групи) за завданнями
Консультування	Середній	Влада-громадянин Комунікація двостороння	Онлайн-консультації, інтегровані консультації, робочі зустрічі, громадська інвестиційна експертиза
Збір ідей, думок, пропозицій	Низький	Громадянин-влада	Вивчення громадської думки, опитування, фокус-групи, анкетування, форуми
Інформування	Низький	Влада-громадянин Одностороння комунікація	Інформаційна економічна та інвестиційна політика, інвестиційні портфоліо громади чи галузей, інвестиційні паспорти, інфолінії, електронні економічні бюлетені
Відсутність інформації	–	–	Книги скарг та пропозицій

21 <https://www.hubs.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/partysypatyvnyj-pidkhid.pdf>

За своєю суттю залучення органами місцевого самоврядування стейкхолдерів у процес прийняття та реалізації рішень з розвитку економічних та інвестиційних процесів у громаді — це створення їм можливостей та надання інструментів для безпосереднього формулювання ними економічних та інвестиційних ідей, їх захисту й лобювання, впливу на підготовку та прийняття рішень, вибір залучених виконавців тощо.

Задля отримання практичного економічного результату залучення зацікавлених осіб має передбачати діалог різних груп і бізнес-спільнот з різних галузей економіки, секторів та верств населення, з різними поглядами та різними інтересами. Партиципативний підхід до взаємодії у громаді дозволяє врахувати різні точки зору, переконання й інтереси в процесі планування та впровадження інвестиційного менеджменту.

Найбільш витребуваним та вживаним видом партиципативних ініціатив у громадах є структуровані комунікації (консультації). Зокрема, такі консультації мають зосереджуватись на окремих питаннях чи проблемах соціального, економічного й інвестиційного розвитку громад, що актуальні для усіх учасників процесу, та якісно покращувати процеси стратегічного й операційного економічного планування і прийняття рішень, розв'язувати проблеми, сприяти формуванню інноваційних рішень, а також спільно з владою розробляти та реалізовувати конкретні інвестиційні проєкти та заходи заради змін.

Водночас такі консультації дають змогу точніше визначити потреби жінок і чоловіків, які можна буде задовольнити в результаті реалізації інвестиційного проєкту, а також їхні права та інтереси, які можуть бути порушені. Рішення, що ухвалюються з урахуванням результатів таких консультацій, є ефективнішими та спрямованими насамперед на задоволення інтересів і потреб мешканців та мешканок громади.

Якісно організований партиципативний процес є запорукою економічного й інвестиційного консенсусу, подальшого партнерства та довгострокових економічних процесів, розв'язання назрілих місцевих економічних конфліктів.

Крім цього, результатом партиципативних заходів може стати розробка окремих стандартів залучення та супроводження інвестицій у громаді, місцевого соціально-економічного розвитку, а також стандартів ведення діалогу між місцевою владою та приватним сектором для покращення умов ведення місцевого бізнесу й залучення інвестицій у громаду.

Партиципативний процес може реалізовуватися в різних форматах та з різними рівнями залученості. Насправді на сьогодні в практичному застосуванні немає «універсальної методики». Кожен партиципативний проєкт, ініціатива або захід може бути унікальним способом створення платформи для подальших змін. Саме тому для забезпечення довіри та глибокого обміну поглядами і пропозиціями кожен партиципативний проєкт необхідно планувати окремо, гнучко, з урахуванням його особливої теми, цілей, спектру зацікавлених учасників, часу підготовки і реалізації та багатьох інших факторів.

З метою забезпечити прозорість, відкритість та підзвітність інвестиційної діяльності, ОМС можуть запровадити наступні загальноприйняті **форми громадської участі**:

- ◆ збір пропозицій від бізнес-середовища та громадськості під час стратегічного та програмного планування;
- ◆ громадську експертизу через консультації з громадськістю та онлайн-консультації з питань економічного та інвестиційного розвитку;
- ◆ загальні збори громадян з питань місцевої економіки та інвестицій;
- ◆ громадські слухання;
- ◆ місцеві ініціативи;
- ◆ електронні петиції;

- ◆ громадську експертизу документів стратегічного та програмного планування з питань економіки та інвестицій;
- ◆ громадський контроль та громадський (партисипативний) аудит інвестиційної діяльності в громаді.

Крім того, найактуальнішими **тематичними інвестиційними заходами та інструментами** в громадах, що містять активну партисипацію, є:

- бізнес-форуми, інвестиційні форуми та конференції;
- виставки, фестивалі та інвестиційні ярмарки;
- інтерактивний інвестиційний портал на офіційному вебсайті громади;
- створення Громадської ради чи Ради інвесторів (дорадчо-консультативний орган);
- проведення інвестиційних сніданків та бізнес-ланчів із місцевим головою;
- участь у міжнародних заходах – презентаціях, зустрічах, круглих столах, що проводяться на рівні області, району, громади, а також Європейською Бізнес Асоціацією, Дипломатичною академією, Міністерством закордонних справ та іншими органами;
- проведення конкурсів з відбору інвестиційних проєктів / стартапів;
- партисипативне стратегічне інвестиційне планування, партнерська підготовка інвестиційних портфолію, профілів, паспортів громади, інтерактивних інвестиційних мап;
- навчальні заходи для суб'єктів підприємницької діяльності громади з питань економічної грамотності, підготовки та реалізації інвестиційних проєктів, професійної комунікації з інвесторами, ведення ділових переговорів, основи дипломатії, ознайомлення зі світовим досвідом у сфері інвестиційної політики, практичне застосування нормативно-правової бази, візуалізація даних, вивчення іноземних мов тощо;
- проведення зустрічей з вищими навчальними закладами (ВНЗ), професійно-технічними навчальними закладами (ПТНЗ) та підприємствами міста з налагодження співпраці та формування регіонального замовлення для посилення інвестиційної спроможності бізнесу;
- партисипативне формування переліку компаній – потенційних інвесторів у пріоритетних галузях для розсилки в електронному вигляді інформації щодо інвестиційного потенціалу громади, а також створення та ведення бази інвестиційних запитів (звернень інвесторів). Здійснення комунікації з компаніями, які відповідають пріоритетним інвестиційним галузям;
- розробка в партнерстві з місцевим бізнесом промоційного інформаційного матеріалу для інвесторів «Дорожня карта інвестора», «Гід для інвестора», «Навігатор інвестора» тощо;
- проведення громадської інвестиційної експертизи або оцінювання (вимірювання показників) інвестиційного клімату серед наявних інвесторів (анкетування, приміром на інвестиційному порталі) та окремих інвестиційних ініціатив / стартапів для подальшої реалізації;

Крім вищевказаних партисипативних заходів, існує ще низка активностей, які дозволяють місцевому самоврядуванню поширити інформацію економічного змісту серед зацікавлених осіб та залучити їх до процесу вироблення місцевих політик і рішень.

ПАРТИСИПАТИВНІ АКТИВНОСТІ З ПИТАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Найбільш вдало систематизовано актуальні види партисипативних активностей Комунальним закладом «Запорізька обласна універсальна наукова бібліотека» Запорізької обласної ради²².

1. Консенсусна конференція

Конференція, на якій спілкування представників бізнесу, громадськості та експертів дозволяє ухвалити найбільш комфортне для всіх рішення.

Методологія: конференція складається з двох етапів. Під час першого – експерти та учасники обговорюють теми в малих групах, де можна висловитися, поставити питання та запропонувати рішення. Кожна з таких груп повинна дійти до консенсусу та підготувати спільну презентацію за результатами свого діалогу. Під час другого етапу, куди запрошується широка громадськість, журналісти та представники органів влади, групи презентують їм свої напрацювання.

Ресурси: час від шести тижнів до шести місяців. Необхідні досвідчені організатори та медіатори, які слідкуватимуть за тим, щоб рішення в групах не приймалися винятково експертами. Учасниками можуть бути: на першому етапі в одній групі 10-30 осіб, на другому – кілька сотень.

2. Дорадче опитування

Інструмент, який дозволяє вплинути на громадську думку та побачити її зміну в експериментальний спосіб.

Методологія: учасників та учасниць опитують стосовно певної проблеми; потім запрошують на кількадечне обговорення цієї ж проблеми з бізнес-спільнотами, політиками, експертами та громадськими діячами. Після обговорення вони знову заповнюють анкету/опитування. Дієво, коли опитування проводиться під час Консенсусної конференції.

Ресурси: одна зустріч триває один-два дні, з анкетуванням до і після – близько тижня. Учасники: необмежена кількість, довільний відбір, бажана репрезентація.

3. Відкритий простір

Технологія «Відкритого простору» – це простий, універсальний та ефективний метод проведення інвестиційних нарад, зборів, конференцій і зустрічей для груп з необмеженою кількістю учасників. Тривалість «Відкритого простору» може складати від чотирьох годин до кількох днів.

Цю технологію застосовують із різною метою: презентація інвестиційних можливостей, промоція та лобювання інвестиційних проєктів / стартапів, розв'язання економічних управлінських, навчальних чи творчих завдань, обговорення певних економічних питань, розв'язання проблем чи прийняття рішень. Хоча участь у таких зустрічах часто беруть люди, різні за спеціалізацією, поглядами на обрану проблему та темпераментами, відкритий простір надає можливість рівноцінно обговорити різні аспекти спільної, актуальної для всіх учасників, теми та у процесі ухвалити рішення.

Час і «територія» у «Відкритому просторі» структуровані таким чином, що люди самі організують свою роботу, обговорення, навчання чи планування. Кожен та кожна з учасників працює над тими завданнями, які є їм цікавими й актуальними, та за які він чи вона готові нести відповідальність.

В основі методу лежить здатність людей до самоорганізації. «Відкритий простір» часто використовують для проведення конференцій та форумів, як формат «не-конференції» – коли відповідальність за зміст заходу покладена на тих, хто бере у ньому участь. У корпоративному форматі технологію використовують зокрема також для проведення загальних організаційних, стратегічних сесій чи для розв'язання конкретних бізнес-завдань. В Україні «Відкритий простір» застосовується вже понад десять років.

²² <http://old.zounb.zp.ua/node/6881>

4. Керована візуалізація

Уявити один день у своїй громаді через один рік після реалізації певного інвестиційного проєкту чи стартапу та дізнатися про можливості змінити це майбутнє. Учасники та учасниці обговорюють спільне бачення майбутнього – окреслюють своє бачення результатів реалізованого проєкту (мрії про результати) та перешкоди на шляху до їхнього втілення. Наприкінці ведучий пропонує розглянути учасникам готові проєкти, які допоможуть зробити мрії реальністю.

Ресурси: 1-3 години часу, комфортне й тихе приміщення. Ведучий повинен бути обізнаний з планами органів влади та знати майбутні проєкти, щоб могли запропонувати їх спільноті. Учасники: від 10 до 100 осіб, відбір контрольований.

5. Світове кафе

Поєднає в собі ознаки вільного простору та кафе для спілкування, де учасники та учасниці вільно дискутують, проте прагнуть створити конспект для майбутніх інвестиційних проєктів / стартапів.

Основне завдання: простимулювати обговорення та зібрати конспекти різних учасників із відповідями на поставлені питання. Учасники збираються в одному приміщенні, за кожним столом знаходиться 4-5 осіб. Один стіл обговорює одне питання, попередньо задане організатором. Учасники повинні лишати свої конспекти на місці. Через кожних 20 хвилин стіл змінюють. Наприкінці усі збираються разом і представляють результати обговорень, оформлюють свої відповіді на питання у візуальній або текстовій формі.

Ресурси: просторе приміщення, з відповідною кількістю столів, щоб розмістити усіх охочих. Учасники: кількість осіб необмежена.

6. Воркшоп

Семинар, під час якого кілька експертних груп (можуть входити представники та представниці бізнесових кіл, фахівці з економіки та інвестиційного менеджменту, посадові особи ОМС, громадськість) підходять до розв'язання конкретної проблеми з різних боків і, в результаті, складають один спільний план.

Методологія: зазвичай до 20 осіб, які попередньо вивчили проблему, збираються, щоб обговорити її. Воркшоп складається щонайменше з трьох частин: спочатку спільне обговорення та визначення способів подолання проблеми. Потім учасники та учасниці об'єднуються у малі робочі групи, кожна з яких розробляє план втілення одного зі способів. Фінальна сесія – спільна, де кожна робоча група презентує свої напрацювання та складає їх разом до одного фінального плану. Бажана наявність модераторів для спільних сесій та групових обговорень.

Ресурси: модератори, місце для проведення воркшопу, витратні матеріали.

Учасники: організатори добирають близько 20 осіб, які є компетентними в проблемному питанні; існує потреба у кваліфікованій модерації заходу.

7. Громадська розробка альтернатив.

Група активістів ставить містянам питання: «Як зробити наше місто кращим за допомогою внутрішніх та зовнішніх інвестицій?» – і записує тисячі відповідей, які потім презентує спільноті. Громада обирає найважливіші проєкти, об'єднуючись у робочі групи задля їхнього втілення.

Методологія: перший етап – проведення інтерв'ю в публічних місцях, неформальній атмосфері, ставлячи людям лише одне питання: «Як зробити наше місто комфортнішим за допомогою внутрішніх та зовнішніх інвестицій?».

Другий етап – опрацювання отриманих відповідей, презентація їх спільноті (найзручніший формат – онлайн) і запрошення зацікавлених громадян долучитися до наступного етапу: проведення чергового опитування серед учасників з одним питанням: «Як зрозуміти, що наші цілі здійсненні?».

Третій етап – публічне оголошення результатів і підтримка новостворених проєктів та активістських груп, які готових впроваджувати мрії в життя. Учасники: група активістів, можливо, волонтерів, які будуть проводити опитування. Кількість опитуваних необмежена, може доходити до кількох тисяч.

8. Інвестиційний хакатон.

Хакатон – це захід, під час якого представники бізнесу однієї або декількох галузей економіки інтенсивно та згуртовано разом працюють над розв'язанням якоїсь проблеми, або створенням нового бізнес- чи інвестиційного продукту. Зазвичай хакатони тривають від одного дня до тижня. Деякі хакатони призначені для освітніх або соціальних цілей, але часто завданням хакатону є створення повноцінного продукту. Цей захід розраховано для тих, хто цікавиться питаннями інвестування, розвитку та просування свого бізнесу, пошуком нових корисних бізнес-контактів.

На інвестиційному хакатоні можливе проведення презентації стартап-проєктів, бізнесових майстер-класів за темами інвестиційного маркетингу, інвестування, командоутворення, нетворкінгу, ігор, інтернет-маркетингу, історій успіху від успішних підприємців, консультацій від професіоналів і фахівців з відкриття та розвитку інвестиційного бізнесу. Можливе також проведення конкурсу стартап-проєктів, де є можливість виграти премію за найцікавіший проєкт.

Крім іншого, **інвестиційний хакатон покликаний:**

- визначити проблеми та завдання для формування сприятливого інвестиційного клімату на законодавчому рівні;
- згенерувати можливості для збільшення інвестицій в громаду;
- визначити актуальні питання та шляхи вдосконалення правового поля для інвестування й розвитку державно-приватного партнерства;
- окреслити необхідні гарантії діяльності для інвесторів, економічні та організаційні засади реалізації інвестиційного партнерства;
- напрацювати заходи зі спрощення умов ведення бізнесу та створення інструментів стимулювання розвитку місцевої економіки.
- зацікавити якомога більше підприємців у розробці власних інвестиційних рішень;
- надати можливість розробникам-початківцям та інвестиційним експертам поспілкуватися одне з одним та популяризувати розробки;
- перевірити свою бізнес-ідею на інвестиційну привабливість;
- знайти нових клієнтів, партнерів;
- знайти нових членів команди для чинного або нового інвестиційного проєкту;
- отримати нові знання для розвитку, просування або створення бізнесу.

З метою досягнення більшої ефективності партисипативних практик та заходів, які передбачають вивчення точки зору, думки чи позиції певної кількості людей (фокус-групи, опитування, анкетування тощо), доцільно запроваджувати **принцип паритетної участі різних груп чоловіків та жінок**. Забезпечення реалізації цього принципу на практиці потребує ретельної підготовки. Однак в результаті це забезпечить точніше вивчення думок та врахування інтересів різних груп чоловіків і жінок, які проживають у громаді, а також сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

Таким чином, практика свідчить про наявність достатніх партисипативних інструментів і практик для ефективного і продуктивного діалогу та співробітництва місцевої влади із бізнесом і громадськістю з питань економічного та інвестиційного розвитку громади, просування інвестиційних можливостей на внутрішній та зовнішній ринки, а також створення позитивного іміджу громади та сприятливого інвестиційного клімату з метою залучення інвестиційних ресурсів.

3. ПОБУДОВА ОМС ВЛАСНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОЇ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



3.1 КОНЦЕПЦІЯ МОДЕЛІ «ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПАРТИСИПАТИВНИХ ЗАСАДАХ В ОМС»

Інвестиційна політика кожної громади повинна відповідати її стратегічним цілям та інтересам, а також не перешкоджати реалізації законних прав та інтересів мешканок і мешканців громади. Завданням кожного органу місцевого самоврядування є економічне зростання та поліпшення добробуту народу шляхом реалізації моделі ефективного інвестиційного розвитку на партисипативних засадах. Для досягнення позитивних змін у інвестиційній діяльності громади, слід мати чітку ціль, потужну команду та мотивацію, людські та інші ресурси.

Крім того, для досягнення сталих глибоких та успішних інвестиційних перетворень критично важливо здійснювати постійний моніторинг перебігу процесу інвестиційної діяльності та оцінювання розриву дійсного та бажаного станів. Такий підхід забезпечить надійне закріплення успішних інвестиційних практик та поглиблення змін.

Концепція Моделі «Ефективна система управління інвестиційною діяльністю на партисипативних засадах в ОМС» полягає в максимально ретельному дотриманні такої схеми (рис. 2):

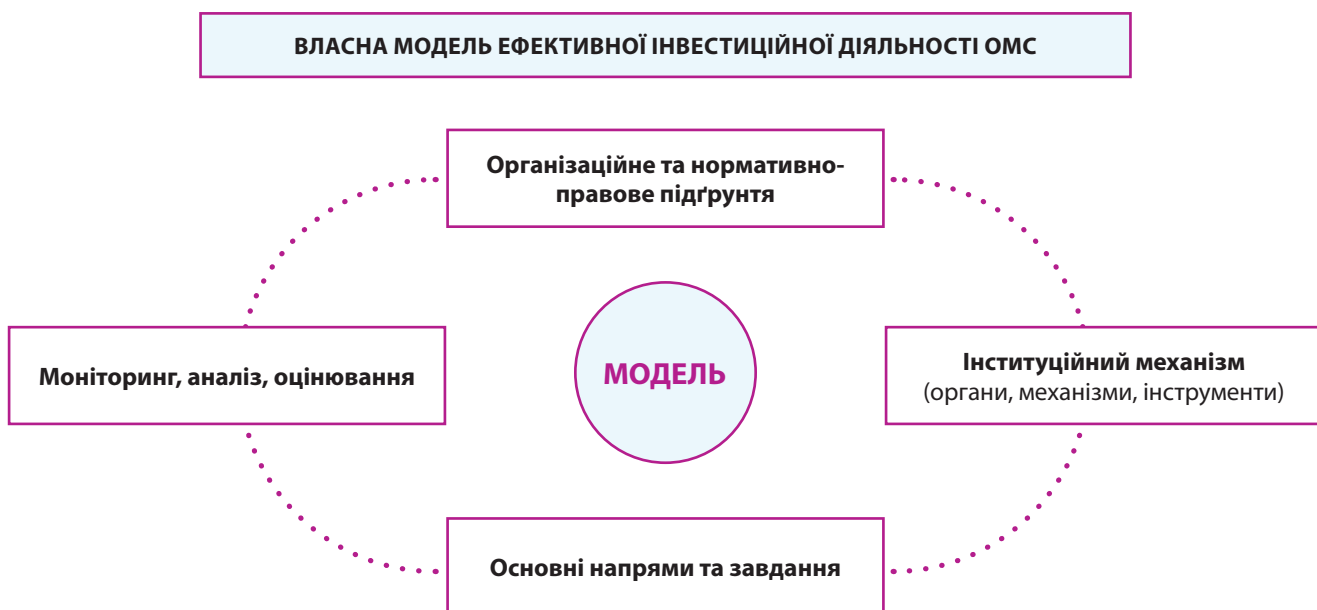


Рис. 2. Концепція Моделі «Ефективна система управління інвестиційною діяльністю на партисипативних засадах в ОМС»

Метою Моделі є:

Сприяти підвищенню інституційної спроможності та відповідальності місцевого самоврядування, створити комплексну систему й інституційно-організаційний механізм прозорої, відкритої та підзвітної інвестиційної діяльності.

Модель містить теоретичне підґрунтя, практичні інструменти, механізми та покрокові рішення з шаблонами документів щодо:

- ♦ організаційного забезпечення прозорого, відкритого та підзвітного інвестиційного менеджменту в ОМС;
- ♦ формування власної нормативно-правової бази та системи організаційних алгоритмів для забезпечення прозорих, відкритих та підзвітних практик управління інвестиційною діяльністю в ОМС;
- ♦ запровадження інституційного механізму управління процесами залучення та супроводу інвестицій в громаді;
- ♦ підготовки та впровадження комплексних програмних документів із чітким формулюванням основних напрямів інвестиційної діяльності та переліком завдань для досягнення поставленої мети та цілей;
- ♦ застосування форм та інструментів громадської участі та громадського контролю щодо ефективного стратегічного, в тому числі інвестиційного, розвитку;
- ♦ системного відстеження динаміки процесів, аналізу та оцінки ефективності інвестиційної діяльності в ОМС.

Очолює координацію роботи із впровадження в ОМС концепції ефективної інвестиційної діяльності на партисипативних засадах **профільний заступник місцевого голови** з питань діяльності виконавчих органів ради.

Учасниками процесу аналізу чинних НПА та підготовки змін, а також розробки нових нормативно-правових актів повинні бути (рис. 3):



Рис. 3. Учасники процесу аналізу чинних НПА та підготовки змін

У межах підготовки Моделі було розроблено Методику оцінювання інституційного потенціалу ОМС з питань інвестиційної діяльності, що запропонована в Модулі I цього посібника. Вказана методика оцінювання повністю інтегрована з іншими складовими Моделі.

Таким чином, її використання дозволить віднайти слабкі місця, на які потрібно звернути увагу в громаді, а матеріали, наведені у посібнику, допоможуть вжити необхідних заходів для їхньої мінімізації чи ліквідації, а також для розбудови чинного механізму економічної та інвестиційної діяльності.

3.2 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДҐРУНТЯ ПАРТИЦИПАТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Правове забезпечення інвестиційної діяльності, регламентація та створення сприятливого інституційно-правового механізму для суб'єктів інвестиційного процесу є одними з найдієвіших інструментів підтримки інвестиційної діяльності. Тому надзвичайно важливо належним чином врегулювати всі правовідносини в цій галузі, встановивши зрозумілі та передбачувані правила поведінки для всіх учасників та стандартизувати всі процеси та операції.

Наводимо **рекомендований мінімальний перелік документів до опису внутрішнього середовища організаційного та нормативно-правового забезпечення інвестиційної діяльності.**

1. Порядок розподілу та делегування повноважень.
2. Положення про виконавчий орган (структурний підрозділ) з питань економічного та інвестиційного розвитку.
3. Посадові інструкції посадових осіб виконавчого органу (структурного підрозділу) з питань економічного та інвестиційного розвитку.
4. Положення про консультативно-дорадчий орган з питань економічної та інвестиційної діяльності.
5. Положення/Статут Комунальної установи чи Комунального підприємства з питань соціально-економічного, інвестиційного розвитку.
6. Перспективний план навчання/підвищення кваліфікації посадових осіб виконавчого органу (структурного підрозділу) з питань економічного та інвестиційного розвитку.
7. Положення про порядок планування діяльності.
8. Стратегія розвитку громади.
9. Інвестиційна стратегія та Інвестиційний план.
10. Програма/план соціально-економічного та культурного розвитку громади.
11. Положення про порядок здійснення інвестиційної діяльності.
12. Програма підтримки розвитку місцевого бізнесу та сприяння залученню інвестицій.
13. Стандарт та адміністративний регламент процесу залучення та супроводу інвестицій.
14. Порядок збору пропозицій місцевого бізнесу та громадськості до програмних та фінансових документів ради.
15. Положення про порядок проведення інвестиційного конкурсу.
16. Положення про порядок роботи комісії з проведення інвестиційного конкурсу.
17. Типова форма інвестиційного проєкту.
18. Типова форма інвестиційного договору.
19. Комунікаційна стратегія та комунікаційний план (з питань залучення та супроводу інвестицій).
20. Порядок моніторингу, аналізу та оцінювання інвестиційної діяльності.

Створення правової основи для регулювання прозорої та відкритої місцевої інвестиційної діяльності пропонуємо проводити в такій послідовності (рис.4):



Рис. 4. Схема послідовності дій ОМС при підготовці нормативно-правового підґрунтя для впровадження концепції партисипативної інвестиційної діяльності

Робочим органом з організації процесу аналізу та підготовки змін може бути консультативно-дорадчий орган **Громадська рада** (назва може бути ще Економічна рада чи Рада інвесторів).

Зокрема вказаний орган має:

- ◆ **ініціювати початок збору пропозицій виконавчих органів, місцевого бізнесу та громадськості з вдосконалення чинних чи розробки нових НПА щодо:**
 - врегулювання порядку провадження інвестиційної діяльності, прав і обов'язків всіх її учасників;
 - уточнення основних напрямів і завдань, механізмів та інструментів реалізації всіх можливих ефективних форм інвестиційної діяльності;

- розробки критеріїв оцінювання та показників результативності місцевої інвестиційної діяльності;
- меж повноважень, достатності та співмірності прав і обов'язків влади, бізнесу та громадськості;
- наявних і можливих форм комунікації та обміну інформацією влади та місцевого бізнес-середовища, громадського моніторингу, аналізу, оцінювання дій і рішень місцевої влади;
- наявних і можливих механізмів та інструментів громадського контролю й аудиту діяльності та рішень місцевої влади з економічних питань;
- наявних і можливих форм громадської участі у виробленні та схваленні місцевих інвестиційних політик та рішень;
- ◆ уніфікувати в усіх НПА підходи (форми) до громадського моніторингу, нагляду, контролю та аудиту, а також до громадської участі у процесі вироблення та схвалення економічних рішень, в інвестиційних проєктах та заходах за підтримки місцевого бюджету;
- ◆ визначити місцеві цільові бізнес- та громадські аудиторії кожного НПА для постійного діалогу та консультацій, узгодження мети, цілей і завдань солідарного партнерського урядування, очікуваних результатів;
- ◆ узагальнити зібрані пропозиції та спільно з профільними виконавчими органами розробити проєкти нормативно-правових актів із внесеними змінами та доповненнями, а також проєкти нових нормативно-правових актів;
- ◆ організувати та провести консультації з цільовими аудиторіями (бізнес-середовищем і громадськістю), опрацювати та узагальнити отримані за результатами проведення консультацій пропозиції та зауваження, скласти висновок про проведення громадської експертизи НПА;
- ◆ подати Секретарю ради напрацьовані матеріали для оприлюднення та подальшої підготовки на розгляд і затвердження НПА місцевою радою;
- ◆ подати голові громади напрацьовані матеріали для ознайомлення та ухвалення рішення;
- ◆ після затвердження оприлюднити НПА та інформацію про нові можливості серед цільових аудиторій.

3.3 ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інституційний механізм партисипативної інвестиційної діяльності – це сукупність інституцій (органів) та взаємозв'язків між формальними та неформальними інститутами, а також організаціями, які сприяють виробленню та реалізації прозорої та відкритої місцевої інвестиційної політики, забезпечують узгодження інвестиційних інтересів різних суспільних груп та координують їхню діяльність з метою досягнення цілей розвитку громади.

Оптимальний інституційний механізм партисипативної інвестиційної діяльності у громаді може виглядати так (рис. 5):

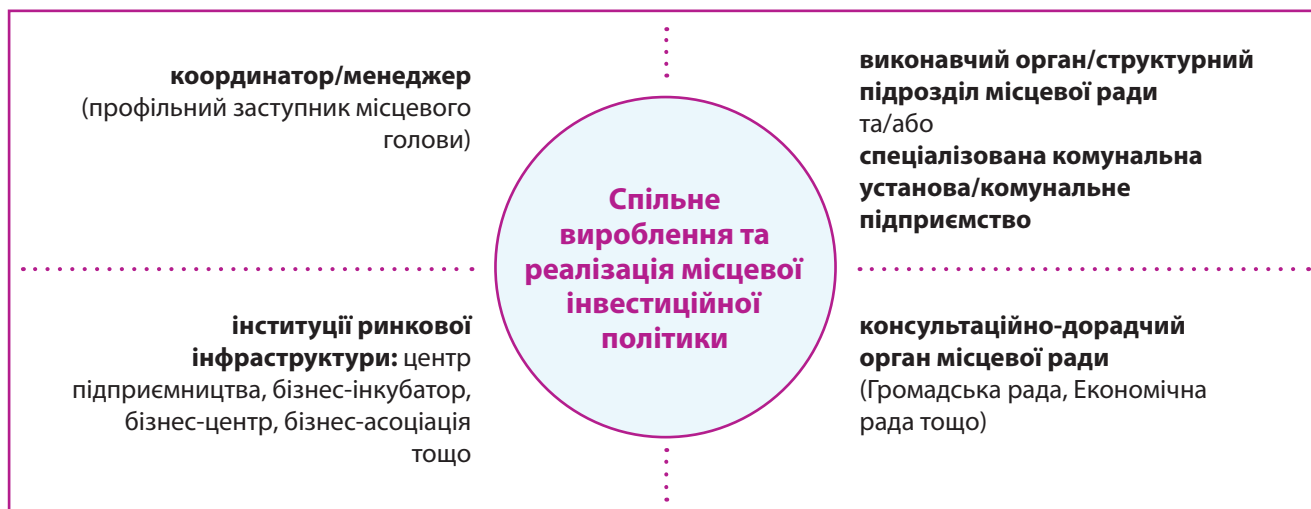


Рис. 5. Оптимальний інституційний механізм партисипативної інвестиційної діяльності

КООРДИНАТОР/МЕНЕДЖЕР

На практиці в органі місцевого самоврядування координувати напрям інвестиційної діяльності повинен профільний заступник місцевого голови з питань діяльності виконавчих органів ради. Повноваження з контролю та координації роботи з питань соціально-економічного та інвестиційного розвитку громади повинні бути закріплені за ним відповідно до розпорядження голови про розподіл обов'язків між місцевим головою, секретарем ради та заступниками голови.

Зокрема заступник місцевого голови з питань діяльності виконавчих органів ради, що контролюватиме та координуватиме економічну та інвестиційну діяльність у громаді, може мати такі завдання, обов'язки та повноваження:

- Забезпечувати якісне, своєчасне виконання завдань з питань економічного та інвестиційного розвитку громади, ефективну взаємодію між структурними підрозділами виконавчого комітету (апарату) ради, виконавчими органами ради, підпорядкованими підприємствами, установами, організаціями, а також з місцевим бізнес-середовищем та громадськістю.
- Здійснювати організаційне, правове, матеріально-технічне, господарське забезпечення економічної та інвестиційної діяльності виконавчого комітету (апарату) ради.
- Вносити пропозиції голові ради стосовно структури та штатного розпису профільного виконавчого органу / структурного підрозділу ради з питань економічного та інвестиційного розвитку громади.
- Організовувати підготовку засідань та нарад виконавчого комітету (апарату) ради, сесійних засідань, засідань постійних депутатських комісій з питань економіки та інвестицій.
- Забезпечувати підготовку та виконання планів роботи профільного виконавчого органу / структурного підрозділу ради з питань економічного та інвестиційного розвитку громади, вносити пропозиції до формування планів засідань виконавчого комітету ради.
- Ініціювати та контролювати підготовку та випуск програмних, нормативно-правових та розпорядчих документів з питань економічної та інвестиційної діяльності, а також розвитку громади. Забезпечувати відповідність чинному законодавству проектів рішень ради та її виконавчого комітету з питань місцевої економіки та інвестицій, дотримання порядку роботи з такими документами.

- Контролювати виконання рішень ради, виконавчого комітету (апарату) ради з питань організації економічної та інвестиційної діяльності.
- Організувати та контролювати розроблення інструктивних матеріалів з економічного та інвестиційного діловодства, вдосконалення форм і методів обробки економічної інформації та документів, впровадження комплексної автоматизації у діловодстві.
- Визначати потреби та пріоритетні напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідних працівників профільного виконавчого органу / структурного підрозділу ради з питань економічного та інвестиційного розвитку громади.
- Подавати в межах своїх повноважень пропозиції з призначення на посади, звільнення з посад та інших питань у сфері економічної та інвестиційної діяльності.
- Контролювати стан трудової та виконавчої дисципліни у профільному виконавчому органі / структурному підрозділі ради, здійснювати заходи з питань протидії дискримінації, запобігання корупції та недобросовісній економічній конкуренції.
- У межах наданих повноважень організувати ділове листування з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності з питань організації ефективної економічної та інвестиційної діяльності.
- Здійснювати особистий прийом громадян з питань у сфері економічної та інвестиційної діяльності, та вживати заходів щодо своєчасного розгляду їхніх пропозицій, заяв та скарг.

Заступник місцевого голови з питань діяльності виконавчих органів ради, що контролюватиме та координуватиме економічну та інвестиційну діяльність у громаді, може мати такі права:

- За дорученням керівництва ради представляти раду з питань економічної та інвестиційної діяльності в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях незалежно від форм власності.
- Одержувати в установленому порядку від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій інформацію, необхідну для виконання покладених на нього завдань.
- Залучати фахівців органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їхніми керівниками) для розгляду питань щодо вироблення та реалізації місцевих економічних та інвестиційних політик.
- Скликати в установленому порядку наради з питань організації ефективної економічної та інвестиційної діяльності.
- Вимагати якісного та точного виконання працівниками виконавчого органу / структурного підрозділу ради з питань економічної та інвестиційної діяльності посадових обов'язків.
- Вносити на розгляд керівництва пропозиції вдосконалення роботи виконавчого органу / структурного підрозділу ради з питань економічної та інвестиційної діяльності.
- Забезпечувати залучення мешканців і мешканок громади, а також представників зацікавлених осіб до економічної та інвестиційної діяльності ради.
- Забезпечувати врахування законних прав та інтересів мешканців і мешканок громади у процесі здійснення інвестиційної діяльності радою.
- Забезпечувати здійснення правової та гендерно-правової експертизи проєктів нормативно-правових актів в галузі економіки та інвестицій.

Разом з цим, заступник місцевого голови з питань діяльності виконавчих органів ради, що контролюватиме та координуватиме економічну та інвестиційну діяльність у громаді, повинен знати: Конституцію України; Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про зовнішню економічну діяльність», «Про захист іноземних інвестицій в Україні», «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про державно-приватне партнерство», «Про засади державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків» та інші закони України з питань організації та загальної та профільної діяльності органів місцевого самоврядування; укази та розпорядження Президента України, постанови Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України з питань організації та провадження місцевої економічної та інвестиційної діяльності, засади зовнішньоекономічної політики України, інші підзаконні нормативно-правові акти, що стосуються розвитку економічних та інвестиційних сфер управління; практику застосування чинного законодавства з питань економічної та інвестиційної діяльності; основи регіонального управління, економіки та управління персоналом; основи права, політології та ринку праці; форми та методи роботи з засобами масової інформації; інструкцію з діловодства у відповідному органі місцевого самоврядування; правила ділового та бізнес-етикету.

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН / СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ РАДИ З ПИТАНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На моделювання організаційної структури апарату та виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради має значний вплив Стратегія розвитку територіальної громади – основний документ, який визначає пріоритетні напрямки розвитку громади, або програма соціально-економічного розвитку територіальної громади у випадку відсутності Стратегії.

Пріоритетні напрями розвитку територіальної громади неможливо буде реалізувати без інституційної спроможності органу – наявності працівників відповідної кваліфікації та / або структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію задекларованих пріоритетів. Стратегія певною мірою слугує «дороговказом» того, як повинна розвиватися організаційна структура апарату та виконавчих органів місцевої ради в майбутньому, з перспективою в 10-20 років. Якщо територіальна громада планує розвивати економічний розвиток та залучення інвестицій, то в організаційній структурі рішенням місцевої ради має бути створено структурний підрозділ з питань економічного розвитку та інвестицій.

Основною метою такого структурного підрозділу є реалізація повноважень виконавчих органів місцевої ради у сфері соціально-економічного та інвестиційного розвитку, тарифної, екологічної політики для забезпечення збалансованого сталого розвитку територіальної громади, зокрема створення умов для активізації інвестиційної діяльності, ведення бізнесу, розвитку промислового виробництва, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів.

Примірне положення про структурний підрозділ з питань економічного та інвестиційного розвитку наведено у [Додатку 1](#).

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ІНСТИТУЦІЇ МІСЦЕВОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Діяльність спеціалізованих інституцій місцевого сталого, в тому числі й інвестиційного, розвитку є однією з ключових передумов інтенсивного розвитку територій громад та областей. Такі інституції є інституційним базисом для реалізацій інвестиційних стратегій та програм економічного та інвестиційного розвитку. Зміст їхньої діяльності залежить безпосередньо від особливостей території, визначених індивідуальних стратегічних цілей та пріоритетних напрямів громади, конкретних завдань і проєктів розвитку відповідної громади чи регіону.

Ключовими принципами діяльності спеціалізованих інституцій місцевого розвитку є:

- ♦ орієнтованість на сталий інтегрований розвиток громад, покращення якості життя мешканців і мешканок відповідної території за допомогою максимального сприяння створенню для них нових робочих місць шляхом внутрішніх та зовнішніх інвестицій, збільшенню обсягів доходів як домогосподарств, так і місцевого бюджету, зміцненню соціального та людського капіталу тощо;
- ♦ обов'язкове максимальне врахування місцевого контексту, спрямоване на максимальне залучення внутрішнього інвестиційного потенціалу територій громад для оптимального ощадливого використання місцевих ресурсів і з урахуванням інвестиційних пріоритетів регіональної та загальнонаціональної політики розвитку
- ♦ економічна та інвестиційна спрямованість, покликана сприяти економічному розвитку шляхом підтримки внутрішньої підприємницької ініціативи та полегшення доступу інвесторам та інвестиціям до внутрішніх ринків;
- ♦ екологічна безпека інвестиційної економіки, зменшення збитків, які завдаються довкіллю, підвищення економічної цінності, захист та збереження природних ресурсів громад.

Основне завдання спеціалізованих інституцій місцевого розвитку – це інтегрована розбудова місцевої економіки та сприяння соціальному розвитку громади. Вказане завдання може бути реалізоване шляхом виконання таких функцій:

Економічна функція: планування розвитку та популяризація території громади, аналіз та ідентифікація економічного потенціалу, формування сприятливого клімату для підприємництва, розбудова місцевого ринку, розподіл та управління економічними та інвестиційними ризиками, посередництво у процесах інвестування, управління активами та інфраструктурою, сприяння формуванню ланцюгів створення доданої вартості.

Координаційна функція: підтримка місцевих органів влади у плануванні місцевого розвитку, забезпечення фахової координації у процесах довгострокового планування розвитку територій громад, узгодження інтересів численних місцевих груп інтересів і формування спільного бачення майбутнього розвитку територій, навколо якого об'єднуються наявні та потенційні ресурси, формування бази даних проєктів, установлення пріоритетності стратегічних проєктів (зокрема їхнього фінансування), створення та підтримка інформаційних систем.

Менеджерська функція: налагодження системи скоординованих та спланованих дій усіх зацікавлених учасників процесу економічного та інвестиційного розвитку, широка партисипація та залучення бізнесу і громадського сектора у впровадження стратегій розвитку відповідних громад та територій.

Сервісна та виконавча функція: маркетинг території громад, популяризація та брендинг території, проєктне фінансування, підтримка міжнародних партнерств, безпосереднє виконання інвестиційних завдань і проєктів, комплексний менеджмент проєктів, розроблення техніко-економічного обґрунтування проєктів, професійне навчання бізнесу з технічних й управлінських питань, розширення доступу до кредитних ресурсів, стимулювання інновацій і обміну технологіями, надання послуг бізнесу, розроблення та впровадження нових економічних та інвестиційних інструментів.

Соціальна функція: забезпечення інтегрування до процесу реалізації інвестиційної політики в громаді, підходів, пов'язаних зі збереженням та розвитком унікальних місцевих традицій економічної зайнятості, культурного самовираження; забезпечення врахування прав та інтересів мешканок та мешканців громади, їхніх потреб та прагнень.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ІНСТИТУЦІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

З практики діяльності спеціалізованих інституцій місцевого розвитку, що є найпоширенішими на території України та довели ефективність своєї діяльності, доречно відзначити такі організаційно-правові форми:

- 1) комунальні підприємства та комунальні установи;
- 2) агенції регіонального розвитку;
- 3) громадські об'єднання та благодійні організації.

КОМУНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Правовий статус, порядок утворення комунальних підприємств та комунальних установ, особливості їхньої діяльності, а також повноваження органів місцевого самоврядування щодо утворення, фінансування, регулювання та контролю їхньої діяльності комплексно врегульовано [Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#)²³ та Господарським кодексом України.

Положення Господарського кодексу визначають комунальне підприємство як один з видів окремої організаційної форми підприємств, що визначає склад майна підприємства та джерела його формування, особливості утворення та функціонування комунальних унітарних підприємств, а також встановлює особливості здійснення права господарського відання та права оперативного управління. Комунальні установи врегульовано у Господарському кодексі положеннями щодо некомерційної господарської діяльності та права господарського відання.

Таким чином, спеціалізовані комунальні підприємства та комунальні установи місцевого розвитку є частиною права комунальної власності територіальних громад і одним з елементів системи здійснення місцевого самоврядування.

АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Правовий статус, порядок заснування (утворення) агенцій регіонального розвитку врегульовано спеціальним [Законом України «Про засади державної регіональної політики»](#)²⁴ та [Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» від 11.02.2016 №258](#)²⁵.

Вказані нормативні акти визначили організаційно-правову форму таких агенцій як небюджетних некомерційних (неприбуткових) установ, коло засновників і співзасновників, вимоги утворення в регіоні лише однієї агенції у статусі неприбуткової установи, завдання діяльності та структуру управління, основні функції та права агенції, органи управління та наглядові органи, порядок функціонування й ухвалення рішень.

23 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

24 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

25 <https://www.kmu.gov.ua/npas/248941325>

Право засновувати агенцію регіонального розвитку надано обласним радам і Київській міській раді, відповідним державним адміністраціям. Право бути співзасновниками агенції регіонального розвитку надано:

- ◆ регіональним торгово-промисловим палатам;
- ◆ регіональним асоціаціям підприємців;
- ◆ регіональним представництвам усеукраїнських асоціацій ОМС чи асоціацій ОМС регіону;
- ◆ закладам вищої освіти, науковим установам, профільним громадським об'єднанням регіону.

ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ТА БЛАГОДІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Правовий статус, порядок утворення (реєстрації), функціонування та діяльності громадських об'єднань і благодійних організацій, у формі яких можна створювати інституції місцевого розвитку, визначено спеціальним законодавством – [Законом України «Про громадські об'єднання»](#)²⁶ та [Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»](#)²⁷. Порядок оподаткування цих неприбуткових організацій урегульовано податковим законодавством, зокрема [ст. 133 Податкового кодексу України](#)²⁸.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ІНСТИТУЦІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Основними джерелами фінансування є:

- 1) фінансування з місцевих бюджетів, внески до статутного капіталу господарських товариств, гранти, тендери тощо;
- 2) добровільні пожертви, внески учасників, плата за послуги;
- 3) фінансування міжнародних донорських організацій (безповоротна фінансова допомога, гранти);
- 4) фінансування в межах проєктів міжнародної технічної допомоги (гранти, плата за послуги).

ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ

[Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»](#)²⁹, який є базовим у питаннях державної політики розвитку підприємництва, визначає перелік інституцій, які належать до інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва, зокрема бізнес-центри, бізнес-інкубатори, (інноваційні), науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації. Крім цього, [Законом України «Про інноваційну діяльність»](#)³⁰ інноваційний бізнес-інкубатор визначено як одну із форм інноваційного підприємства.

[Законами України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності»](#)³¹ та [«Про торгово-промислові палати в Україні»](#)³² визначено порядок створення та діяльності організацій роботодавців, їх об'єднань і регіональних торгово-промислових палат, основним завданням яких є підтримка та розвиток малого і середнього підприємництва.

26 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

27 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

28 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

29 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

30 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

31 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>

32 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Основна мета інституцій інфраструктури підтримки місцевого бізнесу полягає у наданні інформаційної, правової, організаційної, технічної, фінансової та іншої підтримки суб'єктам підприємництва. Такі інституції можуть бути створені в різних організаційно-правових формах і вести діяльність за багатьма напрямками, але їхніми спільними характеристиками є просування підприємництва як одного з видів економічної діяльності та орієнтованість на потреби суб'єктів підприємництва, що розвиваються.

До того ж, вказані інституції підтримки бізнесу сприяють просуванню інтересів місцевого бізнесу у відносинах з органами публічної влади, налагодженню тісних і ефективних комунікаційних відносин між органами місцевої влади, науковою та підприємницькою спільнотою у забезпеченні економічного зростання громад.

ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ІНСТИТУЦІЙ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ

1. **Захист прав і представлення** (лобіювання) **інтересів бізнесу** у відносинах із владою та місцевим самоврядуванням, моніторинг законодавства, оцінювання його впливу на місцевий бізнес та впливу регуляторних актів на бізнес.
2. **Юридична підтримка** (юридичні послуги та консультації з відкриття та ведення бізнесу, реорганізації та ліквідації), допомога в отриманні ліцензій і дозволів, експертиза правових документів.
3. **Інформаційно-комунікаційна підтримка**, поширення інформації про діяльність місцевого бізнесу, проведення різноманітних бізнес-форумів і конференцій, публікація та розповсюдження друкованих видань, розміщення онлайн інформаційних матеріалів, посередництво в пошуку контрагентів і партнерів.
4. **Навчально-освітня підтримка**, проведення навчальних заходів для місцевого бізнесу, онлайн-консультацій, менторство (коучинг) і супровід.
5. **Аналітична підтримка**, моніторинг і аналіз бізнес- та інвестиційного клімату, аналітичні огляди ринків, секторів і галузей, маркетингові дослідження, аналіз інвестиційних можливостей та потреб територій і галузей.
6. **Фінансова підтримка**, надання кредитів (позик) і гарантій за кредитами, допомога у випуску цінних паперів і публічному розміщенні, венчурне фінансування, посередництво в пошуку фінансових ресурсів та забезпечення за кредитами.
7. **Ресурсна підтримка**, надання офісних приміщень та обладнання, забезпечення доступу до сучасних технологій, надання доступу до інновацій та об'єктів інтелектуальної власності.

Засновниками інституцій інфраструктури підтримки місцевого бізнесу можуть бути приватні особи (громадяни), роботодавці / підприємці або їхні асоціації, органи публічної влади (центральні, регіональні чи місцеві), а також органи місцевого самоврядування.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ

Незалежно від форми власності та організаційно-правової форми інституцій підтримки бізнесу, на етапі створення та розгортання діяльності важливим є дотримання таких послідовних кроків:

1. Формулювання бачення, місії та стратегічних цілей діяльності, оскільки від цього безпосередньо залежить визначення змісту їхньої діяльності на середньострокову перспективу.

Бачення:

- ◆ моделювання розвитку інноваційної складової підприємницького сектору;
- ◆ моделювання інвестиційного розвитку, позиціонування місцевого бізнесу на регіональному, національному і глобальному ринках.

Місія:

- ◆ підтримка підприємців і наявних підприємств;
- ◆ визначення, вивчення та розвиток конкурентоспроможності громади / регіону;
- ◆ внесок у загальний економічний розвиток регіону;
- ◆ сприяння притоку інвестиційного ресурсу;
- ◆ розвиток бізнесу в інноваційній сфері;
- ◆ допомога у формуванні інклюзивного суспільства.

Візія:

- ◆ надання послуг підприємцям та органам публічної влади;
- ◆ створення інноваційних компаній і стійких стартапів;
- ◆ створення робочих місць із високою часткою доданої вартості;
- ◆ стимулювання підприємницької активності в залученні інвестицій;
- ◆ сприяння формуванню загального добробуту.

2. Визначення чіткого переліку послуг з урахуванням потреб місцевого підприємницького середовища.
3. Вибір моделі фінансування інституції, визначення та узгодження джерел фінансування.
4. Визначення організаційно-правової форми та структури інституції з урахуванням бачення, місії, візії та переліку послуг. Утворення інституції, її формальна реєстрація.
5. Підбір та підготовка профільного персоналу, зокрема формування навичок і компетенцій, необхідних для діяльності, відповідно до структури інституції та її завдань, забезпечення компетентності персоналу інституції та його спроможності втілювати необхідні проекти й ініціативи.
6. Складення детального операційного плану з урахуванням структурних, функціональних та організаційних заходів, а також бюджетних і ресурсних потреб. Операційний план повинен містити визначення типу та організаційної форми інституції, перелік необхідних ресурсів (технічних, фінансових, людських), перелік конкретних дій та заходів для початку й розгортання роботи, відповідальних осіб, визначення термінів.

Держава передбачає підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва, а також об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва (інституцій інфраструктури підтримки бізнесу), яка охоплює фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі в сфері інновацій, науки та промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів і кадрів ведення бізнесу. Фінансова державна підтримка надається коштом державного та місцевих бюджетів.

Основними видами фінансової державної підтримки є:

- 1) часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проєктів суб'єктів малого та середнього підприємництва;
- 2) часткова компенсація лізингових, факторингових платежів та платежів за користування гарантіями;
- 3) надання гарантії та поруки за кредитами суб'єктів малого та середнього підприємництва;
- 4) надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування та ведення власної справи;

- 5) надання позик на придбання та впровадження нових технологій;
 - 6) компенсація видатків на розвиток кооперації між суб'єктами малого та середнього підприємництва та великими підприємствами;
 - 7) фінансова підтримка впровадження енергоощадних та екологічно чистих технологій;
 - 8) інші види не забороненої законодавством фінансової державної підтримки.
- 3 прикладами діяльності таких інституцій можна ознайомитися [за посиланням](#).

КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧИЙ ОРГАН РАДИ З ПИТАНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Як консультативно-дорадчий орган, що серед іншого може бути наділений повноваженнями у сфері економіки та інвестицій, пропонуємо розглядати **Громадську раду** (далі – ГР). Громадська рада утворюється з метою розширення ролі інститутів громадянського суспільства в обговоренні та формуванні ефективної регіональної та місцевої політики, а також розв'язанні важливих питань місцевого значення, проведення радою, її виконавчими органами та посадовими особами консультацій з громадськістю, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності ради.

Громадські ради можуть виконувати функції:

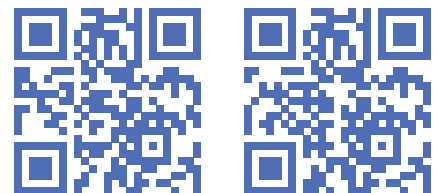
- соціального ініціювання, коли громадськість через ГР може оперативіно ініціювати прийняття нового акту чи внесення необхідних змін до вже чинних актів;
- соціального вартування, завдяки чому громадськість більше захищена від того, що орган місцевої влади прийме акт, який завдасть шкоди громаді або її певним соціальним групам;
- соціального лобіювання, коли в органі місцевої влади повніше представлені та враховані інтереси різних категорій громадян;
- громадської експертизи та партисипативного аудиту, коли громада отримує об'єктивнішу оцінку дій та актів органів влади;
- «медіаційного майданчика», коли за допомогою ГР повинні владжуватися соціальні конфлікти з економічних, майнових, політичних та інших питань.

ПРАВОВЕ ПОЛЕ, ЩО РЕГУЛЮЄ ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ГР

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

[Указ Президента України від 31.07.2004 №854 «Про забезпечення умов для ширшої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»³³](#).

[Постанова КМУ від 03.11.2010 №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»³⁴](#). Зазначеною постановою затверджено [Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики](#) та [Типове положення про громадську раду при органах виконавчої влади](#), а також рекомендовано органам місцевого самоврядування під час проведення консультацій з громадськістю та утворення громадських рад при органах місцевого самоврядування керуватися затвердженими цією постановою Порядком і Типовим положенням.



33 <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/854/2004>

34 <https://www.kmu.gov.ua/npas/243788058>

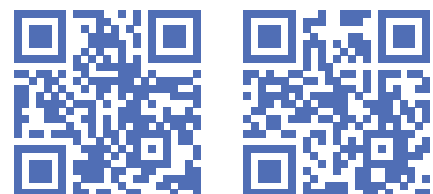
ПОСЛІДОВНІСТЬ ДІЙ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ РАДИ ПРИ МІСЦЕВОМУ ГОЛОВІ

- I. Своїм розпорядженням місцевий голова оголошує про створення ГР, затверджує кількісний склад ГР та вимоги до її членів, затверджує склад конкурсної комісії та порядок проведення конкурсу з відбору членів ГР.
- II. Конкурсна комісія оголошує на офіційному вебсайті ради та в медіа конкурс та проводить відбір визначеної розпорядженням голови кількості членів ГР шляхом рейтингового голосування.
- III. Місцевий голова розпорядженням затверджує персональний склад ГР та її Координатора.
- IV. Обрана ГР разом із представниками виконавчих органів розробляє проєкт Положення про Громадську раду при місцевому голові (Регламент ГР), яка деталізує процедурні питання реалізації ГР власних повноважень, план її роботи та порядок звітування. У Положенні про Громадську Раду можуть визначатися особливості організації її роботи, зокрема організаційні форми її роботи, участі членів громадської ради та залучених осіб у виконанні завдань громадської ради, організації її засідань, основні завдання та права ГР, обов'язки членів ГР, порядок припинення членства в ГР, організація та діяльність робочих органів (комітетів) ГР, оформлення результатів діяльності ГР та врахування їх місцевим головою тощо.
- V. Затвердити розпорядженням місцевого голови Положення про Громадську раду та план її роботи та порядок звітування.
- VI. Не рідше одного разу на рік заслуховувати звіт Координатора ГР про результати її діяльності.
- VII. Створити на офіційному вебсайті ради окремий розділ «Громадська рада при місцевому голові», де постійно висвітлювати діяльність ГР і результати її роботи, оприлюднювати акти та рішення ГР в інших засобах масової інформації.

Створення системи консультативно-дорадчих органів при органах місцевого самоврядування є підґрунтям для повноцінного каркасу прямої демократії в архітектурі муніципальної влади, завдяки якому локальний бізнес і громадськість отримують можливість та інструменти передбачувано й ефективно впливати на дії та рішення місцевої влади.

Примірне Положення про Громадську раду при місцевому голові наведено у [Додатку 2](#).

З прикладами діяльності консультативно-дорадчих органів можна ознайомитися за посиланням: [Кластерна наглядова рада з питань інформаційних технологій та бізнес-послуг, Рада підприємців при міському голові](#).



3.4 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Процеси глобалізації змушують громади істотно конкурувати за ресурси та інвестиції, оскільки від їхнього залучення безпосередньо залежить рівень сталого розвитку територій і добробут мешканок і мешканців громад. Тому сучасний стан інвестиційної діяльності на місцевому рівні повинен сфокусуватися на активізації стратегічного планування розвитку територій, пошукові українських та іноземних інвестиційних джерел, а також виробленні моделі власних підходів та інструментів інвестиційного менеджменту.

Питання формування та ефективної реалізації основних напрямів і завдань інвестиційної діяльності повинно розв'язуватися індивідуально в кожній громаді, базуючись на конкретному стані та умовах її розвитку. Разом з цим, рекомендуємо дотримуватися таких процедурних послідовних кроків.

ВКЛЮЧЕННЯ ПИТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Для інвестора надзвичайно важливо, щоб політика розвитку економіки та інвестицій на місцевому рівні була ретельно спланованим і стабільним процесом. **Вона повинна бути відбита у стратегічному документі, в якому буде окреслено заходи зі створення та розвитку умов для ведення господарської діяльності на цій території.** Стратегія, спрямована на розвиток інвестицій, може бути окремим документом – Інвестиційна стратегія громади – або частиною загальної стратегії розвитку місцевості.

У будь-якому випадку, результатом її ухвалення та реалізації повинні бути **істотні зміни в умовах розвитку бізнесу, інфраструктури та людського капіталу громади завдяки докладанню зусиль у конкретних стратегічних напрямках, що зображуються як основні напрями та завдання інвестиційної діяльності в громаді.** Такий документ треба розробляти на основі аналізу актуальної ситуації та місцевих умов, а також передбачати максимальне використання місцевих ресурсів. Під час підготовки стратегії потрібно визначити переваги та недоліки регіону (внутрішні чинники), а також можливості та загрози (зовнішні чинники).

ВКЛЮЧЕННЯ ПИТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ПРОГРАМНОГО ПЛАНУВАННЯ

Подальша деталізація основних напрямів і завдань інвестиційної діяльності має обов'язково відбутися в місцевих цільових програмах і щорічній Програмі соціально-економічного та культурного розвитку громади. У вказаних програмних документах найбільш детально розробляються конкретні проєкти та заходи, спрямовані на досягнення мети та виконання задекларованих основних напрямів і завдань інвестиційної діяльності. До створення як стратегічних, так і програмних документів місцевої ради треба залучити усі суб'єкти, які потім втілюватимуть їх у життя, тобто кластери, інституції з бізнес-оточення, навчальні заклади, підприємства чи громадські організації. У стратегії та програмах потрібно вказати орган, який відповідатиме за моніторинг прогресу їхньої реалізації, тобто масштабу змін, викликаних запланованою та втіленою в життя діяльністю.

Щоб можна було ефективно оцінити економічні та інвестиційні зміни, треба, з одного боку, передбачити вимірні показники їхньої реалізації, з іншого боку – продумати систему збору та аналізу даних. Оскільки реалізація місцевих бюджетів у громадах відбувається за програмно-цільовим методом, доцільним є прогнозування результативних показників відповідних бюджетних програм вже на етапі формування цільової програми, а саме – формування показників результативності цільової програми за групами затрат, продукту, ефективності та якості. Застосування гендерного підходу під час формування цих показників значно підвищить ефективність самих програм і забезпечить їхню орієнтованість на задоволення потреб та інтересів жінок і чоловіків, які проживають у громаді.

ЧІТКЕ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ І ЗАВДАНЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, БАЗУЮЧИСЬ НА РЕАЛЬНОМУ СТАНІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОТРЕБ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ГРОМАДИ

Органи місцевого самоврядування потребують великого обсягу функціональних можливостей щодо формування та використання інвестиційного потенціалу. По-перше, необхідно створити умови для притоку інвестиційних ресурсів. По-друге – знайти та активізувати процес їхнього залучення на територію громади. Крім цього, завдання місцевої влади полягає ще й у тому, щоб належно представити інвестиційний потенціал інвестору, а відтак промоція такого потенціалу повинна посідати чільне місце в роботі органів місцевого самоврядування. І найголовніше – це ефективне та результативне управління новим ресурсом, тобто вироблення й формалізація підходів та інструментів інвестиційного менеджменту.

З практики європейських та національних муніципальних інституцій в галузі управління інвестиційною діяльністю, можна дійти висновку, що для досягнення максимально ефективного результату **роль органів місцевого самоврядування повинна забезпечувати виконання таких завдань:**

- ◆ формування привабливого для інвестора іміджу територіальної громади;
- ◆ створення сприятливих умов для надходжень та ефективної реалізації інвестицій, усунення адміністративних бар'єрів та перешкод у сфері інвестування;
- ◆ створення ефективних каналів для поширення інформації про інвестиційний потенціал відповідної території;
- ◆ впровадження стандартів залучення інвестицій та супроводу інвесторів;
- ◆ розбудова сучасної інвестиційної та ринкової інфраструктури;
- ◆ забезпечення співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями та донорами;
- ◆ посередництво в налагодженні контактів та співпраці між представниками місцевого бізнесу та потенційними інвесторами;
- ◆ забезпечення ефективного діалогу між ОМС, інвестором та громадою (партисипативний підхід);
- ◆ забезпечення дотримання прав та задоволення потреб мешканок і мешканців громади.

ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Кваліфікований інвестиційний менеджмент потребує фахівців з навичками системної аналітичної роботи, здатних вивчати ринок, можливості, потреби та ймовірні ризики підприємницької діяльності, використовувати системний підхід у розв'язанні завдань управління чи супроводу інвестиційних проєктів.

Представники місцевої влади чи фахівці, уповноважені здійснювати безпосередній контакт з інвестором, повинні не тільки досконало володіти інформацією щодо місцевого економічного розвитку, його стратегічних напрямів та перспектив, уміло використовувати інструменти оцінювання, залучення та управління інвестиційним ресурсом, але й враховувати з одного боку професійну, ментальну, національну специфіку кожного потенційного інвестора, а з іншої – локальні аспекти та унікальні економічні, культурні та соціальні особливості, притаманні громаді. Тому, першочерговим завданням ОМС є формування та постійне підвищення спроможності інституцій і персоналу у сфері економічного та інвестиційного менеджменту.

Для організації системної роботи з підвищення потенціалу органів та посадових осіб доцільно:

- ◆ під час складення та затвердження відповідних місцевих бюджетів передбачати видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі **не менше ніж 2%** фонду оплати праці. Таке право передбачене [Постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року №106](#)³⁵.
- ◆ підготувати та поетапно впроваджувати перспективний план навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб структурних підрозділів з питань економічного розвитку та інвестицій.

СТВОРЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стимулювати економічну діяльність і активізувати інвестиційні процеси на своїй території громада може шляхом загальної інвентаризації своїх активів та визначення своєї унікальності. Саме цей перший крок допоможе створити якісний стратегічний план розвитку громади, розробити та впровадити свої

35 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

власні інвестиційні інструменти. У будь-якому разі, економічний розвиток території потрібно будувати на основі наявних конкурентних переваг і ресурсів громади. Адже лише правильно використаний інвестиційний потенціал може бути чинником подальшого зростання.

Крім цього, свої інвестиційні можливості громади розкривають через інфраструктурні проекти, розвиток кластерів та індустриальних парків, культурно-креативні індустрії, які в умовах постіндустріальної економіки набувають особливої ваги. Їхня мета – створити додану вартість робочих місць завдяки культурному (мистецькому) та / або креативному вираженню. На відміну від креативних індустрій, обмежених конкретними галузями, «креативна економіка» описує креативність економіки в цілому.

Основним капіталом у креативній економіці є жінки та чоловіки, а також наявний у них людський капітал – вільний час, професійні знання та навички, навички тощо. В умовах обмеженості матеріальних ресурсів та високої конкуренції за них, розвиток людського та соціального капіталу з метою інвестування в розвиток креативної економіки громади – це важливе завдання місцевих громад. Найбільшого ефекту в цьому можна досягти, застосовуючи гендерний підхід до планування стратегій і проектів розвитку.

Практика свідчить, що найбільш успішними інструментами, за допомогою яких можна розвивати та вдосконалювати інвестиційну діяльність, є: стратегічне планування, ефективне управління земельними, інфраструктурними та іншими ресурсами, достатні повноваження архітектурно-будівельного контролю, професійно-технічні кадри, активна міжрегіональна кооперація, міжнародна технічна допомога та інвестиційні преференції тощо (рис. 6).

Ці інструменти можуть розвивати не лише окремі громади, а й кілька громад одночасно.



Рис. 6. Найуспішніші інструменти розвитку та вдосконалення інвестиційної діяльності

3.5 СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оскільки діяльність ОМС у сфері організації та впровадження інвестиційної діяльності повинна відбуватися продумано, передбачувано та послідовно, то головними дороговказами ефективного досягнення цілей має стати план діяльності у вигляді стратегії, програми та конкретних проєктів. Правильне планування, моніторинг та оцінювання інвестиційної діяльності дозволяють підвищити ефективність і результативність органу місцевого самоврядування, своєчасно виявляти слабкі місця та приймати управлінські рішення.



МОНІТОРИНГ – процес, завдяки якому зацікавлені особи регулярно та на постійній основі отримують інформацію про прогрес у досягненні цілей і завдань стратегії / програми / проєкту з точки зору досягнутих результатів.



ОЦІНЮВАННЯ – це ретельне та незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень.

Спільними цілями моніторингу та оцінювання є надання інформації, яка може допомогти у прийнятті інформованих рішень, у поліпшенні якості інвестиційної діяльності та у досягненні запланованих результатів, а саме визначити:

- ◆ чи досягаються намічені результати відповідно до запланованих;
- ◆ які коригувальні заходи необхідні, щоб забезпечити отримання намічених результатів;
- ◆ чи вносить реалізація запланованих завдань позитивний внесок в економічний розвиток громади.

Слід розуміти, що існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність між плануванням, моніторингом та оцінюванням.

Без належного планування та чіткого формулювання намічених результатів дуже складно визначити, що і як підлягає моніторингу. Без ефективного планування (чітко визначених меж результатів) база для проведення оцінювання буде слабкою, а отже, його не може бути якісно проведено. Без ретельного моніторингу неможливо зібрати необхідні дані, а це значно знижує якість оцінки.

Для якісного планування та ефективного подальшого моніторингу та оцінювання результатів інвестиційної діяльності рекомендується дотримуватися таких принципів:

- 1. Залучення зацікавлених осіб.** На всіх етапах планування, моніторингу, оцінювання, вивчення та вдосконалення – важливо залучати зацікавлених осіб, заохочувати спільну участь, зустрічні зобов'язання та мотивувати дії. Зацікавлені особи – підприємства, організації, бізнес-спільноти, групи чи особи, які є зацікавленими в позитивних результатах стратегії / програми / проєкту, можуть впливати на перебіг її розроблення та реалізації, а також ті, на кого можуть вплинути результати стратегії / програми / проєкту як позитивно, так і негативно.

2. Зосередженість на результатах. Процеси планування, моніторингу та оцінювання повинні бути спрямованими на забезпечення досягнення результатів, а не **на виконання запланованих видів діяльності або процесу**. Враховуючи, що до процесу економічної та інвестиційної діяльності у громаді залучено значну кількість стейкхолдерів, в процесі планування, моніторингу та оцінювання доцільно орієнтуватись більше на партнерство, спільні програми, спільний моніторинг, оцінювання та зусилля, необхідні для досягнення результатів вищого рівня.

3. Акцент на ефективність розвитку означає зосередженість на досягненні максимального результату при наявних ресурсах. Оскільки моніторинг та оцінювання тісно пов'язані з процесом розроблення місцевих інвестиційних стратегій, програм, проєктів, в процесі планування необхідно брати до уваги не тільки намічені цілі та заплановані результати, а й те, **як будуть контролюватися та оцінюватися результати та процес їхнього досягнення**.

Таким чином, при плануванні потрібно забезпечити готовність запланованих ініціатив (стратегічних та оперативних цілей, завдань, заходів, проєктів) до моніторингу та оцінювання шляхом:

- ◆ формування карти результатів по кожній з пріоритетних проблем;
- ◆ формування меж результатів – загальної таблиці результатів проєкту, програми, стратегії.

Саме ці документи закладають основу для створення системи моніторингу та оцінювання.

Планування моніторингу та оцінювання (МО) повинно починатися на стадії розробки інвестиційної стратегії / програми / проєкту, і обидва ці процеси мають плануватися разом. Планування моніторингу повинно здійснюватися з урахуванням оцінювання. Чітко визначені результати та дані моніторингу, крім усього іншого, допомагають визначити наскільки «оцінюваним» є питання, що підлягає оцінці.

Щоб виявити, чи інвестиційна програма / проєкт відповідає різним пріоритетам та потребам жінок і чоловіків, необхідно визначити гендерні аспекти, які потрібно інтегрувати в моніторинг та оцінювання системи. Крім того, важливе значення має розробка системи гендерно орієнтованих показників. Загалом ефективний моніторинг та оцінювання повинні містити як якісні, так і кількісні дані, що вимірюють гендерний вплив.

Під час підготовки планів моніторингу та оцінювання (МО) необхідно відповісти на такі питання:

- ◆ Що потрібно контролювати й оцінювати?
- ◆ Види діяльності, які необхідно контролювати та оцінювати.
- ◆ Хто відповідальний за проведення МО?
- ◆ Коли заплановано проведення МО?
- ◆ Яким чином проводиться МО? (методи)
- ◆ Які ресурси будуть потрібні та чи було їх передбачено?

Відповіді на зазначені питання формують відповідні плани (межі) моніторингу та оцінювання. Межі МО необхідні як для інвестиційних стратегій, програм, так і для проєктів в межах програм. Тому на стадії планування як стратегії / програми, так і проєктів слід розробляти відповідні межі МО. Вони мають базуватись на визначеннях МО на рівні стратегії / програми та можуть містити детальнішу інформацію за завданнями МО. З іншого боку, межі на рівні стратегій / програм будується на основі проєктного рівня.

Таким чином, діяльність щодо МО слід розглядати як невіддільний компонент процесу управління інвестиційними стратегією / програмою та проєктом. Ця діяльність здійснюється протягом всього програмного або проєктного циклу і повинна регулярно переглядатися та вдосконалюватися (принаймні, не менше ніж раз на рік, наприклад, під час щорічного звіту).

Таблиця 2. Етапи організації моніторингу та оцінювання

ЕТАПИ	ПРАКТИЧНІ КРОКИ
Планування	<p>Визначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує; • того, як часто слід збирати інформацію; • джерел і способів отримання інформації; • відповідального за збір інформації; • витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації. <p>Розробка системи гендерно орієнтованих показників моніторингу та оцінювання.</p>
Підготовка	Розробка документів для збору та фіксації даних. Опрацювання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу з системою моніторингу.
Збір даних	Постійний збір визначених даних, включно із даними, розподіленими за статтю. Контроль за діяльністю системи моніторингу.
Аналіз і порівняння даних	Порівняння зібраних даних із визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.
Звітність	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва, учасників впровадження Стратегії / програми / проєкту, та інших зацікавлених осіб.
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для прийняття управлінських рішень, вдосконалення управління та реалізації Стратегії / програми / проєкту

ПРАКТИЧНІ КРОКИ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ В ОМС

1 КРОК

Визначення предмету моніторингу. На практиці предметом постійного спостереження повинні бути очікувані результати інвестиційної діяльності.

Таким чином, для конкретизації об'єкта моніторингу, слід взяти інформацію про запланований результат з плану / програми розвитку. При цьому потрібно спиратися на гендерний аналіз, який дозволить визначити гендерні розриви та оцінити, яким чином пропонувані інвестиції можуть ці розриви усунути.

2 КРОК

Визначення показників, які характеризують очікуваний результат (з вихідними даними та цілями). Інформація береться з визначень результатів. Там, де це можливо, доцільним є застосування та використання гендерно дезагрегованих даних. Крім того, необхідно провести моніторинг й інших важливих аспектів, таких як ризик, виявлений на стадії планування, а також основні потреби в процесі управління.

3 КРОК

Визначення конкретних заходів та методів того, яким чином буде отримано інформацію (наприклад, за результатами опитування, огляду або зустрічі із зацікавленими особами).

4 КРОК

Визначення часу або складення графіка та періодичності виконання заходів зі збору інформації. Графік моніторингу та рівень деталізації інформації залежить від практичних потреб і встановлюється з урахуванням реальних можливостей.

5
КРОК

Конкретизація обов'язків сторін. Визначення відповідальних за організацію збору, аналізу та оцінювання інформації. Визначення засобів перевірки джерел інформації та її якості. Визначення подальших користувачів результатів моніторингу (куди чи кому відповідальний передає зібрану інформацію) та відповідальних за узагальнення результатів моніторингу.

6
КРОК

Розрахунок необхідних ресурсів для моніторингу.

7
КРОК

Оцінювання ризиків. Які ризики пов'язані з проведенням моніторингу? Як ці вони можуть впливати на заплановані заходи з моніторингу та на якість інформації?

З урахуванням викладеного вище, рекомендуємо наступну спрощену таблицю.

Таблиця 3. План інвестиційного моніторингу

ПЛАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ						
Завдання	Результат	Індикатор	Джерело інформації	Періодичність збору/аналізу	Відповідальний	Користувачі інформації

В цілому **для проведення моніторингу важливі такі компоненти:**

- ◆ показники або індикатори (планові /або цільові та фактичні);
- ◆ організація регулярного збору фактичних показників;
- ◆ зіставлення планових і фактичних показників досягнення результатів і визначення зрушень або відхилень.

ІНДИКАТОРИ

В основі інвестиційного моніторингу лежать показники / індикатори, без яких провести моніторинг неможливо. Зазвичай показники та індикатори результатів повинні бути визначені на етапі підготовки інвестиційного проєкту / програми / стратегії та включені до зазначених документів у вигляді таблиці результатів.



ПОКАЗНИК – ознака змін на шляху реалізації стратегії / програми / проєкту.

ІНДИКАТОР – конкретна міра вимірювання того чи іншого явища або процесу.

При розробці індикаторів рекомендуємо виконувати чотири основних правила та використовувати всі п'ять типів, поданих на рис. 7.

ПРАВИЛА

- ◆ Повинно бути кілька індикаторів для моніторингу кожного результату.
- ◆ Індикатори мають враховувати інтереси численних зацікавлених осіб і цільових груп (водночас знаходити баланс між ними, оскільки різні зацікавлені особи матимуть різні інтереси в отриманні різних індикаторів, тоді як індикаторів не повинно бути занадто багато).

- ◆ Індикатори повинні бути гендерно орієнтованими та заснованими на даних розподілених за статтю (використання гендерно дезагрегованих даних).
- ◆ Періодично переглядати та вдосконалювати показники, базуючись на аналізі раніше зібраних індикаторів і нових завдань.



Рис. 7. П'ять типів індикаторів для інвестиційного моніторингу

У 2020 році Кабінет Міністрів України своїм [розпорядженням №1517-р «Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності»](#)³⁶ схвалив розроблений Держстатом перелік індикаторів, у розрізі яких планується здійснювати збір даних для моніторингу гендерної рівності. Наразі перелік містить 226 індикаторів, з яких 104 формуватимуться Держстатом, решта – іншими органами державної влади та установами.

Запропонований перелік сформовано на підставі індикаторів гендерної рівності бази даних ЄЕК ООН, Євростату, глобальних і національних індикаторів Цілей сталого розвитку до 2030 року. Його затвердження дозволить створити умови для впорядкування збирання даних для моніторингу гендерної рівності, зіставних на міжнародному рівні.

З іншого боку, збір даних, розподілених за статтю, стане обов'язковою частиною системи моніторингу документів, які приймаються на рівні громад, і складатимуть систему показників гендерного профілю громад.

36 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517-2020-%D1%80#Text>

ПЕРІОДИЧНІСТЬ ВИМІРЮВАННЯ

Для інвестиційного моніторингу є важливим питання про періодичність проведення замірів. Це пов'язано з обов'язковою вимогою до моніторингу як регулярного процесу, а також тим, що різні економічні та інвестиційні процеси, які відслідковують в межах моніторингу, мають різну динаміку. Деякі процеси – слабку, тож їхнє вимірювання доцільно проводити раз на декілька років. Інші змінюються дуже швидко, або мають циклічну природу, змінюються під впливом декількох чинників.

Періодичність здійснення моніторингу залежить від:

- ◆ визначених вимог нормативно-правових актів (щоквартально, щорічно);
- ◆ періодичності державної чи муніципальної статистики (для показників, збір даних для яких здійснюється в межах планових державних чи муніципальних статистичних спостережень), управлінської звітності;
- ◆ ресурсного забезпечення моніторингу (зокрема для показників, дані яких збираються в результаті опитування інвесторів, місцевого бізнесу, громадськості тощо).

Таким чином, моніторинг повинен здійснюватися **за потребою з періодичністю, що встановлена таблицєю результатів стратегії / програми / проєкту**, яка повинна бути підготовлена на етапі планування. Для оптимізації проведення моніторингу, періодичність цього процесу може визначатися за двома параметрами:

- ◆ для показників, визначених урядовими рішеннями або рішеннями місцевої влади – щоквартально;
- ◆ для інших показників – відповідно до потреб та ресурсів виконавців програми.

Для кількісних показників обов'язково визначаються прогностичні (очікувані) значення на передбачуваний період реалізації стратегії / програми / проєкту та проведення моніторингу.

ВИКОНАВЦІ МОНІТОРИНГУ

Зазвичай координатором інвестиційного моніторингу є профільний заступник голови громади з питань діяльності виконавчих органів ради, а відповідальним за здійснення моніторингу стратегії / програми / проєкту є структурний підрозділ місцевої ради з питань економічного розвитку та інвестицій.

Разом з цим, оскільки основною метою цього посібника є побудова моделі ефективної інвестиційної діяльності на партисипативних засадах, то вважається доцільним, щоб Робочим органом, який безпосередньо здійснюватиме неупереджене та об'єктивне відстеження процесу змін стала **спільна моніторингова група**, діяльність якої координуватиметься та забезпечуватиметься відповідною місцевою радою.

Спільна моніторингова група може бути створена розпорядчим актом голови громади разом із затвердженням Положення про порядок її роботи. До її складу можуть бути включені представники всіх зацікавлених осіб: залучених до реалізації стратегії / програми / проєкту співвиконавців – органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу, місцевих чи регіональних депутатів (членів профільних постійних комісій місцевої ради), партнерських інвестиційних та донорських організацій, наукових установ, громадських організацій, які можуть здійснювати збір та аналіз даних у процесі реалізації стратегії / програми / проєкту.

Для забезпечення ефективної роботи спільної моніторингової групи доцільним є чітко визначення ролі кожної з залучених організацій та обсягу і періодичності виконання робіт з моніторингу ситуації у відповідній сфері.

Основними практичними завданнями спільного інвестиційного моніторингу є:

- ◆ проведення регулярних зустрічей з партнерами для оцінювання прогресу в досягненні результатів, зазначених в межах МО, а також обміну інформацією, зібраною одним або декількома партнерами;
- ◆ планування та проведення спільних перевірочних поїздок на місця, аби оцінити досягнення та виявити проблеми;
- ◆ вивчення негативної або виявлення успішної практики, поширення цієї інформації серед партнерів, сприяння використанню цієї інформації партнерами;
- ◆ виявлення потреб партнерів у розвитку потенціалів, зокрема зі збору інформації, аналізу, моніторингу та звітності;
- ◆ подання регулярних звітів відповідним зацікавленим особам.

МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

Існує низка методів і механізмів, які можуть бути використані для моніторингу інвестиційних стратегій, проєктів, програм та результатів будь-якої іншої економічної програмної діяльності.

На практиці рекомендуємо органам місцевого самоврядування використовувати такі **техніки збору інформації**:

- ◆ самооцінка;
- ◆ фокусні групи;
- ◆ індивідуальні чи групові інтерв'ю;
- ◆ дослідження;
- ◆ аналіз змісту документів тощо.

У кожному конкретному випадку повинні визначатись правильне поєднання механізмів і методів моніторингу кожного інвестиційного проєкту, програми або стратегії. Для аналізу даних показників моніторингу використовуються методи:

- ◆ порівняння прогнозних та фактичних даних показників;
- ◆ статистичного аналізу;
- ◆ економічного аналізу;
- ◆ соціологічного аналізу.

Дієвим партисипативним інструментом інвестиційного моніторингу є запровадження відкритої та прозорої **інформаційної системи моніторингу, що розміщується на офіційному вебсайті органу місцевого самоврядування** (рис. 8).

На основі результатів моніторингу стратегії / програми / проєкту відповідальний за її реалізацію підрозділ готує звіт, в якому аналізуються дані показників моніторингу, зокрема відсоткове співвідношення між прогнозними та фактичними значеннями показників, вказуються ймовірні причини цих відхилень, вносяться рекомендації. Перед оприлюдненням звіту, його зміст обговорюється спільною моніторинговою групою та, за потреби, до його тексту вносяться зміни.

У рекомендаціях, розроблених на основі моніторингу реалізації інвестиційної стратегії / програми / проєкту, наводяться пропозиції щодо можливого коригування пріоритетів стратегії/програми, переліку та змісту заходів, їхніх виконавців, механізмів реалізації або ресурсного забезпечення реалізації заходів стратегії / програми / проєкту тощо.



Рис. 8. інформаційна система моніторингу

Результати інвестиційного моніторингу оприлюднюють для громадськості, зокрема зацікавлених осіб, у формі:

- ◆ друкованої чи електронної публікації звіту, зокрема в офіційних друкованих виданнях органів місцевого самоврядування, їхніх інтернет-сторінок;
- ◆ електронної розсилки для місцевих бізнес-спільнот, підприємств, середнього та малого бізнесу;
- ◆ оприлюднення під час засідань відповідних органів місцевої влади;
- ◆ прямих ефірів з громадськістю, спеціалізованих тематичних видань чи телепередач;
- ◆ обговорення результатів моніторингу під час зустрічей з представництвом місцевих бізнесових чи інвестиційних спільнот, місцевих громадських слухань тощо.

Важливо, щоб результати моніторингу були доступними для ознайомлення мешканкам та мешканцям громади, попри їхній фізичний, матеріальний стан, місце проживання тощо.

Ефективний інвестиційний моніторинг створює надійну базу даних для подальшого ефективного планування діяльності. Крім цього, дані, звіти, результати аналізу та рішення, засновані на фактах моніторингу, слід зберігати для подальшого безперешкодного використання при розширенні та вдосконаленні інвестиційної галузі в громаді.

4. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОМС



Усвідомлення гендерних питань є важливим при розбудові інвестиційної діяльності. Це також важливо для покращення ділового середовища та сприяння розвитку приватного сектору.

Попри те, що жіноче підприємництво в світі зростає та підвищується залученість жінок у різних сферах зайнятості, досі існують значні відмінності між чоловіками та жінками у владі та прийнятті рішень. Додатково до проблем, які виникають у всіх підприємців, жінки часто стикаються з гендерними упередженнями в соціально-економічному середовищі, особливо коли йдеться про створення та розвиток власних підприємств і доступ до економічних ресурсів. Це не лише ставить жінок у невідгдане становище, але також зменшує потенціал зростання, продуктивність та ефективність економіки в цілому. Крім того, той факт, що у світі близько 2,7 мільярда працівників або 81% робочої сили постраждали від економічного спаду, спричиненого пандемією COVID-19, і більшість з них складають жінки³⁷, вимагає від держав справедливих і рівноправних заходів реагування на пандемію та економічного відновлення після неї.

Це також виклик і для інвесторів, які, як правило, приймають рішення щодо інвестування, враховуючи кілька факторів, які стосуються (а) впливу, який вони хочуть справити (наприклад, на громади, групи людей, процеси тощо); (б) оцінку ризиків та (в) вибору стратегії інвестування. Враховуючи це, дедалі більше інвесторів усвідомлюють необхідність включення гендерних факторів у інвестиційний аналіз та рішення. Для цього існують як економічні підстави (низка досліджень пов'язує гендерну рівність та участь жінок в управлінні та фінансовій сфері, з меншим ризиком та стійким зростанням компаній), так і репутаційні обґрунтування, адже гендерна рівність є однією з тем для створення соціально справедливого суспільства, де інвестори можуть використовувати свій капітал. Саме тому інвестування з урахуванням гендерних аспектів стає дедалі популярнішим.

Країни, які не повною мірою використовують половину людських ресурсів, ризикують підірвати свій конкурентний потенціал. Використання цього «впущеного потенціалу» повинно бути метою реформи інвестиційного клімату з урахуванням гендерних аспектів. Саме тому розширення економічних можливостей жінок є центральним для реалізації прав жінок та гендерної рівності.

У 2017 році Україна приєдналася до Декларації про торгівлю та розширення прав і можливостей жінок у економічній сфері. Інклюзивна торгова політика сприяє поширенню гендерної рівності та розширенню прав і можливостей жінок в економічній сфері, що має позитивний вплив на економічне зростання та сприяє зменшенню бідності. Крім того, інтеграція гендерних аспектів у інвестиційну діяльність, не лише сприяє зменшенню розривів між чоловіками та жінками – це також спосіб продуктивного ведення бізнесу.

Таким чином, гендерна рівність корисна для інвестицій, бізнесу та суспільства. Інтеграція гендерних аспектів у інвестиційну діяльність може зменшити гендерні бар'єри, розкрити невикористаний виробничий потенціал жінок та розширити економічний вплив і стійкість місцевих програм та політик. У підсумку, гендерне інвестування – це «просто гарне інвестування»³⁸.

37 <https://ua.boell.org/uk/2020/06/11/covid-19-uniquely-affects-women-here-are-many-ways-it-does>

38 Kumbuli, N., Moran, L., Pryce, J. (2018). Just good investing: Why gender matters to your portfolio and what you can do about it. Calvert Impact Capital

4.1 ГЕНДЕРНЕ ІНВЕСТИВАННЯ

Гендерне інвестування (інвестування з урахуванням гендерної перспективи) – це все ще нова концепція для багатьох інвесторів. Хоча термін «інвестування з гендерними лінзами» є відносно новим для України, він вперше був використаний у 2009 році. Застосування «гендерної лінзи» означає інтеграцію гендерного аналізу у фінансовий аналіз з метою отримання кращих результатів. Такий підхід до інвестування з гендерними лінзами називають «Інвестиціями в ефект жінок». Іноді також говорять про «гендерне фінансування» (Gender finance), гендерно-розумне інвестування (Gender-smart investing, GSI).



ГЕНДЕРНО РОЗУМНЕ ІНВЕСТИВАННЯ (Gender-smart investing, GSI) – інтеграція гендерних аспектів у інвестиційну стратегію з метою збільшення прибутковості та просування гендерної рівності. GenderSmart investing – це глобальна ініціатива, спрямована на створення потенціалу та зв'язку гендерних фінансів, що впливають на інвестиції та лідерів думок, посередників та експертів.



GENDER FINANCE – це сфера фінансів, розглянута з точки зору [гендерних лінз та розумних гендерних інвестицій](#)³⁹.

Гендерне інвестування – це тип соціально відповідального інвестування, також відомий як інвестування ESG (Environmental, Social and Governance investing), що характеризує стійке відповідальне та ефективне інвестування на основі [екологічних, соціальних та управлінських факторів](#)⁴⁰. У випадку гендерного інвестування, воно зосереджене на інтегруванні гендерних аспектів в інвестиційні рішення. На сьогодні цю інноваційну технологію застосовують інвестори як на державному, так і на приватному ринках, постійно збільшуючи [обсяги інвестицій](#)⁴¹.

Гендерне інвестування – це:

- ◆ використання капіталу для одночасного отримання доходу та досягнення гендерної рівності;
- ◆ інтеграція гендерного аналізу в інвестиційний процес для досягнення кращих соціальних та фінансових результатів;
- ◆ інвестиційна стратегія, яка прагне використовувати капітал для подолання гендерних диспропорцій між жінками та чоловіками та для кращого інформування інвестиційних рішень.

Фактично – це підхід, який допомагає інвесторам знаходити можливості й передбачати ризики для досягнення кращих фінансових і соціальних результатів. Ті, хто впроваджує гендерне інвестування, використовують одну «гендерну лінзу» або комбінацію «гендерних лінз».

1. **Справедливість на робочому місці** означає, що до всіх працівників та працівниць ставляться справедливо, їм забезпечено рівний доступ до можливостей.
2. **Жіноче лідерство** – ця лінза розглядає, скільки жінок займають вищі керівні посади.

39 <https://sagana.com/wp-content/uploads/2020/07/200720-GLI-Landscape-Report.pdf>

40 <https://www.esg.adec-innovations.com/about-us/faqs/what-is-esg-investing/>

41 https://www.veriswp.com/wp-content/uploads/2018/10/GLI_Bending_the_Arc2018-web.pdf

3. **Жінки як інвестори** – ця лінза визнає важливість жінок, які ухвалюють інвестиційні рішення.
4. **Жінки в системі закупівель і постачання** – заохочує інвестувати у фірми, чия бізнес-модель приносить користь жінкам-підприємцям.
5. **Товари та послуги, орієнтовані на жінок.** Ця лінза спрямована на усунення дисбалансу, пов'язаного з тим, що товари та послуги (особливо ті, що належать до сектору фінансових інвестицій) обслуговуються переважно чоловіками. При цьому підтримка зосереджується на продуктах та послугах, які забезпечують потреби жінок.
6. **Доступ жінок до капіталу** – інвестиції у цю сферу спрямовані на поліпшення фінансової підтримки підприємств та фондів, які належать жінкам.

Інвестиції з гендерним підходом тягнуть за собою процес культурних змін. Для його досягнення застосовують **три стратегії**:

1. інвестування в бізнес, який ведуть жінки;
2. інвестування в компанії, які практикують гендерну рівність;
3. інвестування в компанії, які розробляють товари чи послуги, що приносять користь жінкам.

Таким чином, інвестування в жінок сприяє розвитку розумної економіки. Гендерне інвестування може призвести до ефективніших інноваційних рішень, керованих жінками, а також рішень, які розв'язують унікальні потреби жінок. Крім того, гендерне інвестування може допомогти інвесторам визначити вигідні інвестиційні можливості та підтримувати інвестиції, щоби в підсумку підвищити свою прибутковість.

4.2 ЯК ІНТЕГРУВАТИ ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ У ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Не існує єдиного підходу до гендерного інвестування. Інтеграція гендерних аспектів у розробку інвестиційної політики громади може ґрунтуватися на основних положеннях [«Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів»](#)⁴², яка встановлює загальні вимоги до застосування гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів. Інструкція зазначає, що різний вплив реалізації нормативно-правових актів на різні групи населення, включно з маломобільними, (за статтю, віком, сімейним станом, місцем проживання, расою, кольором шкіри, політичними, релігійними та іншими переконаннями, інвалідністю, етнічним та соціальним походженням, громадянством, майновим станом, мовною ознакою тощо) не завжди є чітко вираженим.

Саме тому інтеграція гендерного підходу у процеси розробки та реалізації інвестиційної політики громад дає можливість виявити відмінності такого впливу та знайти оптимальні шляхи врахування потреб та інтересів різних груп населення.

Існує багато різних способів інтегрувати гендерні аспекти в інвестиційні процеси. Проте основні процеси, як правило, будуть спрямовані на поліпшення доступу жінок до капіталу; інвестування у підприємства, що керуються жінками, або співзасновниками чи власниками яких є жінки.

42 https://www.veriswp.com/wp-content/uploads/2018/10/GLI_Bending_the_Arc2018-web.pdf

На практиці це означає необхідність переконатись у тому, що інвестиційні програми враховують бар'єри, які заважають жінкам і чоловікам користуватися послугами в певному секторі, або які перешкоджають отримувати всі переваги товару / послуги. Це також означає, що необхідно аналізувати перешкоди та обмеження у доступі до товарів і послуг, з якими стикаються жінки та чоловіки і дівчата та хлопці різних груп.

Існують певні точки входу для інвесторів, які можуть бути прийняті на будь-якій стадії інвестиційного процесу. Загальний підхід до інтегрування гендерних аспектів у інвестиційну діяльність передбачає такі дії:

- ◆ визначити можливості для гендерного інвестування;
- ◆ розробити план дій інтеграції гендерних аспектів у інвестиційну діяльність;
- ◆ встановити цілі для гендерного інвестування;
- ◆ просувати та підтримувати жінок як лідерів та інвесторів;
- ◆ побудувати партнерські відносини та розвивати бізнес-інкубатори для жінок.

Оскільки не існує підходу «універсального для всіх», інвестори можуть використовувати ці дії залежно від наявних мотивації та цілей. Крім того, інвестори можуть додавати більше елементів з метою поступового збільшення своєї практики гендерного включення та посилення гендерного впливу. Особливо це стосується питання того, як зробити жінок видимими в бізнес-процесах, економічному розвитку та в інвестиційній діяльності. На практиці це означає висвітлення досягнень жінок та публічну підтримку гендерної рівності в інвестиційному секторі.

Більше того, щоб покращити прозорість та стимулювати вдосконалення гендерної різноманітності у керівництві компанії, важливо публікувати дані про склад її органів управління. Іншим важливим напрямом є вивчення кращих практик забезпечення рівності та справедливості на робочому місці.

Таким чином, роблячи жінок видимими, обмінюючись даними, будуючи партнерські відносини та визначаючи кращі практики, громади можуть розробити власні гендерно орієнтовані інвестиційні стратегії, проекти та програми. При цьому під час розроблення пріоритетів стратегічних документів, необхідно перевіряти їх за допомогою «гендерних лінз». З цією метою можна відповісти на два ключові питання, важливі для прийняття рішень⁴³:

На кого ми хочемо вплинути? Жінки мають різноманітні потреби, виклики, прагнення та можливості, залежно від різних факторів, включно з їхнім соціально-економічним фоном, культурним контекстом, розміром бізнесу та секторів, де вони працюють.

Який вплив ми хочемо мати? Це означає зосередження на проблемі, яка повинна бути розв'язана терміново.

Загальними рекомендаціями з інтеграції гендерних аспектів в інфраструктурні проекти та програми є:

- ◆ інтегрувати гендерні аспекти на етапі підготовки та оцінювання проекту / програми, наприклад, збираючи дезагреговані за статтю дані, включно з жінками та чоловіками на ранній стадії консультацій;
- ◆ включити гендерні аспекти в різні аналізи та оцінювання, а висновки та рекомендації – втілити в розробку проектів та програм, наприклад, тендерну документацію та контракти;
- ◆ використовувати гендерно орієнтовані показники під час моніторингу та оцінювання.

43 How to invest with a gender lens. A guide for investors in emerging markets.

4.3 ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ГЕНДЕРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Для прийняття кращих рішень в інвестиційній діяльності, гендерне інвестування передбачає можливість застосування кількох важливих інструментів. До них належать проведення гендерно орієнтованого аналізу, моніторингу та оцінювання, застосування гендерно орієнтованих даних. Особливе місце з точки зору успіху гендерного інвестування займає підготовка фахівців, що відповідають у громаді за розробку та впровадження інвестиційних програм і проєктів.

ГЕНДЕРНИЙ АНАЛІЗ

Проведення гендерного аналізу ключових секторів економіки є «точкою входу» для включення гендерних аспектів у інвестиційну політику. Це стосується огляду ролей та становища жінок і чоловіків в економіці – як підприємців, роботодавців, так і працівників. Також гендерний аналіз має визначити ключові відмінності у доступі до економічних активів та ресурсів та контролі за ними.



ГЕНДЕРНИЙ АНАЛІЗ – вивчення відмінностей між жінками та чоловіками в умовах, потребах, рівнях участі, доступі до ресурсів та управління ними, повноваженнях у прийнятті рішень, зумовлених усталеними в суспільстві гендерними ролями (нормами, очікуваними моделями поведінки, діяльністю, характерними рисами, що вважаються притаманними для чоловіків / жінок⁴⁴).

Результати аналізу дозволять ефективніше націлити інвестиційну діяльність на подолання різних перешкод та обмежень, з якими стикаються жінки та чоловіки. Зокрема основними проблемами, які необхідно дослідити у процесі аналізу є бізнес-сектор, закони та процедури ведення підприємницької та інвестиційної діяльності, а також варто оцінити вплив жінок на прийняття рішень у бізнесі.

Нормативно-правова база країни, яка є ключовим елементом добре функціонуючого ділового середовища, може суттєво відрізнятись для жінок. Так, наприклад, нещодавно українське законодавство містило перелік із 450 професій, заборонених для жінок. Серед цих 450 було багато таких, де жінки зазвичай зацікавлені, адже це високооплачувані професії у цілій низці важливих галузей: підземні роботи, керування деякими видами вантажного і пасажирського транспорту, низка будівельних спеціальностей тощо. Фактично, цей перелік обмежував жінок і у веденні бізнесу в цих галузях, і, таким чином, ставив їх у нерівне становище відносно чоловіків.

Такі обмеження не завжди можна знайти в офіційних законах та нормативних актах, і їх неможливо визначити, якщо розглянути лише закони, що стосуються бізнесу. Приміром бар'єрами, які можуть мати непропорційно негативний вплив для жінок можуть бути тривала та складна практика реєстрації або ліцензування тощо.

Навіть законодавче та регуляторне середовище, яке є доволі «гендерно нейтральним», може мати диференційовані результати. Вони можуть перешкоджати жінкам більшою мірою, ніж чоловікам, коли йдеться про доступ до кредитів, активів, освіти, навчання та інформації, необхідних для відкриття та ведення бізнесу. Тому, аналізуючи закони та нормативні акти, що впливають на економічну участь, надзвичайно важливо звертати увагу на ті, які як безпосередньо (реєстрація бізнесу, трудове законодавство), так і опосередковано (сімейне законодавство, законодавство про спадщину) впливають на здатність жінок брати участь у приватному секторі.

44 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>

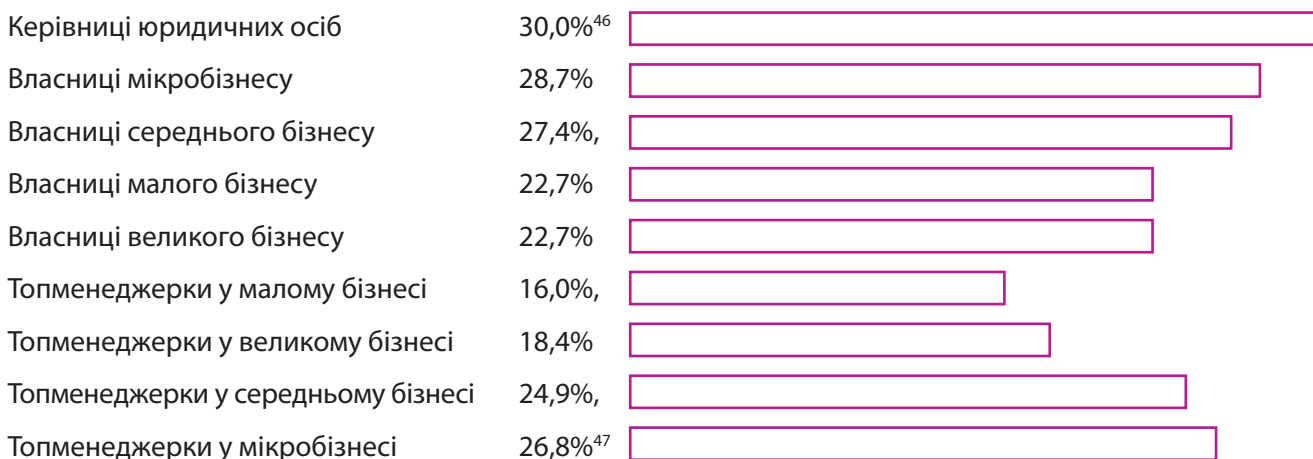
Окрім виявлення гендерних бар'єрів для зростання інвестицій, проведення аналізу з урахуванням гендерних аспектів може допомогти громадам включити гендерні питання у місцеві стратегії розвитку та зміцнити здатність місцевих бізнес-асоціацій та груп громадянського суспільства у просуванні гендерно орієнтованих реформ.

Під час проведення аналізу також необхідно звертати увагу на соціокультурні фактори. Такі аспекти, як освіта, релігія, наявність дітей часто сприймають як такі, що виходять за межі інвестиційної стратегії, однак вони є важливим, оскільки формують середовище, де працюють жінки та чоловіки. Наприклад, результати Оперативної гендерної оцінки становища та потреб жінок у контексті ситуації з COVID-19 в Україні засвідчили, що жінки складають більшість серед тих, хто доглядає дітей і членів сім'ї з інвалідністю. Про дітей і літніх людей у родині здебільшого піклуються жінки, тому в ситуації запровадженого карантину, коли соціальна інфраструктура недоступна, вони беруть на себе функції виховательок і доглядальниць.

Відповідно до результатів проведеного опитування, матері, що працюють вдома та мають дітей дошкільного й молодшого шкільного віку, зазнають подвійного навантаження через поєднання оплачуваної та доглядової праці: серед опитаних у цій групі 74,4% осіб відзначили, що переважно самотужки забезпечують цей догляд. До того ж, 78,9% респонденток, які мають дітей шкільного віку, зазначили, що переважно вони опікуються їх навчанням у цей період. Крім того, в умовах кризи більшою мірою постраждають самозайняті жінки, які працюють у неформальному секторі економіки (без соціального захисту) – їхня частка становить 74%⁴⁵.

Іншим фактором є те, що жінки мають обмежені можливості впливати на рішення як у своїй громаді, так і на національному рівні. Так, в Україні загальне співвідношення чоловіків і жінок серед керівників організацій і підприємців – 60% проти 40%.

Представництво жінок в бізнесі:



Таким чином, проведення гендерного аналізу допоможе з'ясувати, хто має доступ, хто має контроль, хто, ймовірно, виграє від інвестицій, а хто, можливо, програє, якщо не враховувати цієї різниці у доступі до прийняття рішень. Такий аналіз повинен проводитись у тісній співпраці з ключовими жіночими асоціаціями, групами громадянського суспільства, діловим співтовариством та державними колегами. Включення жінок-власниць бізнесу та керівниць жіночих бізнес-асоціацій до державно-приватного діалогу дозволить врахувати унікальні обмеження жінок у процесі реформ.

45 <https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/05/rapid-gender-assessment-of-the-situation-and-needs-of-women>

46 <https://socialdata.org.ua/edrpou-gender/>

47 <https://delo.ua/business/buti-bilshе-nizh-30-zhinki-u-biznesi-v-ukrajini-347717>

ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНИ МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ

Значення моніторингу й оцінки у процесі розробки та реалізації інвестиційних програм та проєктів є визначальним. Інтеграція гендерних аспектів у моніторинг і оцінку має вирішальне значення для того, щоб переконатися, що інвестиції є ефективними з точки зору їх впливу на становище жінок і чоловіків і не погіршують його.

Інвестиційна політика, як нормативно-правовий акт, підлягає моніторингу та оцінюванню в рамках «Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів», яка встановлює загальні вимоги до застосування гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів з метою виконання норм Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». При цьому інструкція визначає моніторинг як систему постійного спостереження за явищами і процесами, що відбуваються в суспільстві, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень, а оцінювання – як аналітичний інструмент для визначення прямих ефектів, результативності та довгострокових наслідків реалізації державних програм, галузевої політики, програм розвитку, проєктів некомерційного сектору, корпоративних програм. Також Інструкція визначає термін «оцінка гендерного впливу».



ОЦІНКА ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ – це процес визначення прямого чи опосередкованого впливу (позитивного, негативного чи нейтрального), коротко- та довгострокових наслідків реалізації державної політики на становище різних груп хлопців і дівчат, жінок і чоловіків, який дає змогу своєчасно усунути диспропорції та гендерну нерівність.

Щоб виконати оцінювання гендерного впливу необхідно:

- ◆ розглянути впливи (як позитивний, так і негативний) застосування кожного варіанта і результати для визначених на етапі 1 цільових груп дівчат і хлопців, жінок і чоловіків;
- ◆ оцінити економічні та соціальні вигоди від реалізації нормативно-правового акта з огляду на практичні та стратегічні потреби цільових груп дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, а також можливі ризики застосування його положень;
- ◆ ознайомитися з успішними підходами до вирішення аналогічних проблем в інших країнах.

За допомогою оцінювання, залежно від етапу та мети отримання оцінки, можна визначити, зокрема таке:

- ◆ які зміни у знаннях, уміннях, навичках, доступі до благ та послуг відбулися у визначених цільових групах дівчат/хлопців, жінок/чоловіків (1-2 роки від початку впровадження нормативно-правового акта);
- ◆ які зміни в поведінці, становищі, ставленні до проблеми відбулися у визначених цільових групах дівчат/хлопців, жінок/чоловіків (3-4 роки від початку впровадження нормативно-правового акта);
- ◆ які зміни у своєму житті або якості життя відчули дівчата/хлопці, жінки/чоловіки визначених цільових груп (5-7 років від початку впровадження акта).

Для того, щоб розпочати на практиці застосовувати гендерно орієнтовані моніторинг та оцінку у процесі розробки та впровадження інвестиційних програм та проєктів, радимо скористатись таким мінімальним списком контрольних питань:

- ◆ Чи враховані гендерні аспекти у меті та завданнях інвестиційної програми/проєкту (там, де це можливо)?

- ◆ Чи створює інвестиційна програма/проект нові можливості для сприяння гендерній рівності та розширення прав і можливостей жінок?
- ◆ Чи включені гендерні показники у систему моніторингу й оцінки?
- ◆ Чи система збору інформації враховує можливі обмеження, які існують для жінок і чоловіків чи окремих вразливих груп населення?
- ◆ Чи інтегровані гендерні аспекти у звітність та рекомендації, які надаються за результатами оцінки та моніторингу?

Якщо отримана в результаті моніторингу та оцінювання інформація свідчить про те, що реалізацією нормативно-правового акта не вдалося забезпечити досягнення позитивних результатів для різних груп жінок/чоловіків, варто проаналізувати, як саме планувалося забезпечити досягнення потрібних результатів і чому не вдалося цього зробити, розглянути можливість внесення до нього відповідних змін.

ГЕНДЕРНА СТАТИСТИКА ТА ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНІ ДАНІ

Проведення аналізу, моніторингу та оцінювання вимагає застосування гендерно орієнтованих даних. В Україні важко розрізнити, хто є власником бізнесу – жінки чи чоловіки, оскільки дані єдиного реєстру фізичних та юридичних осіб не ведуть облік за статтю. Тому для отримання гендерно розподіленої інформації проводять дослідження. Наприклад, дані дослідження «Інклюзивний розвиток бізнесу: жіноче підприємництво» свідчить, що серед видів діяльності, у яких жінки частіше обіймають керівні посади, туризм (туроператорська діяльність – 61%, турагентська – 62%), профспілки та бухгалтерський облік (по 62%), театральна і концертна діяльність (66%) та інші не найбільш високооплачувані галузі. Єдиною галуззю, де переважають підприємства та організації (ФОП та юридичні особи), очолювані жінками – є освіта⁴⁸.



Гендерна статистика визначається як статистика, яка належним чином відбиває відмінності та нерівності у становищі жінок і чоловіків у всіх сферах життя⁴⁹.

Початковим етапом виробництва даних гендерної статистики є визначення показників, потрібних для виявлення та розуміння цілей, пов'язаних із гендерними питаннями.

Збирати дані необхідно задля того, щоби виміряти зміни та прогрес. Проте у громадах гендерно орієнтовані показники не легко зібрати, тому важливо розробляти гендерні профілі громад, а дані, розподілені за статтю – включити в інвестиційний паспорт громади.

48 https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/490/Woman_Business_PLEDDG_2019.pdf

49 United Nations 2006.

МОДУЛЬ ІІІ.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОМС

ІІІ

Однією з визначальних умов ефективної інвестиційної діяльності є наявність в органах місцевого самоврядування документів стратегічного інвестиційного планування, якими на умовах публічних домовленостей між місцевою владою, бізнесом і громадою визначено послідовний порядок інвестиційних дій та оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети та цілей. Адже саме від якості стратегічного планування, ретельного та послідовного врахування всіх необхідних складових, залежить чітке бачення цілей і завдань, яких необхідно досягти, логічність і результативність послідовних інвестиційних дій (кроків), достатність запланованих ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних та інших), а також продуктивність запланованих механізмів реалізації та отримання прогресу в досягненні поставлених цілей і завдань.

Таким чином, розроблення та впровадження в реалізацію документів стратегічного інвестиційного планування повинно відбуватись з максимальним врахуванням складових, зображених на [рис. 9](#).



Рис. 9. Планування інвестиційної діяльності

Підвищення інвестиційної привабливості громад задля створення умов збільшення притоку фінансових ресурсів у пріоритетні галузі місцевої економіки та забезпечення інтенсивного економічного зростання, вимагає від органів місцевого самоврядування впровадити в практику та використовувати максимальний набір сучасних інвестиційних інструментів та розв'язати такі завдання:

- ◆ створити сприятливі умови для надходження та ефективної реалізації інвестицій, сформувати позитивний діловий та інвестиційний клімат;
- ◆ розробити та впровадити прозорі та стійкі стандарти залучення інвестицій та супроводу інвесторів;
- ◆ організувати планову проактивну діяльність із залучення та реалізації інвестицій.
- ◆ розпочати (чи вдосконалити) розбудову сучасної інноваційно-інвестиційної інфраструктури для інвестиційної діяльності.

З огляду на зазначене вище, органам місцевого самоврядування необхідно забезпечувати розвиток послідовної інвестиційної політики шляхом створення достатньої нормативно-правової бази, розробки та послідовного виконання документів інвестиційного планування та ретельного підбору та впровадження оптимального набору необхідних інвестиційних інструментів, що враховує всі сучасні інновації.

Таким чином, у громаді повинна бути розроблена та впроваджена сучасна і прогресивна модель оптимального інструментарію реалізації інвестиційної політики, підкріплена максимальним набором спонукальних і заохочувальних механізмів для інвестора.

Зокрема сучасна ефективна модель інструментарію реалізації інвестиційної політики містить інструменти та механізми, зображені нижче.

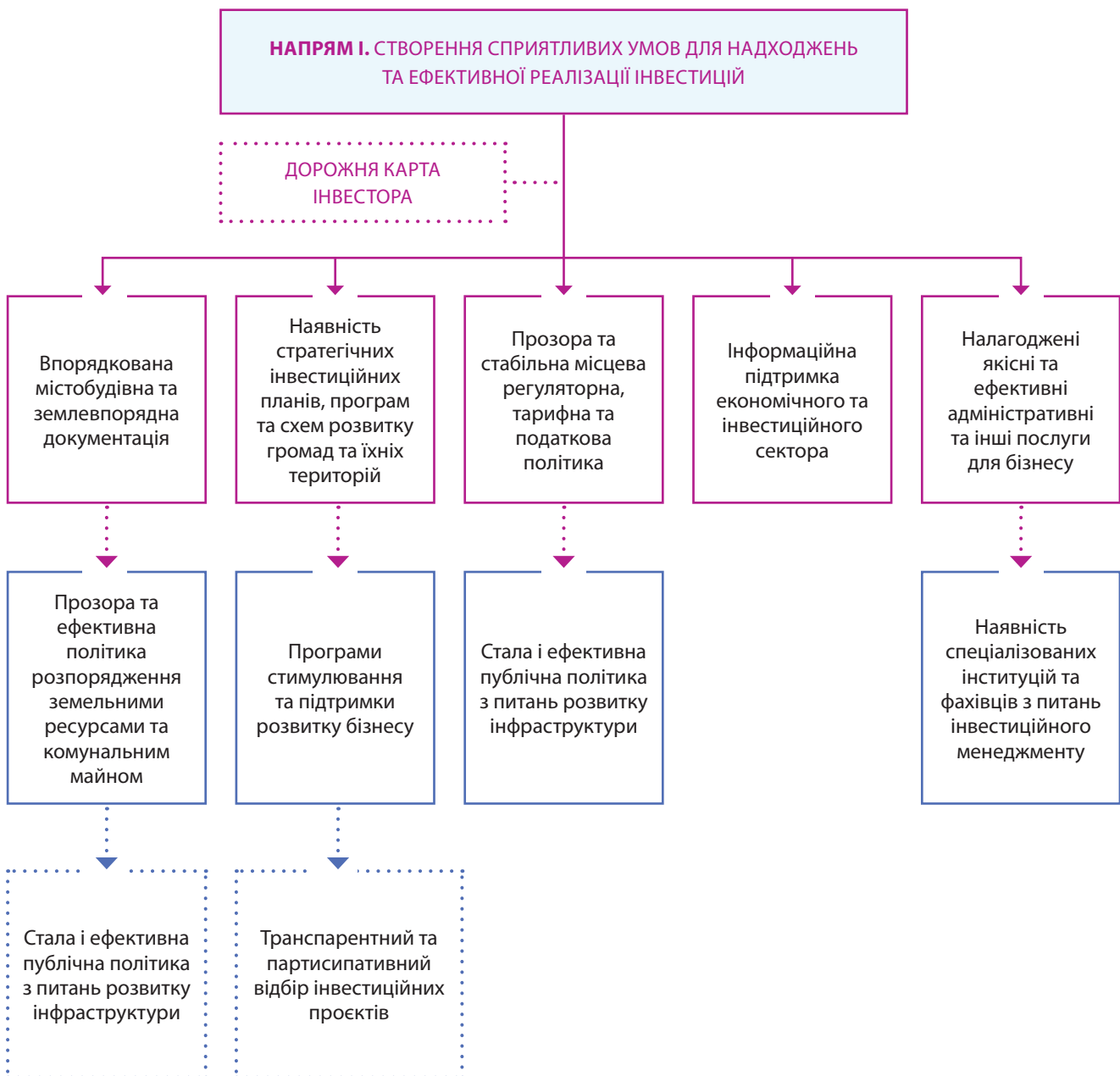


Рис. 10. Інструменти створення сприятливих умов для надходжень та ефективної реалізації інвестицій

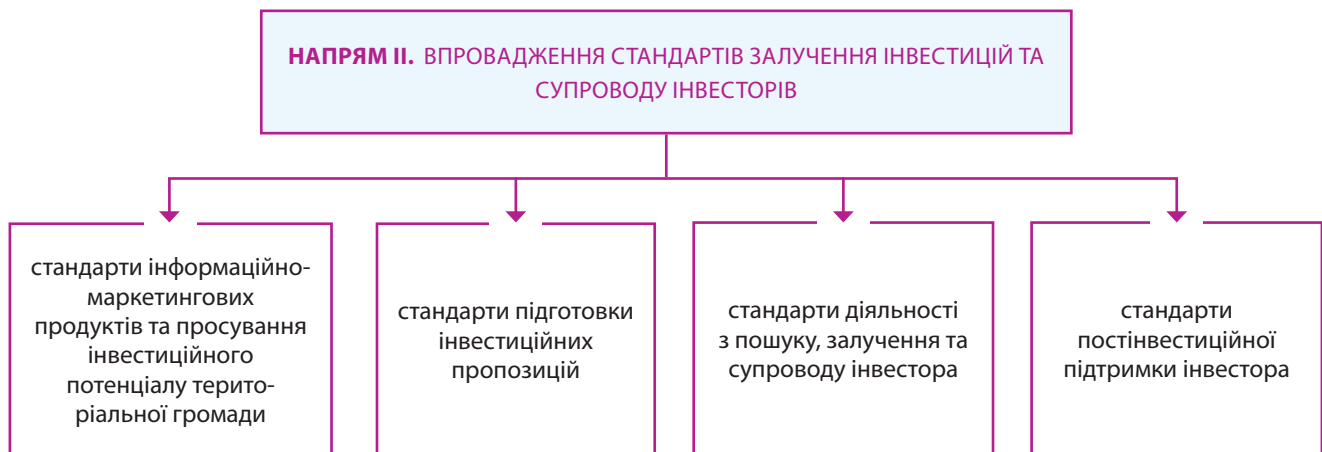


Рис. 11. Стандарти залучення інвестицій та супроводу інвесторів

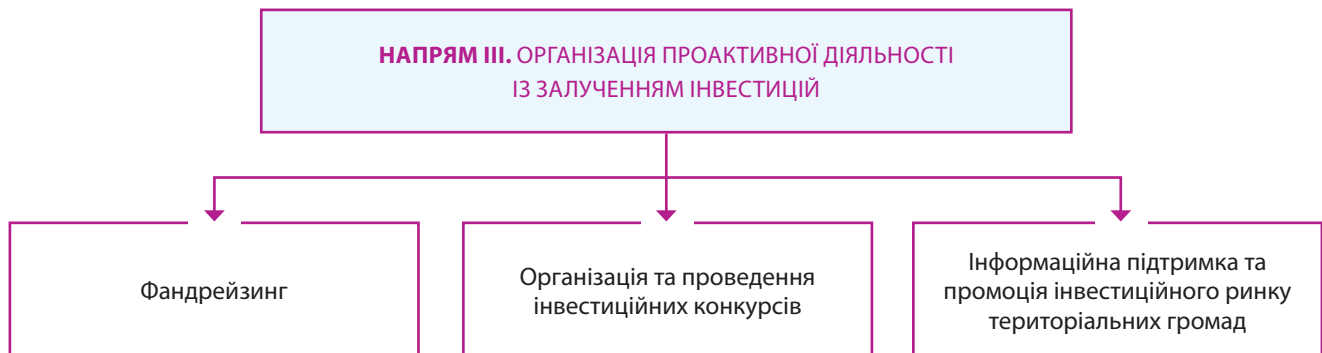


Рис. 12. Інструменти організації проактивної діяльності із залучення інвестицій.

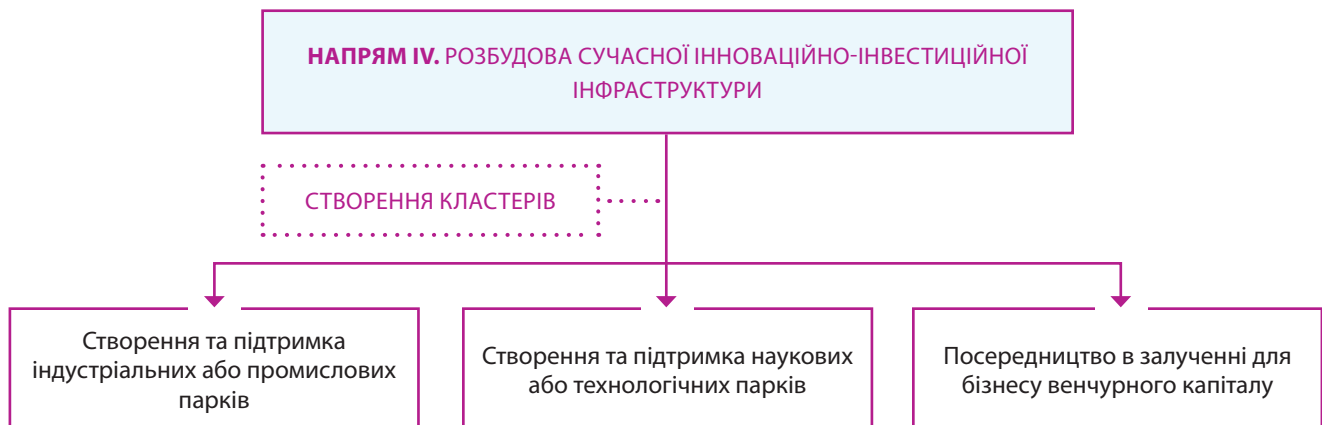


Рис. 13. Інструменти розбудови сучасної інноваційно-інвестиційної інфраструктури

Таким чином, успішне виконання вищевикладених заходів значно підвищить привабливість громад для інвесторів, підтвердить прогнозованість і надійність їхнього економічного стану, посилить стабільність соціально-економічної ситуації, слугуватиме запорукою залучення додаткових ресурсів для інвестиційної діяльності у місцевій раді.

Свою чергою, активізація інвестиційної діяльності у громаді зміцнить економічне становище наявних підприємств, дасть змогу збільшити кількість та спроможність суб'єктів малого та середнього бізнесу і призведе до підвищення якості та рівня життя мешканців і мешканок громади.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТЯ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОМС



ПЛАНУВАННЯ – це вид управлінської діяльності, що полягає у процесі визначення перспектив і майбутнього стану організації, найбільш ефективного порядку дій, шляхів і способів його досягнення, оптимального розподілу ресурсів для досягнення поставленої мети та цілей.

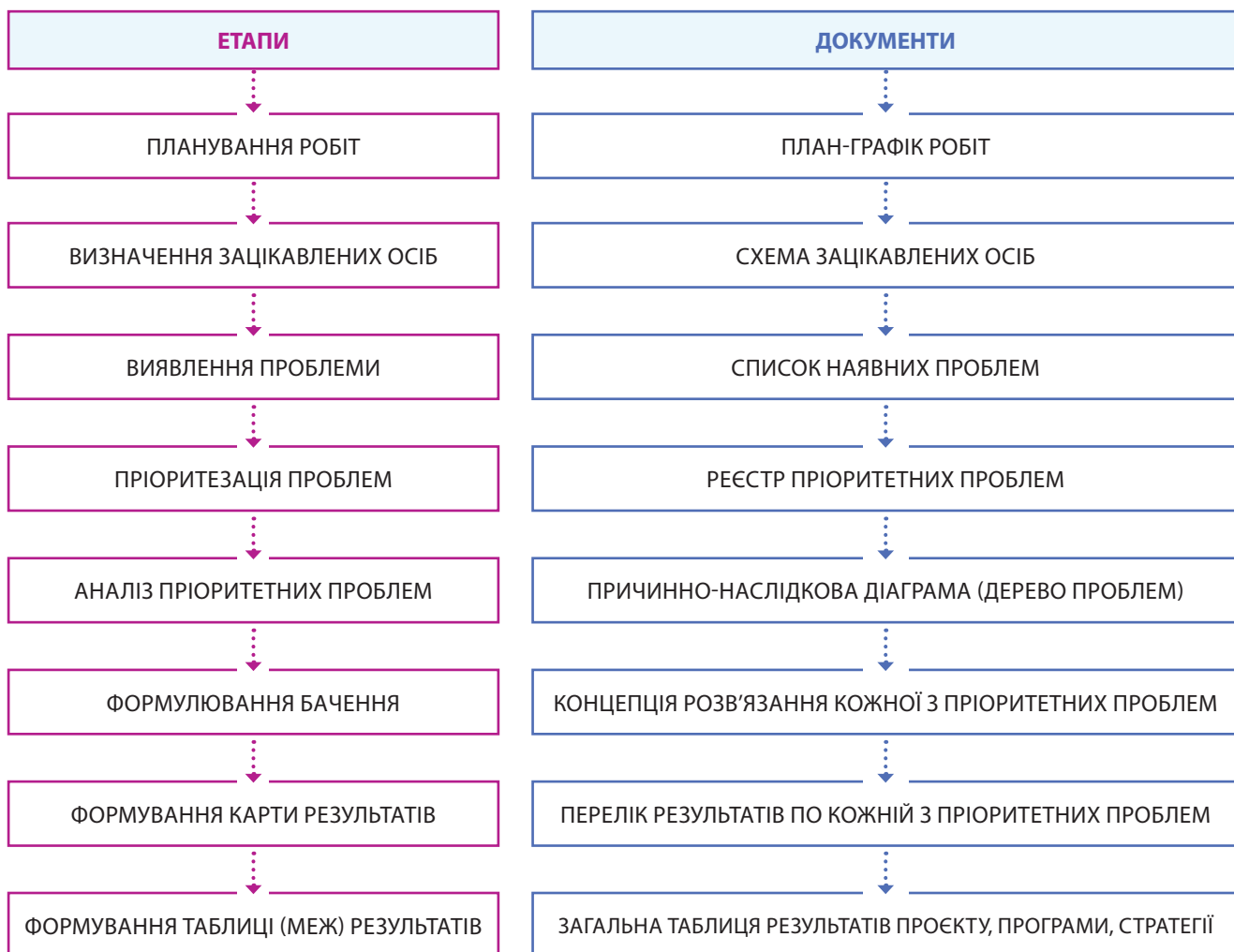


Рис. 14. Етапи планування

Процес планування передбачає:

- ◆ визначення чіткого бачення, цілей і завдань, яких необхідно досягти;
- ◆ формулювання послідовних дій (кроків), необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань;
- ◆ обґрунтування ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних та інших), необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань;
- ◆ розроблення механізмів реалізації, включно з механізмами моніторингу та оцінювання прогресу в досягненні поставлених цілей і завдань.

Отже, планування допомагає визначити, чого бажає досягти стратегія чи програма / план, і як це буде відбуватися.

У найзагальнішому вигляді планування стратегії / програми / проєкту передбачає наявність такі етапів та документів, які доцільно розробити в межах відповідного етапу.

1.1 СУТНІСТЬ ПОКРОКОВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОМС

1 КРОК **Визначення предмету реалізації та візії (кінцевого результату), складення плану-графіку заходів, складення плану моніторингу робіт.**

Чітко встановлений предмет та його візія дозволяє дізнатися, як буде виглядати успіх, план завдань, а також скоординує що, кому і коли для цього необхідно зробити. Важливо на цьому ж етапі спланувати процес спостереження (моніторингу) за перебігом робіт. План моніторингу допомагає керувати ризиками та кризовими ситуаціями, а також пом'якшувати їхні наслідки. Правильно сплановані заходи моніторингу допомагають зосередитися на пріоритетах і сприяють ефективнішому використанню часу, фінансів та інших ресурсів.

Разом з цим, належний план моніторингу з подальшим аналізом та оцінюванням допомагає визначити, чи досягнуто намічених спочатку цілей і проаналізувати будь-які розбіжності.

У наведеній таблиці описано типовий (спрощений) формат плану (може бути використаний в тому числі й до плану моніторингу), що згодом може бути розширено та доведено до логічного завершення докладнішими деталями конкретних заходів.

Таблиця 4. План моніторингу

ОСНОВНІ ЗАХОДИ	ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ОРГАНІЗАЦІЮ ЗАХОДІВ	ТЕРМІН ВИКОНАННЯ ЗАХОДУ	КОМЕНТАРІ

2 КРОК

Визначення зацікавлених осіб

Будь-яка програма, проєкт або стратегія має низку зацікавлених осіб. Ефективне планування інвестиційної діяльності обов'язково здійснюється за їхньої участі. Аналіз та встановлення зацікавлених осіб може допомогти визначити:

- ◆ потенційний ризик, конфлікт і труднощі, які можуть позначитися на планованих програмах, проєктах і заходах;
- ◆ можливості й варіанти партнерства, які можуть бути вивчені та розвинені;
- ◆ найбільш уразливі або відокремлені групи, які зазвичай виключені з процесу планування.

Представники визначених зацікавлених осіб повинні бути включені до складу робочих органів для розроблення стратегії/програми/проєкту, та їхнього моніторингу та оцінювання.

3 КРОК

Аналіз проблем

Наступним після визначення зацікавлених осіб етапом роботи є розгляд проблем, які необхідно вирішити. На цьому етапі мета полягає у визначенні проблеми в предметі програми або проєкту, в правильному встановленні того, на що потрібно спрямувати зусилля під час їхньої реалізації.

Для цього зацікавленим особам перш ніж приступити до розробки цілей і завдань або планування стратегій / програм / проєктів, слід провести ретельний причинно-наслідковий аналіз проблем та ситуації. Аналіз проблем сприятиме:

- ◆ чіткому розумінню не тільки суті проблем, але і їхніх першопричин, і пов'язаних з ними обмежень;
- ◆ визначенню цільових груп чоловіків та жінок, для яких це є проблемою;
- ◆ визначенню рівня та характеру впливу проблеми на становище чоловіків і жінок в громаді, або груп чоловіків та жінок;
- ◆ визначенню реальних масштабів і складності проблеми, а також взаємозв'язків між різними факторами та ризиками, що впливають на проблему, та ступеню впливу цієї проблеми на всіх зацікавлених осіб;
- ◆ визначенню коротко-, середньо- та довгострокових заходів, які можуть бути необхідні для забезпечення сталого розв'язання проблеми;
- ◆ встановленню партнерських відносин між місцевою владою чи місцевим самоврядуванням, зацікавленими сторонами та безпосередніми бенефіціарами проєкту, які можуть бути необхідні для ефективного розв'язання проблеми;
- ◆ оцінюванню ресурсів, необхідних для розв'язання проблем та їхніх причин;
- ◆ оцінюванню можливості та характеру залучення чоловіків та жінок з-поміж цільових груп проєкту до процесу його реалізації (розв'язання проблеми).

Крім того, аналіз відіграє важливу роль у досягненні взаєморозуміння між зацікавленими особами: дуже важко виробити спільне бачення та стратегію, якщо немає спільного розуміння проблеми та її причин. Список виявлених проблем – це третій документ у процесі планування.

4 **Пріоритизація проблем**

КРОК

Мета розстановки пріоритетів полягає в тому, щоби, по-перше, підтвердити дійсну важливість визначених проблем для зацікавлених осіб та цільових груп у національному, регіональному, місцевому або громадському масштабі та, по-друге, визначити, розв'язання яких проблем потребуватиме першочергової підтримки. Деякі з них можуть виявитися взаємопов'язаними, а деякі можуть бути причиною або наслідком іншої проблеми, а отже необхідним є встановлення ієрархії проблем від головних до другорядних. Після формування ієрархії проблем формується список пріоритетних проблем, а також цільових груп чоловіків та жінок, для яких визначені проблеми є актуальними.

5 **Аналіз пріоритетних проблем**

КРОК

Із зацікавленими особами слід провести причинно-наслідковий аналіз кожної обраної пріоритетної проблеми. Рекомендуємо використовувати модель аналізу проблем «дерево проблем», де стовбур дерева – це основна проблема, коріння дерева – причини проблеми, а гілки – це наслідки проблеми (рис. 15).

Основною метою використання цієї моделі є вивчення базових причин і наслідків проблем для якісної розробки рішень. Крім цього, в партисипативній моделі інвестиційного планування глибоке обговорення конкретних пріоритетних проблем кожного учасника в межах предмету дасть можливість врахувати якомога більше потенційних ризиків та розробити заходи контролю та управління ними, а також конкретні заходи з розв'язання проблем. Правильно вибудована причинно-наслідкова діаграма аналізу проблеми полегшить подальший процес складення карти результатів.

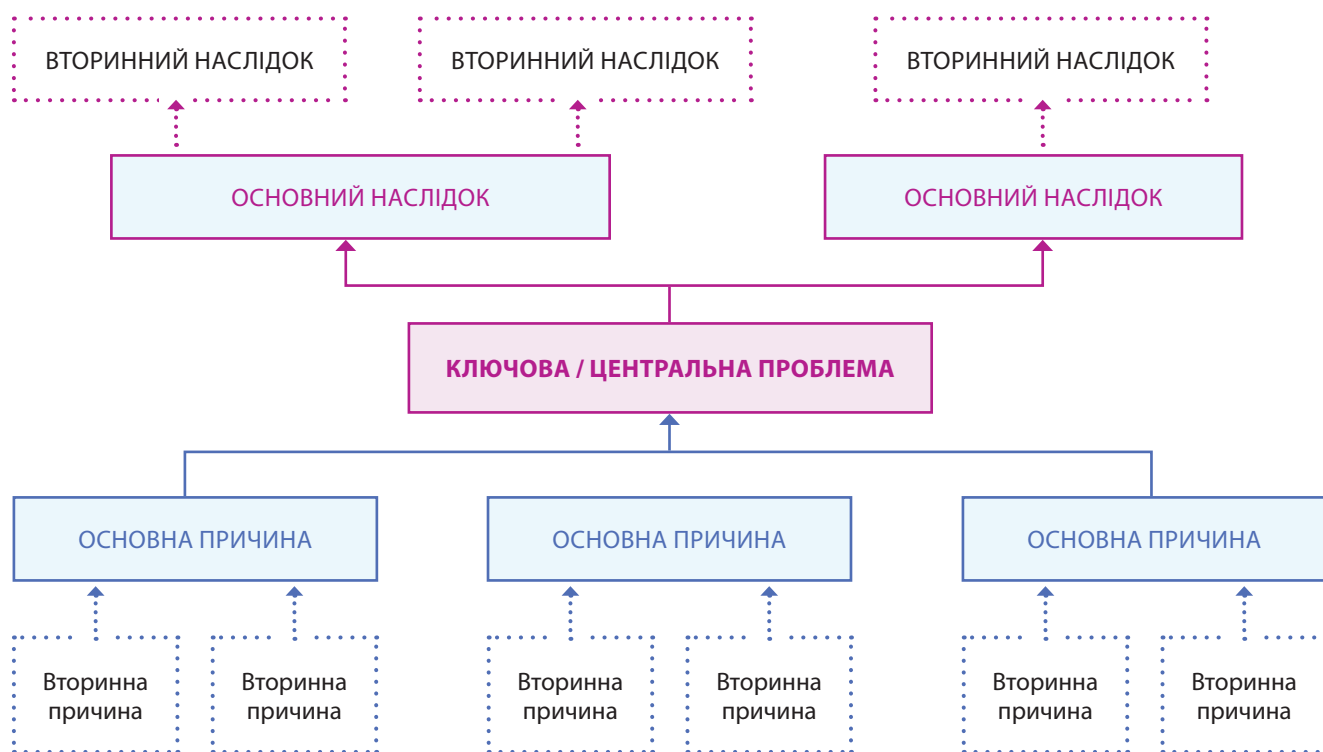


Рис. 15. Схема дерева проблем

6
КРОК

Формулювання бачення

На основі аналізу проблем, орган місцевого самоврядування спільно з представниками зацікавлених осіб та цільових груп повинен розпочати процес розробки рішень. Зацікавлені особи повинні взяти участь в процесі аргументованого обговорення та формування спільного консенсусного бачення. Мета цього процесу – спільно представити, як буде виглядати майбутнє, якщо будуть розв’язані зазначені проблеми. Формування бачення ситуації полягає в тому, щоб зацікавлені особи представили чітку, реалістичну та узгоджену картину позитивних змін, як покращаться ті чи інші економічні / інвестиційні процеси відповідної громади, які відбудуться протягом певного проміжку часу (протягом 1-3-5-10 років). Концепція бачення може бути розроблена для кожної виявленої та проаналізованої великої проблеми.

7
КРОК

Формування карти результатів

Формування карти результатів – це процес складання переліку очікуваних позитивних результатів розв’язання кожної з основних проблем. Для формування карти результатів можна використати дерево проблем, складене раніше. Кожну проблему, зазначену на стовбурі дерева, можна переформулювати в безпосередній позитивний результат з довгостроковими позитивними наслідками. По суті, карта результатів є протилежністю дерева проблем. З точки зору технології цілком допустимим в процесі планування є складення карти результатів, перефразовуючи кожную проблему, її причину і наслідки у позитивний результат.

8
КРОК

Формування таблиці результатів.

Після формування карти результатів, за кожною з пріоритетних проблем розробляється загальна таблиця результатів за стратегічним або програмним документом в цілому. Цей процес передбачає визначення не лише очікуваних результатів, а й показників та індикаторів їхнього вимірювання, вихідних даних, очікуваних результатів, ризиків та припущень.

Коректне формулювання результатів ще на стадії формування інвестиційної стратегії / програми / проєкту є основою для якісного моніторингу та оцінювання їхньої реалізації з метою прийняття відповідних управлінських рішень. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з точки зору вигоди для його отримувача (бенефіціара / споживача інвестицій), а не з точки зору запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності). Зважаючи на це, доцільним є формулювання результатів крізь призму розв’язання проблем жінок і чоловіків з-поміж визначених раніше цільових груп та задоволення їхніх потреб.

На **рис. 16** представлено схему перетворення у процесі впровадження стратегії / програми / проєкту ресурсів, якими володіє ОМС, на результати.

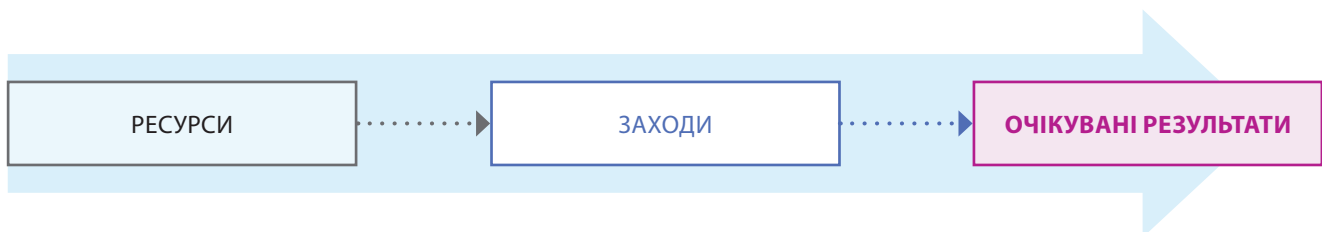


Рис. 16. Схема перетворення ресурсів на результати.

Система прогнозних та програмних документів інвестиційної діяльності територіальної громади охоплює:

- ◆ інвестиційну стратегію територіальної громади (або розділ у стратегії розвитку громади, якщо інвестиційна діяльність є для неї пріоритетною) та Інвестиційний план;
- ◆ програму інвестиційної діяльності територіальної громади;
- ◆ інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в цілому в державі та відповідній громаді, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і очікуваних тенденцій, визначаються цілі та пріоритети інвестиційної діяльності територіальної громади та заходи, які необхідно здійснити для їхнього досягнення.

Розглянемо практичні підходи до підготовки інвестиційних стратегічних, прогнозних та програмних документів.

1.2 ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Інвестиційна діяльність органів місцевого самоврядування не може полягати в задоволенні поточних потреб, обумовлених необхідністю заміни зношеної інфраструктури чи інших активів. Забезпечення стійкого конкурентного положення громади на ринку та її економічного розвитку на довгострокову перспективу вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Тому виникає необхідність створення системи управління інвестиційною діяльністю на основі науково виваженого передбачення її напрямків і форм, забезпечення реалізації загальних цілей розвитку громади та її економічне адаптування до умов зовнішнього мінливого середовища функціонування.

Інвестиційна стратегія є ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю в громаді, зокрема для реалізації цілей економічного розвитку в умовах істотних змін макроекономічних факторів, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеності.

Інвестиційна стратегія громади – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності, обумовлених загальними завданнями розвитку громади та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Інвестиційна стратегія громади, як і стратегія розвитку, повинна розроблятися з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики». Крім цього, під час розроблення інвестиційної стратегії доцільно враховувати положення таких актів:

- ◆ [Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 №931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії та плану заходів»⁵⁰.](#)

50 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF/print1446543008542820#Text>

- ◆ [Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11 листопада 2015 року №932⁵¹.](#)
- ◆ [Наказ Мінрегіону «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31.03.2016 року №79⁵².](#) Методика визначає склад і зміст, строки розроблення, проведення моніторингу й оцінювання результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації.
- ◆ [Наказ Мінрегіону «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування та реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади» від 30.03.2016 року №75⁵³.](#) Ці Методичні рекомендації містять основні методичні засади формування та реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку громади та можуть застосовуватися органами місцевого під час формування відповідних стратегічних та програмних документів інвестиційної діяльності.

Оскільки вказані законодавчі та нормативні акти містять загальні методичні положення щодо процедур формування стратегічних і програмних документів, доцільно брати їх за основу при розробленні всіх довго-, середньо- та короткострокових інвестиційних документів.

10 порад, які забезпечать якісну підготовку та прийняття ефективних довгострокових інвестиційних рішень у процесі розробки Інвестиційної стратегії

1. Розглядати територіальну громаду як відкриту соціально-економічну систему, спроможну до самоорганізації. Слід чітко розуміти, що сучасні економічні процеси спонукають визначити інвестиційну місію не тільки для своєї громади, а й для регіону, та всієї України, а також інвестиційну візію громади, те, якою вона хотіла би стати в своєму регіоні та країні.
2. Урахувати базові стратегії розвитку громади. Інвестиційні цілі та пріоритети формулюються у взаємоузгодженні з загальними цілями та пріоритетами розвитку громади.
3. Переважна орієнтованість на підприємницький стиль стратегічного управління інвестиційною діяльністю. Вся діяльність має бути орієнтованою не на процес, а на результат. Інвестиції повинні бути окупними та доходними, «гроші повинні створювати додаткові гроші».
4. Забезпечити погодженість перспективного, поточного та оперативного управління інвестиційною діяльністю.
5. Забезпечити адаптивність інвестиційної стратегії до змін чинників зовнішнього інвестиційного середовища. Це спонукає планувати та впроваджувати систему моніторингу, а також своєчасно реагувати на зміни.
6. Забезпечити альтернативність стратегічного інвестиційного вибору. Стратегічний документ повинен мати декілька альтернативних сценаріїв.
7. Забезпечити постійне використання результатів технологічного прогресу в інвестиційній діяльності.
8. Врахувати рівень інвестиційного ризику в процесі прийняття стратегічних інвестиційних рішень. Інвестиційна стратегія має бути орієнтованою на ризики, які оцінюються залежно від імовірності їхнього настання та наслідків їхнього впливу на результати інвестиційної діяльності. Крім цього, має бути розроблено заходи контролю ризиків та заходи управління ними.

51 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#n17>

52 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

53 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

9. Партисипативний підхід у процесі формування та реалізації. Обов'язкова участь всіх зацікавлених осіб, в тому числі жінок і чоловіків з-поміж цільових груп інвестиційних проєктів, як у процесі вироблення, так і в процесі реалізації інвестиційних політик.
10. Забезпечити розроблену інвестиційну стратегію відповідною організаційною структурою, орієнтованість на професійний склад виконавців (апарат інвестиційних менеджерів) у процесі реалізації інвестиційної стратегії, вироблення та впровадження інвестиційної культури. Вказані умови є найважливішими для ефективної її реалізації.

1.3 ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Базову схему підготовки Інвестиційної стратегії наведено на [рис. 17](#).

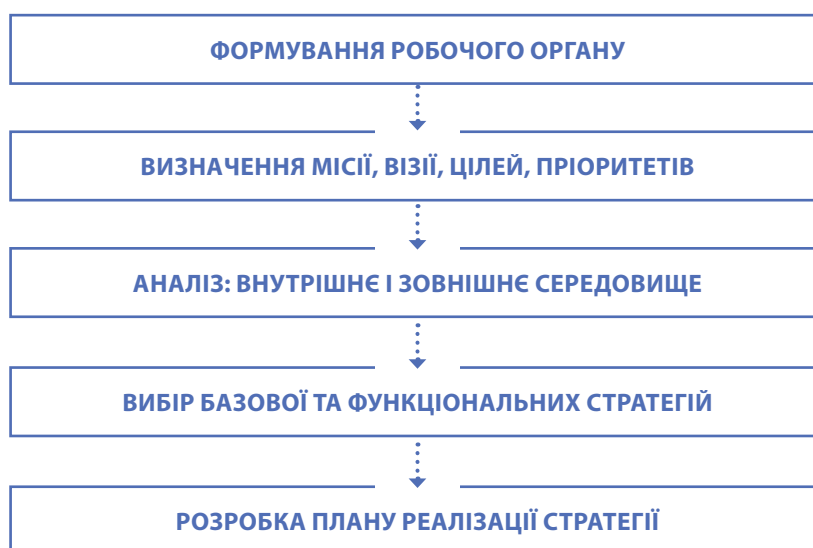


Рис. 17. Базова схема підготовки Інвестиційної стратегії громади

ЕТАП 1. Формування робочого органу з підготовки Інвестиційної стратегії. На цьому етапі слід ретельно визначити всіх осіб, що можуть бути дотичними до процесу інвестиційної діяльності у громаді та будуть корисними під час розроблення політик. Бажано створити робочу групу (розпорядженням голови затвердити персональний склад та порядок її роботи) із запрошенням всіх зацікавлених осіб: місцевого бізнесу та його органів самоорганізації (асоціації, спілки тощо), профільних інституцій (бізнес-центри, інвестиційні та венчурні фонди, торгово-промислові палати, агенції розвитку тощо), наукових та вищих навчальних закладів регіону, експертного середовища, громадськості та інших осіб.

На етапі формування робочої групи доцільно застосувати принцип паритетної участі жінок та чоловіків в її складі. Такий підхід зумовить детальніше вивчення проблем, формування бачення та низки заходів, а також дозволить точніше сформулювати бажані результати з урахуванням інтересів та потреб жінок і чоловіків з-поміж цільових груп інвестиційного проєкту.

ЕТАП 2. Визначення цілей і завдань інвестиційної діяльності. Їх варто базувати на інвестиційній місії та візії громади, а результат доцільно представляти у вигляді «дерева цілей». Це дозволить визначити першочергові цілі та завдання максимально ефективно.

Крім цього, на цьому етапі необхідно скласти попередній план-графік робіт з підготовки документа та план подальшого моніторингу. Такі плани повинні бути узгоджені робочим органом.

ЕТАП 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього інвестиційного середовища:

- ◆ аналіз кон'юнктури інвестиційного ринку;
- ◆ оцінювання сильних і слабких сторін громади, що визначають особливості її інвестиційної діяльності;
- ◆ визначення інвестиційної позиції громади;
- ◆ визначення інвестиційних потреб та інвестиційних можливостей громади;
- ◆ визначення переліку інвестиційних проблем, її пріоритезація та аналіз (дерево проблем).

Для здійснення цього аналізу доцільно залучити експертну організацію та застосовувати як інструмент SWOT-аналіз. Якщо результатом однієї з поставлених інвестиційних цілей буде зміна конкурентної позиції громади – доцільно провести аналіз її конкурентоспроможності, щоб з'ясувати, які з факторів конкурентоспроможності необхідно розвивати та підтримувати.

ЕТАП 4. Формування основних напрямів інвестиційної діяльності та загальної інвестиційної політики громади. За результатами аналізу слід зробити вибір основних пріоритетних проблем у налагодженні інвестиційної діяльності та обрати базову і функціональну стратегії їхнього розв'язання. Конкретизувати інвестиційну стратегію за періодами її впровадження.

ЕТАП 5. Розроблення системи організаційно-економічних заходів забезпечення реалізації інвестиційної стратегії. Конкретизація шляхів та інструментів досягнення поставлених інвестиційних цілей і оформлення їх в інвестиційну програму. Цей документ передбачає визначення типу та складу інвестиційного портфелю, конкретизацію заходів з досягнення інвестиційних цілей, визначення термінів реалізації та необхідних для цього інвестиційних та інших ресурсів.

ЕТАП 6. Визначення напрямів фінансування та джерел надходження інвестиційних ресурсів.

ЕТАП 7. Підбір інвестиційних проєктів з урахуванням стратегічних напрямів і добраних фінансових ресурсів та їхніх джерел. Формування альтернативних проєктів та сценаріїв. Опис альтернативних проєктів та сценаріїв їхньої реалізації. Цей етап здійснюється за допомогою методів сценарного планування.

ЕТАП 8. Визначення ризиків та шляхів їхньої мінімізації або усунення за допомогою методів ризик-менеджменту.

ЕТАП 9. Розрахунок ефективності альтернативних проєктів та вибір найбільш ефективного проєкту. У випадку, коли проєкти є неефективними, повертаємося на етап «Визначення шляхів досягнення поставлених інвестиційних цілей і формування інвестиційної програми», шукаємо інші шляхи та знову проходимо усі необхідні етапи.

ЕТАП 10. Широке обговорення Інвестиційної стратегії у громаді: в депутатському корпусі, з місцевим бізнесом та громадськістю. Врахування пропозицій та доопрацювання зауважень.

ЕТАП 11. Оцінювання результативності розробленої інвестиційної стратегії. Розробка конкретних результатів за кожним проектом та загальних результатів стратегії. Формування карт і таблиці результатів. Результати порівнюються з поставленими цілями. Їх доцільно формулювати з урахуванням оцінки гендерного впливу на становище різних груп хлопців і дівчат, жінок і чоловіків, як в цілому в громаді, так і з-поміж цільових груп.

У випадку неможливості досягнення поставлених цілей, їх коригують, процес формування стратегії знову повторюється. Оцінювання впливу інвестицій означає для інвесторів необхідність підтримувати людей, щоб вони мали більше контролю над своїм економічним майбутнім.

ЕТАП 12. Останній етап під час розроблення інвестиційної стратегії передбачає створення детальних планів реалізації інвестиційної стратегії з конкретизацією необхідних заходів, послідовності їхнього виконання, відповідальних за впровадження та терміни реалізації.

Примірний загальний порядок планування діяльності в місцевій раді наведено у [Додатку 3](#) (містить Порядок розроблення, фінансування, моніторингу сільських (селищних, міських) цільових програм та звітності їхнього виконання, а також приклад структури Програми економічного, соціального та культурного розвитку громади).



З **прикладями місцевих цільових програм** сприяння залученню інвестицій можна ознайомитися за посиланнями:



[Інвестиційна програма
Павлоградської міської ради](#)



[Інвестиційна програма
Бориспільської міської ради](#)



[Інвестиційна програма
Вінницької міської ради](#)

2. ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У ПРОЦЕСІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ



2.1 СУТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

За визначенням маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Територіальний маркетинг (або маркетинг території) – це маркетинг в інтересах території громади, її внутрішніх та зовнішніх зацікавлених суб'єктів. При цьому, об'єктом територіального маркетингу виступає територія громади в цілому. Суб'єкти маркетингу – це виробники продукту (товарів, послуг), споживачі та посередники.

Метою маркетингу території є вплив на думки та поведінку споживачів, тобто створення, підтримка або зміна їхнього ставлення до привабливості, загального престижу території, умов життєдіяльності та ділової активності мешканок та мешканців, привабливості зосереджених на території природних, фінансових, трудових, організаційних та інших ресурсів, а також можливостей їхнього відтворення.

Використання маркетингу територій зумовлене метою розв'язання складних економічних і соціальних проблем, які постають перед органами місцевого самоврядування. Маркетинг є ефективним методом підтримки місцевого економічного розвитку та залучення інвестицій і має свій винятковий позитивний вплив на проведення структурної перебудови економіки громади. Зокрема, у зв'язку з переходом на нові технології та екологічно чисті виробництва, він впливає на якість та результативність довгострокового планування забудови території громад, поліпшення зовнішнього вигляду та інфраструктури населених пунктів, на інтеграцію економіки громади, посилення конкуренції між різними громадами з точки зору їхньої привабливості для розміщення нових бізнесів, підприємств, жителів, туристів та сприяє підвищенню ефективності роботи місцевих органів управління й залученню мешканок та мешканців до вирішення проблем громади.

Слід відзначити, що відповідний імідж громади, її економічна, ресурсна та інфраструктурна привабливість можуть бути одним із найефективніших факторів залучення інвестицій, як внутрішніх, так і закордонних.

Територіальна індивідуальність, окрім об'єктивно заданих особливостей (природно-кліматичні та сировинні, етнографічні, історичні та культурні особливості економіки, рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури тощо), містить також технології та підходи до роботи, рівень довіри партнерів, наявність і якість експертної інформації, рівень і якість керівництва, публічність місцевої влади та особливості ділового спілкування та багато іншого.

Всі ці чинники впливають на імідж, репутацію та, врешті-решт, на конкурентоспроможність бізнесів громади. З потенційними інвесторами, які були б зацікавлені розвивати підприємництво на території громади, необхідно налагоджувати стосунки та задовольняти потреби, базуючись на їхніх дійсних або потенційних інтересах. Саме на це направлено територіальний маркетинг.

2.2 ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Функції територіального маркетингу:

- 1) підвищення інвестиційної привабливості території громади та її престижу, активізація ділової та соціальної конкурентоспроможності;
- 2) сприяння участі громади в реалізації програм міжнародного, регіонального і місцевого рівнів;
- 3) активізація притоку внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів;
- 4) активізація попиту на інвестиційні ресурси території громади (зокрема поза її межами).

Залежно від бажаного кінцевого результату маркетинг територій може мати різні цільові орієнтири та напрями діяльності. Зокрема, такими напрями можуть бути залучення ресурсів або їх імпорт, залучення відвідувачів, розвиток виробництва, промисловості, сфери послуг, експорту тощо.

Крім цього, за напрями діяльності **маркетинг територій поділяється** на:

- ◆ Маркетинг інфраструктури – націлений на підвищення комфортного проживання, роботи, навчання, перебування та відпочинку. Він вимагає осучаснення (модернізації) інфраструктури житлових районів, промислових зон, ринкової інфраструктури, зон відпочинку тощо.
- ◆ Маркетинг привабливості – спрямований покращити інвестиційну привабливість територій громади як для мешканок і мешканців громади, так і для її гостей.
- ◆ Маркетинг іміджу – орієнтований на формування, вдосконалення та масштабування позитивного іміджу громади.
- ◆ Маркетинг населення, персоналу – покликаний сприяти розвитку людського капіталу громади.

Основними інструментами маркетингу територій є: SWOT-аналіз, аналіз і вибір цільових ринків і позиціонування (визначення нинішніх і бажаних позицій) територій.

Основним підґрунтям територіального маркетингу є систематичне дослідження дійсного стану та основних тенденцій розвитку громади з метою прийняття ефективних рішень щодо її найбільш вигідного позиціонування.

2.3 ПОСЛІДОВНІСТЬ КРОКІВ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1
КРОК

Постановка цілей і завдань територіального маркетингу

2
КРОК

Ревізія маркетингу

- ◆ Проаналізувати стан громади та дослідити її наявний імідж і привабливість. На старті важливо визначити декілька позицій: образ території у свідомості людей, як саме власний імідж або привабливість громади відрізняється від інших громад, які має позитивні та негативні риси, що їх може помічати оточення, який напрям змін може бути притаманний образу громади (покращується він або погіршується).
- ◆ Проаналізувати наявні проблеми та заходів, які пропонуються різними установами, об'єднаннями та зацікавленими особами для їхнього вирішення.

- ◆ Вивчити міжнародний досвід розв'язання соціально-економічних проблем на рівні громади.
- ◆ За результатами проведеної ревізії маркетингу території громади – скласти «репутаційну карту громаду» та визначити основні «проблемні зони» та позитивні особливості сприйняття.

3 КРОК

Соціально-економічний аналіз маркетингу

- ◆ Визначити методи маркетингових досліджень та проаналізувати їх.
- ◆ Залучити зацікавлених осіб.
- ◆ Проаналізувати загальну статистичну, звітну та іншу інформацію в межах маркетингу.
- ◆ Здійснити фокус-групове дослідження (провести опитування).
- ◆ Здійснити первинне маркетингове узагальнювальне дослідження з виявлення потреби та можливості в розвитку соціально-економічних процесів громади.

4 КРОК

Визначення цілей, які стосуються бажаного, ідеального образу громади

На цьому етапі ключовим стає визначення ідентичності території, а також ідентифікація показників ідентичності, на яких базуватиметься створюваний образ (унікальність, переваги громади). Бажаний, ідеальний, позитивний та привабливий образ громади повинен точно формулюватися з місії розвитку території та, при цьому, повинен виконувати декілька умов:

- 1) бути актуальним і достовірним;
- 2) бути простим (якщо ця місцевість представляє надто «багато іміджів», то може «розмити» свій образ);
- 3) привертати увагу (наводити на думку, чому люди хотіли б там жити, інвестувати, працювати в цій громаді або відвідати її);
- 4) бути впізнаваним, унікальним (якщо, наприклад, в країні є декілька громад, які позиціонують себе як «сприятливе місце для інвестицій» з «кращим кліматом для бізнесу», то це нівелює унікальність та особливість території).

Для об'єктивної оцінки іміджу та привабливості слід провести комплексні маркетингові дослідження з залученням експертів, з метою виявлення прихованих умов (причин), що визначають відношення до території, можливих бар'єрів сприйняття бажаного образу громади.

5 КРОК

Сегментація адресатів (споживачів) образу громади

- ◆ На цьому етапі органи місцевого самоврядування повинні умовно розділити адресатів на однорідні групи відповідно до певних критеріїв (приміром, інвестори, туристи, студенти тощо). Цей розподіл дозволить ретельно обрати засоби та інструменти для здійснення мети – створити позитивний образ для просування цієї території.
- ◆ Формування комунікаційної стратегії, спрямованої на коригування існуючого у свідомості людей образу, і, як наслідок, формування сприятливого іміджу та привабливості громади. Досягнення результату здійснюватиметься, враховуючи позитивні особливості сприйняття території громади та сприятиме нівеляції можливих негативних стереотипів.

6 КРОК

Розроблення проєкту маркетингу

- ◆ Аналіз результатів досліджень та планування подальших кроків.
- ◆ Розробка елементів комплексу маркетингу територій. Комплекс територіального маркетингу охоплює чотири інструменти: територіальний продукт, ціна територіального продукту, локалізація територіального продукту, просування територіального продукту (тобто: що? де? за скільки? і навіщо? – продукт – його локалізація – ціна – реклама).
- ◆ Формулювання завдань, заходів та їхньої послідовності, термінів, виконавців відповідно до наявних та необхідних ресурсів.
- ◆ Вибір маркетингових інструментів формування та просування образу громади. Потрібен відбір інструментарію територіального маркетингового комплексу, в першу чергу, засобів комунікацій, приміром – промоція. Планування промоційної кампанії (зокрема створення рекламного гасла) концентрується на позиціюванні іміджу та привабливості місця, підкреслює унікальність і виняткові якості громади.
- ◆ Контроль, порівняння стану фактичного та планованого образів громади – вимірювання іміджу та привабливості громади.

7 КРОК

З урахуванням наявних пріоритетів формулювання довгострокової та поточної концепції маркетингу території громади та її затвердження

Таким чином, при здійсненні територіального маркетингу необхідним є застосування системного підходу, який би охоплював і створював єдину систему розвитку території та взаємозв'язок від стратегії формування іміджу та привабливості території до загальної стратегії розвитку і алгоритму її реалізації. Позитивний і відповідно побудований унікальний образ громади може стати одним з інструментів залучення інвестицій, спрямованих на розвиток території та досягнення цілей її розвитку.

2.4 СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРИВАБЛИВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ

Імідж території громади, її репутація у національних та міжнародних суспільно-політичних, ділових та інвестиційних колах – стають основними факторами просування різноманітних проєктів, найважливішим конкурентним ресурсом для налагодження партнерських та ділових відносин.

Імідж громади базується насамперед на її територіальній особливості та індивідуальності, які, своєю чергою, містять характеристику особливостей і ресурсів території громади:

1. Природні, демографічні, історичні, соціальні та культурні особливості й ресурси;
2. Економічні особливості й ресурси;
3. Організаційно-правові та інформаційні особливості й ресурси.

Така сукупність особливостей і ресурсів території громади формується об'єктивно, незалежно від кожної, окремо взятої, людини та є першоосновою, на базі якої формуються імідж і репутація громади.

Разом з цим, постає питання, як перетворити позитивний імідж та репутацію громади на надійний інструмент розвитку, що сприятиме ефективній реалізації її потенціалу?

Ефективним інструментом позиціонування територіальної спільноти та дієвим соціально орієнтованим елементом розвитку громад є брендинг.



БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЇ – це стратегічне просування громади з метою сприяння її розвитку. Саме брендинг є засобом підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки та надає території додаткових переваг у вигляді формування бізнес-середовища, нарощення інвестиційних можливостей і стійкого іміджу громади, її туристичної та інвестиційної привабливості. Використання місцевими радами брендингу сприятиме впровадженню різноманітних проєктів, зокрема міжнародних, що забезпечить підвищення якості життя мешканок та мешканців громади.

Основним елементом брендингу території є бренд території. Зазвичай, місцеві ради для професійної розробки бренду громади та її території користуються послугами розробників бренду – спеціалізованих організацій, що займаються розробками брендів. У такому випадку важливо чітко сформулювати технічне завдання на розробку бренду, підготувати та затвердити місцеві програми його створення та просування, моніторингу його впровадження та ефективності, визначення механізму його підтримки та розвитку.

Бренд формується на основі яскраво вираженого позитивного іміджу території громади, в основі якого лежать унікальні можливості задоволення тих чи інших запитів її споживачів. Бренд території є вищим проявом емоційних споживчих переваг.



БРЕНД ГРОМАДИ – це сукупність широко відомих життєвих цінностей, які відображають своєрідність, неповторні оригінальні споживчі характеристики території та громади в цілому, які отримали громадське визнання та мають стабільний попит серед споживачів благ цієї території. При цьому, споживачами благ території є мешканці громади, місцевий бізнес, гості, туристи, інвестори тощо.

Крім цього, слід враховувати, що території громад постійно розвиваються та змінюються. Часто під впливом значущих подій або в процесі соціально-економічного росту громади трансформуються змістовно – звідси виникає потреба в постійному ребрендингу (посиленні, частковій або повній зміні брендингу) заради побудови «живого» актуального образу громади, який сформовано не на основі усталених міфів і стереотипів про місцевість, а який відповідає фактичному стану та викликам часу.

Сформований бренд громади дозволяє підвищити її впізнаваність. З метою уніфікації та спрощення асоціативних уявлень про громаду та її переваги, а також полегшення просування бренду, необхідно сформувати **дизайн бренду громади** (рис. 18) – набір кольорових, графічних, словесних, типографічних, дизайнерських, постійних елементів, які забезпечують візуальну та змістову єдність товарів, послуг та комунікації громади, а також її внутрішнього оформлення.

Важливим аспектом є планування каналів поширення інформації про територію як бренд. Таке поширення інформації про територію як бренд можливе через:

- ◆ відвідувачів території, в тому числі за напрямком конкретних бізнесів, підприємств і організацій;
- ◆ представників влади;
- ◆ офіційні делегації;
- ◆ тематичні виставки, ярмарки, конференції, інші інформаційні місії, в яких громада бере участь;
- ◆ торгові представництва відповідної території; українські та міжнародні організації, туристичні фірми, місцеві та центральні медіа.



Рис. 18. Дизайн бренду

Нижче наведено зразок структурної моделі брендингу території громади для посилення її інвестиційної діяльності.

У межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу було впроваджено проєкт з реалізації маркетингових стратегій та створення візуального стилю для 20 цільових громад Донецької та Луганської областей⁵⁴. Розроблена айдентика має на меті сприяти ефективній промоції територій, підвищенню економічних можливостей громад і залученню інвестицій. Важливо зазначити, що бренди територій розроблювались із залученням представників громад, що сприятиме згуртуванню мешканців і посиленню відчуття приналежності та ідентичності.

54 <https://cutt.ly/wnGMTIL>

**БРЕНДИ 20-ТИ ГРОМАД, РОЗРОБЛЕНІ У МЕЖАХ ПРОГРАМИ ООН
ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВИ МИРУ ЗА ПІДТРИМКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**



Рис. 19. Бренди 20-ти громад, розроблені у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за підтримки Європейського Союзу

СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОТРЕБ



Рис. 20. Структурна модель брендингу території громади для інвестиційних потреб

3. ОРІЄНТОВАНІСТЬ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ



Складні політичні, економічні та демографічні умови розвитку новостворених громад, ускладнені глобальними викликами, суттєвою динамікою змін і потужною конкуренцією спричиняють суперництво громад як на регіональному, національному, так і на міжнародному рівнях.

Саме тому за таких умов пріоритетність сталого розвитку та якомога швидша реалізація економічних та інвестиційних можливостей громад є головним завданням їх вдалого становлення та розвитку. Беручи за основу сталий розвиток, громадам слід орієнтуватися на інтегрований підхід до планування та реалізації заходів, спрямованих на поєднання збереження природи і економічного розвитку громади, задоволення основних потреб мешканців громади та підтримання цілісності її екосистем, досягнення рівності та соціальної справедливості, забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття.

3.1 ВРАХУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТАХ ОМС



СТАЛИЙ РОЗВИТОК – розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Для досягнення сталого розвитку надзвичайно важливо гармонізувати три основні елементи: економічне зростання, соціальну інтеграцію та охорону навколишнього середовища. Ці елементи взаємопов'язані і мають вирішальне значення для добробуту мешканців громад.



[17 Цілей сталого розвитку \(ЦСР\)](#) є частиною Порядку денного в період до 2030 року, прийнятого світовими лідерами на історичному Саміті ООН у вересні 2015 року. Глобальні цілі офіційно набули чинності 1 січня 2016 року. Протягом наступних п'ятнадцяти років країни спрямовуватимуть свої зусилля на подолання всіх форм бідності, боротьбу з нерівністю та попередження негативних наслідків кліматичних змін.

ЦСР спираються на успіх [Цілей розвитку тисячоліття \(ЦРТ\)](#) і продовжують їх, щоб подолати всі форми бідності. Нові цілі унікальні тим, що закликають до дій всі країни – бідні, багаті та з середнім рівнем доходу – щоб сприяти процвітанню та захисту суспільства.



У цілях визнається, що, приміром, подолання бідності повинно реалізовуватися спільно зі стратегіями, які сприяють економічному зростанню та задовольняють низку соціальних потреб, включно з освітою, охороною здоров'я, соціальним захистом, а також гендерною рівністю, можливостями працевлаштування, боротьбою з кліматичними змінами та захистом навколишнього середовища.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. В Україні відбулося формування Цілей сталого розвитку (ЦСР) на 2016-2030 роки, а також відповідних завдань і показників для моніторингу досягнення цілей. У 2016 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ініціювало та координувало інклюзивний процес обговорення Цілей сталого розвитку. За результатами проведеної роботи з адаптації ЦСР до умов України, було підготовлено [Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна»⁵⁵](#), в якій було визначено національну систему ЦСР. Ця система містить 17 цілей, 86 завдань національного розвитку та 183 індикатори, у розрізі яких здійснюється збір даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. При цьому важливо наголосити, що уряд України взяв на себе зобов'язання з реалізації ЦСР на національному та регіональному рівнях з огляду на національні особливості, можливості розвитку та, враховуючи національні стратегії й пріоритети.

[Указом Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»⁵⁶](#), Цілі сталого розвитку визначені орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів. Згідно з цими рекомендаціями, програми / стратегії сталого розвитку необхідно розробляти в межах чинної системи державних програм соціально-економічного розвитку і як самостійний програмний документ, спрямований на розв'язання як комплексу соціальних, економічних та екологічних проблем, так і самостійних, найбільш проблемних ситуацій у конкретній області / місті / селі / громаді.

Розширення можливостей жінок в економіці та подолання гендерних розривів є ключовим фактором для досягнення Порядку денного сталого розвитку до 2030 року та досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі 5 – досягнення гендерної рівності та Цілі 8 – сприяння повній та продуктивній зайнятості та гідна робота для всіх, Цілі 1 – подолання бідності, Цілі 2 – забезпечення продовольчої безпеки, Цілі 3 – забезпечення здоров'я та Цілі 10 – зменшення нерівності. Забезпечення гендерної рівності є однією із ЦСР, про яку все частіше повідомляють компанії. Так, близько 70% з 5000 найбільших у світі транснаціональних компаній зараз звітують про прогрес у цій галузі⁵⁷.

Важливо відзначити, що Цілі сталого розвитку все частіше стають центром інтересу інвесторів та компаній. Прогрес в інвестуванні в ЦСР полягає не лише у мобілізації коштів та спрямуванні їх у пріоритетні сектори. Йдеться і про інтеграцію належних екологічних, соціальних та управлінських практик для забезпечення позитивного впливу інвестицій.

Водночас визначено, що система управління сталим розвитком повинна базуватися на моделі публічного врядування, що передбачає конструктивну взаємодію державних, громадських і приватних структурах. Ця модель містить алгоритм урахування національних ЦСР у стратегічних і програмних документах областей та територіальних громад, а також детальний опис організації роботи з підготовки документів сталого розвитку.

Згідно з моделлю публічного врядування, громадами мають бути враховані ЦСР та проведено відповідну роботу з їхньої інтеграції у чинні місцеві Інвестиційні стратегії та програми з урахуванням пріоритетів та умов розвитку кожної громади.

Із завданнями та індикаторами Цілей сталого розвитку України можна ознайомитися за [ПОСИЛАННЯМ](#).



55 http://www.un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

56 <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

57 WORLD INVESTMENT REPORT 2020 https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf

3.2 ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ

Проектом Концепції запровадження інтегрованого розвитку територій та затвердження заходів з її реалізації⁵⁸ визначено, що інструментом впровадження принципів сталого розвитку, що забезпечує глибокий партисипативний підхід, досягнення та реалізацію домовленостей між громадою, владою та бізнесом щодо довгострокових пріоритетів розвитку громади, є інтегрований розвиток. Запровадження інтегрованого розвитку громад передбачається через стимулювання розроблення концепцій інтегрованого розвитку громад із залученням громадськості та зацікавлених осіб, а також їхнє затвердження органами місцевого самоврядування.



Ключовим принципом інтегрованого розвитку є забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування, громади та бізнесу у процесі розроблення концепцій інтегрованого розвитку громад для досягнення взаємовигідних публічних домовленостей щодо подальших пріоритетів розвитку громади.

Концепція інтегрованого розвитку громади – це документ стратегічного планування, що визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку громади, розробляється із залученням місцевих мешканців та інших зацікавлених осіб. Цей документ є передумовою розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на засадах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних відносин громадян та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, крім того його координують з державними та регіональними програмами розвитку.

Метою Концепції запровадження інтегрованого розвитку громад є комплексне впровадження принципів, підходів та механізмів інтегрованого розвитку громад шляхом забезпечення розроблення, затвердження, реалізації та моніторингу концепцій інтегрованого розвитку громад та планів дій з реалізації їхніх положень.

Основні завдання Концепції запровадження інтегрованого розвитку громад спрямовані на забезпечення:

- ◆ спроможності громад здійснювати розроблення, впровадження та моніторинг концепцій інтегрованого розвитку громад шляхом надання органам місцевого самоврядування технічної допомоги, фахової та методологічної підтримки;
- ◆ удосконалення збору та аналізу даних про соціально-економічний стан громад, поширення застосування геопросторового представлення та аналізу даних, впровадження сучасних стандартів оцінювання відповідності підходам сталого розвитку та інструментів моделювання соціально-економічних процесів;
- ◆ формування професійного середовища та підвищення кваліфікації фахівців у сферах просторового планування, інтегрованого розвитку та міждисциплінарних досліджень розвитку громад та територій;
- ◆ інтеграції положень концепцій інтегрованого розвитку громад у містобудівну документацію, програми соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, цільові програми з інших питань місцевого самоврядування, місцеві бюджети.

58 <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyju/proekt-rozporядzhennya-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-shvalennya-koncpepciyi-zaprovadzheniya-integrovanogo-rozvytku-terytorij-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi/>

Для забезпечення інтегрованого розвитку громад, рекомендовано використовувати європейський досвід та дотримуватися **десяти основних принципів**:

1. Забезпечення територіальної цілісності шляхом збалансованого, соціального та економічного розвитку та підвищення конкурентоздатності.
2. Стимулювання розвитку і налагодження взаємовідносин між містом й селом.
3. Сприяння збалансованій транспортній доступності.
4. Розширення доступу до інформації та знань.
5. Зменшення збитків, які завдаються довкіллю.
6. Підвищення цінності та захист природних ресурсів і природної спадщини.
7. Примноження культурної спадщини як чинника розвитку громад.
8. Розроблення енергетичних ресурсів і забезпечення енергетичної безпеки.
9. Заохочення високоякісного сталого туризму.
10. Обмеження впливу природних катастроф.

3.3 ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В ІНВЕСТИЦІЙНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Україна у 2015 році застосувала європейську модель управління регіональним розвитком, створивши Державний фонд регіонального розвитку. Кошти спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку (у тому числі проєктів співробітництва), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустриальних та інноваційних парків, а також відповідають пріоритетам, визначеним у [Державній стратегії регіонального розвитку](#) та відповідних стратегіях розвитку областей.



Однак, нові інструменти регіонального розвитку, які передбачають стратегічне та операційне планування та конкурсні механізми відбору проєктів, фактично були замінені традиційними підходами – будівництво, ремонт об'єктів бюджетної сфери, без прив'язки до затверджених стратегій розвитку. Основними нерозв'язаними проблемами залишаються планування майбутнього громад без глибокого та детального врахування передумов та фінансування того, що не було заплановано.

У більшості випадків громадськість та місцеві бізнес-спільноти лише формально залучені до розробки. Як наслідок, у громадах відсутні інноваційні ідеї та партнери в залученні ресурсів на їхню реалізацію. Разом з цим, громади затверджують надто широкий спектр пріоритетів, а тому навіть залучені на стратегію ресурси не сприяють виникненню проєктів, так званих «точок зростання», розвиваються на об'єкти та проєкти, що не є розвитковими та не створюють доданої вартості в майбутньому. Досить часто вибір цілей обґрунтований не логікою, а політичними інтересами, що призводить до ручного режиму розподілу розвиткових ресурсів.

Трансформаційні зміни у стратегічному управлінні розвитку громад вимагають комплексного підходу до розуміння та формування державної регіональної та місцевої політики.

До прикладу, «точкова» фінансова та адміністративна підтримка окремих підприємств чи галузей, іноді окремих регіонів чи громад, а також державне субсидування показали свою неефективність в довгостроковому періоді. **Новий підхід вимагає виявлення нереалізованого економічного та людського потенціалу та проведення якісного оцінювання споживчих потреб із врахуванням гендерних аспектів для їхнього вирішення інноваційним шляхом.**

[Постановою Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2018 р. №959 «Про внесення змін до порядку, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932»⁵⁹](#), встановлено, що Розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їхньої реалізації, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності – здійснюється за методикою, визначеною Мінрегіоном з урахуванням вимог [Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку»⁶⁰](#), що враховує засади смарт-спеціалізації.

Оскільки стратегії розвитку територіальних громад ґрунтуються на засадах, визначених тими ж Порядком та Методикою, що і для регіональних стратегій, стає очевидним, що при підготовці місцевих стратегій доцільно використовувати підходи смарт спеціалізації.

Концепція смарт-спеціалізації була розроблена економістами Д. Фореем, П. Девідом та Б. Холлом і запропонована Європейській Комісії у 2008 р. Саме такий підхід щодо визначення національних орієнтирів став визначальним серед інструментів реалізації стратегії «Європа 2020». Крім цього, концепція смарт-спеціалізації є основним підґрунтям для підготовки інноваційних стратегій на регіональних рівнях, що ставлять за ціль, в тому числі, подолання нерівномірності розвитку регіонів та досягнення сталого інклюзивного зростання.

З метою сприяння процесу впровадження смарт-спеціалізації та стандартизації дій регіонів у цьому напрямі, Європейською Комісією сформовано програму Regional Programmes of Innovative Action та сформульовано умови фінансової підтримки регіональних інноваційних програм зі структурного фонду ЄС. До того ж упроваджено платформу смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Platform) для обміну інформацією між регіонами та суб'єктами реалізації стратегії, а також розроблено настанови («RIS 3 Guide») для координації дій учасників.

Враховуючи європейський досвід, смарт-спеціалізацію слід розглядати як концептуальну модель формування не лише інноваційної, а і соціально-економічної політики громади. Це пояснюється її спрямованістю не лише на стимулювання інновацій, а й на активізацію довгострокових структурних трансформацій в економіці та створення важливої ніші на глобальних ринках.

Впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку громад повинно здійснюватися з метою:

- ◆ забезпечення сталого розвитку;
- ◆ підвищення ефективності управління інноваційними процесами;
- ◆ створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності;
- ◆ підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності громад.

Таким чином, смарт-спеціалізація – це місцевий підхід, який характеризується виявленням стратегічних напрямків для підтримки, базується як на аналізі сильних і потенційних можливостей економіки, так і на процесі підприємницького пошуку (Entrepreneurial Discovery Process) з широкою участю зацікавлених осіб. Це зовнішній аспект, який охоплює широкий погляд на інновації, включно з, але, безумовно, не обмежуючись лише технологічними підходами, підтримуваними ефективними механізмами моніторингу спеціалізації.

59 http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP180959.html

60 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

Розроблення місцевих стратегій і планів заходів на засадах смарт-спеціалізації рекомендовано з дотриманням таких принципів:

- ◆ **інноваційна спрямованість** – визначення окремих напрямів та завдань стратегії з метою прийняття та впровадження нових технологічних рішень у певних видах економічної діяльності з урахуванням наявного інноваційного потенціалу громади;
- ◆ **відкритість** – забезпечення залучення зацікавлених представників, зокрема суб'єктів підприємництва, науково-дослідних установ, закладів вищої освіти та громадських об'єднань, до процесу розроблення та реалізації стратегії;
- ◆ **паритетна участь** – створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх **зацікавлених осіб (у тому числі жінок і чоловіків різних груп)** та забезпечення максимального врахування їхніх інтересів під час розроблення та реалізації регіональної стратегії;
- ◆ **координація** – взаємозв'язок та узгодженість стратегії з довгостроковими планами та програмами розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- ◆ **доповнюваність** – забезпечення взаємозв'язку науки, освіти, виробництва, фінансових та людських ресурсів у розвитку інноваційної діяльності;
- ◆ **диверсифікація** – можливість створення нових видів економічної діяльності у визначених галузях економіки;
- ◆ **вузька спеціалізація** – обмеження переліку видів економічної діяльності, вибір яких обумовлений перспективними можливостями громади та які провадитимуться на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ СФЕР ДЛЯ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Цілком очевидним є те, що процес аналізу, виявлення та відбору пріоритетних сфер з наявними конкурентними перевагами чи потенціалом до інноваційних економічних перетворень є досить складним. Тому слід аналізувати й оцінювати наявні ресурси та їх конкурентні переваги, наявність нових ринків і можливостей виходу на них, умови та здатність зайняття вільних ринкових ніш.

Здійснюючи вибір пріоритетної сфери, слід орієнтуватися не на ринкову нішу або галузь, а на середовище та ядра підприємницької активності, на поєднання інновацій та експортного потенціалу, ринків та людського капіталу. Інновації та знання не обов'язково породжують економічну вартість, що збільшує ВВП або загальну оцінку добробуту. Однак продукти з незначним вмістом необхідних знань, як правило, не можуть утримуватися в своїй ніші довго. Таким чином, межі пріоритетних сфер зазвичай знаходяться на перетині різних секторів, технологій чи галузей знань, а отже, вибір таких сфер по кожній громаді повинен забезпечуватися в умовах широкої партисипації, погодження та консенсусу з боку представників місцевої влади, наукових кіл, освіти, місцевого бізнесу.

З огляду на зазначене вище, на цьому етапі органи місцевого самоврядування мають виконувати такі функції:

- 1) забезпечення партисипативних умов для вибору спеціалізації громади (за участю всіх зацікавлених сторін);
- 2) системний аналіз та оцінка динаміки розвитку громади з точки зору можливості та доцільності реалізації обраної стратегії смарт-спеціалізації;
- 3) визначення фактичних потреб і використання відповідних інструментів для стимулювання розвитку громад.

На практиці розумна спеціалізація спирається на активи та ресурси, доступні громадам, та їхні конкретні соціально-економічні виклики, з метою виявлення унікальних можливостей для розвитку та зростання.

Суть смарт-спеціалізації полягає у визначенні можливостей громади до генерації нових видів діяльності шляхом виявлення пріоритетів локальної концентрації та максимально ефективного використання ресурсів. Наявність продуманої стратегії, орієнтованої на смарт-спеціалізацію, означає точний вибір для інвестування.

За таких умов ефективною буде підтримка обмеженої кількості чітко визначених пріоритетів для інвестицій та кластерів. Спеціалізація спонукає зосереджувати увагу саме на конкурентних перевагах і реальних потенціалах зростання, при цьому такі переваги та потенціал мають отримати достатню підтримку переважної маси бізнесового та підприємницького ресурсу.

Водночас процес визначення пріоритетів має бути комплексним та інтерактивним, із широким залученням всіх зацікавлених осіб і ґрунтуватися на «підприємницькому пошуку». При цьому роль і завдання бізнесу та приватного сектору полягає у максимальному відкритті й оприлюдненні інформації про нові проекти та заходи, а завданням місцевої влади є глибокий аналіз та оцінка інформації, визначення та передача повноважень особам, спроможним найбільш ефективно реалізувати цей потенціал.

Крім цього, стратегія розвитку на засадах смарт-спеціалізації повинна підтримувати технологічні, практично орієнтовані підходи та соціальні інновації, які дозволять кожній громаді формувати вибір інвестиційної політики відповідно до їхніх унікальних соціально-економічних умов.

З огляду на зазначене, вибір пріоритетних сфер для смарт-спеціалізації слід здійснювати з урахуванням:

- 1) максимально ефективного використання наявних, проте обмежених, ресурсів;
- 2) дотримання принципу найбільшого економічного ефекту у взаємодії «наука – підприємництво – влада – громадськість» та застосування інноваційного підходу до діяльності підприємницьких структур.
- 3) здійснення необхідних наукових досліджень та створення інновацій, які забезпечать конкуренцію на ринку.

ПОСЛІДОВНІСТЬ КРОКІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Найефективнішим для забезпечення економічного розвитку регіону є застосування індивідуального інтегрованого підходу з урахуванням економічних, соціальних та культурних особливостей громади.

Стратегія смарт-спеціалізації є інтегрованою локальною програмою використання та нарощення потенціалу громади шляхом пристосування напрямів розвитку науки та освіти до соціально-економічних умов розвитку громади.

Послідовність етапів, які слід пройти в умовах підготовки та реалізації стратегії смарт-спеціалізації, запропоновано Х.О. Патицькою, кандидатом економічних наук, науковим співробітником ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»⁶¹.

Таблиця 5. Основні етапи в процесі створення та реалізації стратегії смарт-спеціалізації

№	ЕТАП	КРОКИ
1.	Аналіз особливостей розвитку громади та її інноваційного потенціалу	Оцінити наявні ресурси громади та перспективи її подальшого розвитку. Аналіз передбачає три напрями: <ul style="list-style-type: none"> • дослідити наявні ресурси, в тому числі й людські, особливості науково-технологічної спеціалізації громади; • виокремити зовнішні зв'язки та положення громади в умовах європейської та глобальної економік; • виявити особливості формування, розвитку та динаміки підприємницького середовища.

61 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/55.pdf

2.	Визначення цільової аудиторії, запровадження інклюзивної системи управління	Залучити різні рівні та види учасників до формування та імплементації стратегії смарт-спеціалізації за моделлю «потрійної спіралі»: <ul style="list-style-type: none"> • представники місцевої влади; • місцеві бізнес-спільноти, підприємства; • науково-дослідні інститути та ВНЗ.
3.	Розробка єдиної концепції бачення розвитку громади	<ul style="list-style-type: none"> • визначити домінуючі особливості громади; • визначити готовність руху в контексті трансформації громади; • визначити та узгодити конкретні цілі.
4.	Вибір пріоритетів для розвитку громади	<ul style="list-style-type: none"> • визначити ключові галузі для підтримки (інноваційного втручання); • визначити наявність ключових ресурсів та можливостей для кожної галузі; • встановити здатність кожної галузі до диверсифікації; • деталізувати та описати можливе нарощення потенціалу кожної галузі; • сформувані пріоритети міжнародної позиції громади в глобальному ланцюзі доданої вартості. <p>Виявлення сильних сторін громади, які доцільно розвивати в контексті втілення стратегії смарт-спеціалізації, варто здійснювати за такими критеріями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) звертати увагу не лише на високотехнологічні сектори, а обирати сектор, який має можливості для розвитку; 2) вибір повинен здійснюватися з урахуванням наявної в регіоні виробничої бази; 3) обираючи галузі, варто прагнути до диверсифікації економічної діяльності.
5.	Формування політики розвитку громади, визначення дорожньої карти та плану дій	Для ефективною реалізації стратегії смарт-спеціалізації слід розробити та узгодити з цільовою аудиторією дорожню карту або план дій, що повинен містити: <ul style="list-style-type: none"> • визначені напрямки діяльності, які відповідають обраним пріоритетам; • визначені механізми реалізації плану; • визначені цільові аудиторії – виконавці, яких необхідно залучити до реалізації плану; • визначені конкретні обов'язки виконавців (завдання та заходи); • визначені періоди реалізації стратегії, та терміни виконання завдань і заходів; • встановлені цілі для проведення оцінювання результатів та визначення рівня ефективності дій; • визначення джерел фінансування завдань і заходів стратегії.
6.	Реалізація стратегії смарт-спеціалізації	Формування стратегії смарт-спеціалізації покликане провести певні структурні зміни в економіці громади та регіону в цілому. Забезпечити виконання цього завдання можна шляхом реалізації відповідних кроків у таких напрямках: <ul style="list-style-type: none"> • перехід від уже наявної галузі до нової, заснованої в умовах спільної діяльності наукової спільноти, освітніх установ та суб'єктів підприємництва, або її оновлення; • модернізація шляхом технологічного удосконалення або адаптації виробничих процесів та розповсюдження інновацій; • диверсифікація у споріднені сфери економічної діяльності, що в підсумку дає ефект синергії; • розвиток цілковито нових видів економічної діяльності в результаті радикальних технологічних змін, інноваційних проривів, які сприяють перетворенню неефективних та низько розвинутих сфер у прибуткові та привабливі для фінансування.

7.	Запровадження системи моніторингу	<p>Моніторинг передбачає систематичне відстеження ходу реалізації стратегії, а також контроль і перевірку проведених дій та використаних ресурсів. Під час моніторингу важливо проаналізувати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. показники розвитку громади відносно середньої оцінки громад по країні чи аналогічних громадах; 2. показники результативності втілення стратегії (оцінка ефекту, продукту, результату).
----	--	---

3.4 ЕКОЛОГІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДОКУМЕНТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ОМС

На сучасному етапі розвитку суспільства дедалі більшого значення у міжнародній, національній і місцевій політиці набуває концепція збалансованого (сталого) розвитку, спрямована на інтеграцію економічної, соціальної та екологічної складових розвитку. Поява цієї концепції пов'язана з необхідністю розв'язання екологічних проблем і врахування питань охорони довкілля в процесах планування та прийняття рішень щодо соціально-економічного розвитку країн, регіонів і населених пунктів.

Стратегічна екологічна оцінка (CEO) документів державного та муніципального планування дає можливість зосередитися на всебічному аналізі можливого впливу планованої діяльності на довкілля та використовувати результати цього аналізу з метою запобігання або пом'якшення екологічних наслідків у процесі стратегічного планування, в тому числі також інвестиційного.

ПРАВОВЕ ПОЛЕ, ЩО РЕГУЛЮЄ СТРАТЕГІЧНЕ ЕКОЛОГІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ

Основними міжнародними правовими документами CEO є [«Протокол про стратегічну екологічну оцінку» \(Протокол про CEO\) до Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті \(Конвенція Еспо\), ратифікований Верховною Радою України \(№562-VIII від 01.07.2015\)](#)⁶², та [«Директива 2001/42/ЄС про оцінку впливу окремих планів і програм на навколишнє середовище» \(Директива ЄС про CEO\)](#)⁶³, імплементація якої передбачена Угодою про асоціацію між Україною та ЄС.

Крім цього, основним національним законодавчим актом є [Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»](#)⁶⁴, ухвалений Верховною Радою України 20 березня 2018 року. Цей закон визначає, що CEO – систематичний процес виявлення ймовірних екологічних наслідків пропонуваніх стратегій, планів і програм, їхнє врахування під час ухвалення рішень, які стосуються цих стратегій, планів і програм. Тобто, метою CEO є зробити стратегії, плани та програми місцевої влади більш «зеленими», зменшити їхній негативний вплив на довкілля, здоров'я населення, а також покращити стан довкілля та здоров'я населення.

ВИМОГИ ДО НЕОБХІДНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ CEO

Стратегічне екологічне оцінювання – це процедура визначення, опису та оцінювання наслідків виконання документів державного планування для довкілля, зокрема для здоров'я населення, виправданих альтернатив, розроблення заходів із запобігання, зменшення та пом'якшення можливих негативних наслідків.

62 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_272#Text

63 https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/eia/meetings/2015/June_Kiev_10-12.06_EaP_GREEN/12.06/Kremlis_UKR_SEA_Directive_12_June.pdf

64 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

Документами державного планування є стратегії, плани, схеми, містобудівна документація, загальнодержавні програми, державні цільові та інші програми й програмні документи, включно зі змінами до них, які розробляються та / або підлягають затвердженню органом державної влади та органом місцевого самоврядування.

Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» передбачає, що СЕО обов'язково здійснюється щодо проєктів документів державного планування, які стосуються сільського господарства, лісового господарства, рибного господарства, енергетики, промисловості, транспорту, поводження з відходами, використання водних ресурсів, охорони довкілля, телекомунікацій, туризму, містобудування або землеустрою (схеми) та виконання яких передбачатиме реалізацію видів діяльності (або які містять види діяльності та об'єкти), щодо яких законодавством передбачено здійснення процедури оцінювання впливу на довкілля, або які вимагають оцінювання, зважаючи на ймовірні наслідки для територій і об'єктів природно-заповідного фонду та екологічної мережі, крім тих, що стосуються створення або розширення територій та об'єктів природно-заповідного фонду.

Відповідно до ст. 2 Закону, СЕО не проводиться для:

- ◆ проєктів документів державного планування, які стосуються винятково національної оборони або дій у разі надзвичайних ситуацій;
- ◆ бюджетів, бюджетних програм і фінансових планів.

Таким чином, якщо проєкт будь-якого планового інвестиційного документа (інвестиційна стратегія, інвестиційний план, інвестиційна програма тощо) містить наслідки для довкілля, у тому числі для здоров'я людей, будь-які ймовірні наслідки для флори, фауни, біорізноманіття, ґрунту, надр, клімату, повітря, води, ландшафту, природних територій та об'єктів, безпеки життєдіяльності населення та його здоров'я, матеріальних активів, об'єктів культурної спадщини, то при розробленні такого документа слід провести стратегічне екологічне оцінювання.

КЛЮЧОВІ МЕТОДОЛОГІЧНІ АКЦЕНТИ СЕО

1. СЕО повинно бути частиною процесу розроблення проєктів документів муніципального планування (ДМП), а процес стратегічного планування повинен базуватися на інтеграції економічних, соціальних, екологічних цілей і завдань розвитку територіальних громад. Розроблення планових документів і проведення СЕО повинні відбуватися як паралельні процеси, тому важливим є забезпечення координації між групою, яка розробляє проєкт планового документа і групою з СЕО.
2. СЕО необхідно застосовувати головним чином до тих документів муніципального планування (стратегічного планування, програмного планування), реалізація яких матиме суттєві екологічні наслідки. Тому для правильного визначення необхідності проведення СЕО певного планового документа доцільно розпочати процес СЕО з попереднього оцінювання (скринінгу) – необхідності застосування СЕО до конкретної стратегії, плану чи програми. Таке попереднє оцінювання дає можливість зосередити зусилля та ресурси на тих планових документах, які потенційно можуть призводити до суттєвих негативних наслідків для довкілля чи здоров'я населення, і виключити зі сфери застосування СЕО ініціативи з незначними впливами.
3. СЕО рекомендується проводити на ранніх етапах процесу розроблення проєкту ДМП (до подання його для затвердження), коли розглядаються всі альтернативи та варіанти дій.
4. Під час проведення СЕО слід враховувати основні екологічні проблеми та питання, які виникають на певній стадії процесу розроблення ДМП.
5. Процес здійснення СЕО повинен бути максимально партисипативним, із залученням громадськості та зацікавлених осіб починаючи з ранньої стадії процесу.

ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ СЕО

Відповідно до ст. 9 Закону, етапами здійснення СЕО є:

- 1) визначення обсягу СЕО;
- 2) складення звіту про СЕО;
- 3) проведення громадського обговорення та консультацій;
- 4) врахування звіту про СЕО, результатів громадського обговорення та консультацій;
- 5) інформування про ухвалення ДДП;
- 6) моніторинг наслідків виконання ДДП для довкілля, у т. ч. для здоров'я населення.

Таблиця 6. Послідовність та практичні кроки організації та проведення СЕО

ЕТАП	КРОКИ	КРОКИ
ВИЗНАЧЕННЯ ОБСЯГУ СЕО	1. Визначення необхідності проведення СЕО певного планового документу.	Розпочати процес СЕО доцільно з попереднього оцінювання (скринінгу) та необхідності застосування СЕО до конкретного планового документу.
	2. Прийняття рішення про проведення СЕО планового документу	Рішення про проведення СЕО планового документа місцевої ради оформляється розпорядчим актом (розпорядженням) місцевого голови, рішенням виконавчого комітету ради або рішенням ради (відповідно до компетенції органів, передбаченої в регламентах виконавчого комітету та ради).
	3. Створення робочої групи з СЕО	Група формується розпорядженням місцевого голови з представників ОМС, експертів з охорони довкілля, експертів з охорони здоров'я, науковців, представників громадських екологічних організацій, освітян, представників громадськості та інших зацікавлених осіб. Формування робочої групи рекомендовано здійснювати з урахуванням принципу паритетної участі. Одночасно затверджується Положення про порядок її роботи з урахуванням забезпечення її постійної взаємодії з усіма розробниками планових документів місцевої ради, вільним доступом до необхідної інформації та можливістю надавати коментарі й рекомендації розробникам планових документів.
	4. Інформування громадськості про початок процесу СЕО та формування Робочої групи з СЕО.	Вимоги щодо інформування громадськості сформульовано в ст. 5 Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень і доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція). Для постійного інформування громадськості слід відвести окрему сторінку чи рубрику на офіційному вебсайті місцевої ради та оприлюднювати інформацію про процес СЕО в інший доступний спосіб. Головне, щоб інформація була актуальною, своєчасною та доступною для різних груп жінок та чоловіків незалежно від їхнього віку, місця проживання, матеріального стану тощо.

СКЛАДЕННЯ ЗВІТУ ПРО СЕО	1. Визначення ключових екологічних проблем.	Робоча група з СЕО повинна визначити головні екологічні проблеми громади на основі глибоких аналітичних матеріалів. Для поглиблення процесу партисипації СЕО та максимального виявлення проблем довкілля в громаді доцільно проводити соціологічні опитування, фокус-групові дослідження, збір екологічних ініціатив тощо.
	2. Визначення сфери СЕО	Екологічне оцінювання повинно охоплювати природні, соціально-економічні та культурні ресурси й взаємозв'язки між ними, а також практику розміщення нових підприємств, містобудування, землекористування, благоустрою на яку може потенційно вплинути будь-який з розроблених альтернативних сценаріїв.
	3. Проведення консультацій з природоохоронними органами та органами охорони здоров'я.	Консультації з ключовими природоохоронними органами та органами охорони здоров'я мають резюмувати інформацію, яка повинна бути включена до звіту про СЕО.
	4. Підготовка та подання ОМС до уповноважених органів заяви про визначення обсягу СЕО планового документу.	Для визначення обсягу досліджень, методів екологічного оцінювання, рівня деталізації інформації, включеної до звіту про стратегічне екологічне оцінювання, та необхідності здійснення СЕО незначних змін до планового документу, щодо якого раніше здійснювалось СЕО, ОМС подає заяву про визначення обсягу стратегічного екологічного оцінювання (на паперових носіях та в електронному вигляді) до підрозділів з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласних державних адміністрацій. Вимоги до заяви містяться в п. 3 ст. 10 Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку».
	5. Оприлюднення заяви про визначення обсягу СЕО планового документу.	Заява про визначення обсягу СЕО оприлюднюється в порядку, передбаченому частиною четвертою ст. 10 Закону з метою одержання та врахування пропозицій і зауважень громадськості.
	6. Визначення плану дій і графіка проведення СЕО.	Примірний план-графік СЕО (Додаток 4).
ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ОБГОВОРЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЙ	1. Збір та аналіз інформації про стан складових довкілля.	Необхідно визначити складові довкілля (як екологічні, так і соціально-культурні), включно зі значенням ключових екологічних показників, які характеризують стан складових довкілля (наприклад, показники якості води, показники стану здоров'я населення тощо).
	2. Проведення SWOT-аналізу екологічної ситуації.	SWOT-аналіз дає можливість встановити базовий рівень стану довкілля, виявити сильні й слабкі сторони екологічної ситуації, а також можливості та загрози, які впливатимуть на екологічну ситуацію громади. Виявлення загроз сприятиме оцінці їхнього впливу на довкілля, а визначення можливостей – пошуку шляхів зменшення впливу планованої діяльності на довкілля. Крім того, за результатами аналізу повинні бути виявлені головні тенденції та очікувані проблеми, обумовлені об'єктивними тенденціями зміни стану довкілля.

ВРАХУВАННЯ ЗВІТУ ПРО СЕО, РЕЗУЛЬТАТІВ ГРОМАДСЬКОГО ОБГОВОРЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЙ	<p>1. Проведення оцінювання запропонованих заходів щодо впливу на довкілля та відповідність регіональним екологічним цілям.</p>	
	<p>2. Оцінювання ступеня врахування регіональних екологічних цілей у стратегічних і оперативних цілях планового документу.</p>	<p>Робоча група з СЕО оцінює ступінь врахування природоохоронних регіональних цілей в межах проекту планового документу. Для цього складаються вимоги екологічного законодавства, регіональні стратегічні документи, екологічні програми та планові документи.</p>
	<p>3. Проведення консультацій із громадськістю щодо екологічних цілей.</p>	<p>Результати оцінювання ступеню врахування регіональних екологічних цілей слід обговорити з громадськістю для того, щоб зібрати зауваження та пропозиції і врахувати їх у документації з СЕО.</p> <p>Важливо уникати формального підходу до цього етапу і намагатись залучити до таких консультацій якомога більшу кількість жінок та чоловіків, які проживають в громаді (на територіях, де проводиться СЕО).</p>
	<p>4. Визначення можливих чинників змін антропогенного та природного характеру.</p>	<p>Чинники змін у громаді чи регіоні можуть бути антропогенними або природними.</p> <p>До чинників змін належать місцева політика та управлінські дії. Зміни екологічної ситуації в регіоні та громаді часто обумовлені синергетичною взаємодією економічних, адміністративних, демографічних і соціально-культурних чинників, а також рівнем розвитку промисловості, сільського господарства, науки й технологій.</p>
	<p>5. Проведення оцінювання впливу планового документа на складові довкілля та на стан здоров'я й добробут населення.</p>	<p>Робоча група з СЕО оцінює вплив запропонованих у плановому документі проєктів і заходів на складові довкілля (вплив на атмосферне повітря, воду, ґрунти, природні ресурси, флору й фауну), а також на стан здоров'я та добробут населення (небезпека для здоров'я людей, соціально-економічні наслідки, поведіння з відходами, транспорт, розвиток інфраструктури, естетичні характеристики території, використання ландшафтів для рекреаційних цілей тощо).</p>
ІНФОРМУВАННЯ ПРО УХВАЛЕННЯ ДДП	<p>1. Підготовка звіту про СЕО та рекомендацій із запобігання, скорочення або пом'якшення потенційних негативних наслідків для довкілля та здоров'я населення, які можуть бути результатом реалізації планового документу.</p>	<p>На основі запропонованих рекомендацій можна розробити один або кілька альтернативних сценаріїв реалізації.</p>

	2. Обговорення документації, збір і врахування пропозицій органів влади та громадськості.	Зацікавлені органи влади – підрозділи з питань охорони навколишнього природного середовища та з питань охорони здоров'я обласних державних адміністрацій можуть оцінити правильність організації процесу SEO та якість документації з SEO.
	3. Розроблення остаточного проєкту документації з SEO та передача до місцевої ради для розгляду і затвердження.	Робоча група з SEO забезпечує максимальне врахування у звіті про SEO рекомендацій органів влади та громадськості (громадських організацій). Невраховані рекомендації також повинні бути відображені в документації з SEO з поясненням причин неврахування. Звіт про SEO передається для попереднього розгляду в постійних комісіях ради та затвердження на пленарному засіданні місцевої ради. Розробники планового документа повинні також зазначити, які рекомендації були враховані, а які – ні, і пояснити чому.
	4. Забезпечення доступу громадськості до розробленої документації.	Розроблена документація з SEO повинна розміщуватися на офіційному вебсайті місцевої ради поряд із затвердженим основним плановим документом (Стратегією, Планом, Програмою тощо).
МОНІТОРИНГ НАСЛІДКІВ ВИКОНАННЯ ДДП ДЛЯ ДОВКІЛЛЯ, У Т. Ч. ДЛЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	1. Створення системи моніторингу впливу стратегії на довкілля.	Документація з SEO повинна містити пропозиції організації системи моніторингу впливу впровадження проєктів та заходів планового документа на довкілля. Перебіг реалізації документа необхідно контролювати з урахуванням показників, які характеризують виконання природоохоронних заходів під час його реалізації та результатів оцінювання впливу на довкілля окремих проєктів, які виконуватимуться в межах планового документа.
	2. Утворення робочого органу з моніторингу впливу стратегії на довкілля.	Для моніторингу впливу планового документа на довкілля має бути утворено робочий орган. Цей орган може функціонувати у складі робочої групи з моніторингу. До його складу можуть увійти члени Робочої групи з SEO, зокрема представники громадськості. Формування робочого органу рекомендовано здійснювати з урахуванням принципу паритетної участі. Робочий орган з моніторингу впливу планового документа на довкілля повинен забезпечувати доступ громадськості та органів влади до результатів моніторингу.

ЗВІТ СТРАТЕГІЧНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ

Відповідно до вимог ст. 11 Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» звіт про SEO повинен складатися до затвердження документа муніципального планування та містити:

- 1) зміст і основні цілі документа муніципального планування, його зв'язок з іншими плановими документами;
- 2) характеристику поточного стану довкілля, у тому числі здоров'я населення, та прогнозні зміни цього стану;
- 3) характеристику стану довкілля, умов життєдіяльності населення та стану його здоров'я на територіях, які ймовірно зазнають впливу;

- 4) екологічні проблеми, в тому числі ризики впливу на здоров'я населення, які стосуються документа муніципального планування;
- 5) зобов'язання у сфері охорони довкілля, у тому числі пов'язані з запобіганням негативному впливу на здоров'я населення, встановлені на міжнародному, державному та інших рівнях, що стосуються планового документу, а також шляхи врахування цих зобов'язань під час його підготовки;
- 6) опис наслідків для довкілля, зокрема для здоров'я населення, у тому числі вторинних, кумулятивних, синергічних, коротко-, середньо- та довгострокових (1, 3-5 та 10-15 років відповідно, а за необхідності – 50-100 років), постійних і тимчасових, позитивних і негативних наслідків;
- 7) заходи, що передбачається вжити для запобігання, зменшення та пом'якшення негативних наслідків виконання планового документу;
- 8) обґрунтування вибору виправданих альтернатив, що розглядалися, опис способу, в який здійснювалася CEO, у тому числі будь-які ускладнення;
- 9) заходи, передбачені для здійснення моніторингу наслідків виконання документа муніципального планування для довкілля, зокрема для здоров'я населення;
- 10) опис імовірних транскордонних наслідків для довкілля, у тому числі для здоров'я населення;
- 11) візуалізоване резюме доступної (нетехнічної) інформації, передбаченої пунктами 1-10, розраховане на широку аудиторію.

Звіт про CEO повинен бути підписаний всіма його авторами (виконавцями) із зазначенням їхньої кваліфікації.

4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ



4.1 СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ НАДХОДЖЕНЬ ТА ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙ.

Аналіз сучасного стану інвестиційної діяльності у громадах України свідчить, що саме від управлінських структур ОМС залежить створення умов та перелік заходів, здатних реально сприяти інвестиційним процесам на місцевому рівні.

ПЕРЕЛІК ОБОВ'ЯЗКОВИХ УМОВ СПРИЯННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМ

1. Дорожня карта інвестора

Світова економічна криза спонукає інвесторів вибірково і прискіпливо ставитись до нових або наявних проєктів. Попит як на вітчизняний, так і на іноземний інвестиційний ресурс постійно зростає, тому конкуренція за інвестиції стає більш жорсткою.

Водночас для інвестора критерієм вибору об'єкта для вливання інвестицій є впевненість у стабільній прибутковості проєкту та його успішному розвитку, а також чітке розуміння регламенту входження в проєкт і можливі варіанти виходу з нього. Саме це і є метою та змістом посібника для інвестора, або дорожньої карти інвестора.

У 2020 році в Україні розроблено путівник для іноземних інвесторів [UkraineInvest Guide](#), що містить інформацію про ресурсний потенціал України, зміни в інвестиційній і регуляторній політиці та інформацію про інвестиційні проєкти.

Саме такі дороговкази потрібні кожній громаді, і виграють ті, хто ґрунтовно підготується та зможе надати професійний документ, який міститиме повну інформацію, необхідну для прийняття інвестиційного рішення.

Дорожня карта інвестора – це документ, який допомагає інвестору визначитися з кроками, які необхідно зробити, щоб розпочати інвестиційну діяльність у певній громаді. Дорожні карти інвесторів мають різні форми з огляду на подання інформації та інформаційного наповнення.

У процесі підготовки дорожньої карти, доцільно наводити як приклад потенційного інвестора, зацікавленого у започаткуванні підприємницької діяльності у певному економічному регіоні, та проаналізувати кроки, які йому необхідно втілити. Для розробки дорожньої карти рекомендується проаналізувати вимоги чинного національного законодавства, а також місцевої нормативно-правової бази.



Рекомендована структура дорожньої карти інвестора:

- ◆ огляд національної та регіональної інформаційної бази;
- ◆ легалізація іноземних офіційних документів;
- ◆ дозволи на працевлаштування та реєстрація тимчасового проживання іноземця;
- ◆ державна реєстрація іноземних інвестицій;
- ◆ державна реєстрація суб'єктів господарської діяльності;
- ◆ постреєстраційні процедури;
- ◆ проходження дозвільних процедур;
- ◆ ліцензування господарської діяльності;
- ◆ отримання земельної ділянки;
- ◆ купівля земельної ділянки та/або іншого нерухомого майна;
- ◆ оренда комунальної власності;
- ◆ будівництво об'єктів для здійснення інвестиційної діяльності;
- ◆ підключення об'єктів до інженерних комунікацій;
- ◆ користування надрами;
- ◆ наявний соціальний та людський потенціал громади.

З прикладами дорожніх карт інвесторів можна ознайомитися тут:



- <https://ig.krmisto.gov.ua/ua/>
- <https://investinkherson.gov.ua/ru/investoram/dorozhnya-karta-investora/>
- https://invest.pokrovsk-rada.gov.ua/uk/pages/investor_guide



2. Впорядкована містобудівна та землевпорядна документація

Своєчасне оновлення містобудівної документації на місцевому рівні є важливим фактором, який впливає на інвестиційну привабливість території громади. Повинні бути актуалізованими генеральні плани, які обґрунтовують довгострокову стратегію планування та забудови території населених пунктів громади. Інвестор впевнено та швидко приймає рішення про розміщення інвестиційного ресурсу за наявності якісних та прозорих планів зонування території та детального планування території громади, оскільки саме за наявності вказаних документів інвестор, за необхідності, швидко та безперешкодно отримає необхідні дані – містобудівні умови та обмеження на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт та інше.

Надзвичайно важливою є і впорядкована землевпорядна документація, затверджена на підставі проведеної інвентаризації земель громади. Це дає можливість інвестору при прийнятті рішення розуміти категорії земель громади та їхнє цільове призначення, вартість та нормативно-грошову оцінку земельних ділянок тощо.

3. Прозора та ефективна політика розпорядження земельними ресурсами та комунальним майном громади

ОМС має розробити та затвердити нормативно-правові акти з питань приватизації, продажу, оренди чи іншого відчуження землі та комунального майна. Крім цього, місцева влада повинна проінвентаризувати та запровадити муніципальні реєстри землі та майна громади. Оприлюднити реєстри вільних об'єктів для розміщення інвестиційного ресурсу.

4. Наявність стратегічних інвестиційних планів, програм та схем розвитку громад та їхніх територій

Затверджені в установленому порядку інвестиційні стратегії розвитку громад, програми соціально-економічного та культурного розвитку, секторальні та галузеві інвестиційні програми та плани, а також схеми планування територій громад визначають стратегічні цілі громади, пріоритетні напрями її інвестиційного розвитку та заходи для їхнього досягнення, обґрунтовують довгострокові стратегічні плани забудови, створення та розміщення нових підприємств та бізнесу, інфраструктурного забезпечення та іншого використання території громад, що сприяє притоку інвесторів та значно спрощує вибір території для розміщення інвестиційних ресурсів.

5. Налагоджені якісні та ефективні адміністративні послуги для бізнесу

Оптимальним варіантом може бути створення в громаді Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) з максимальним переліком можливих послуг для потенційних інвесторів. Наявність ЦНАПу значно спрощує процедури та пришвидшує перебіг отримання суб'єктами підприємницької діяльності адміністративних послуг з питань організації та провадження бізнесу.

Доцільно запровадити в ЦНАПі «єдине інвестиційне вікно» для спрощення отримання потенційним інвестором усіх необхідних дозволів або встановлення преференцій для інвесторів з питань отримання дозвільної документації, організації будівництва / реконструкції об'єктів, розміщення реклами, інфраструктурного забезпечення інвестиційних об'єктів.

6. Прозора та стабільна місцева регуляторна, тарифна та податкова політика

За своєю суттю регуляторна, тарифна та податкова політики повинні виконувати роль регулятора економіки громади. Останнім часом їхня функція є часто лише фіскальною. Крім цього, тарифна та податкова політики місцевої влади є нестабільними, місцеві податки та збори та тарифи на комунальні послуги щорічно, а іноді й частіше, змінюються та не завжди є економічно обґрунтованими.

В ситуації непостійності інвестор не може відчувати інвестиційну безпеку та бути переконаним в правильності вибору території та об'єктів для вливання інвестицій.

7. Програми стимулювання та підтримки розвитку бізнесу

Ураховуючи значення малого та середнього бізнесів для розвитку економіки, досить обґрунтованою є політика місцевої влади, націлена на створення сприятливих умов для розвитку бізнесів, їхньої активізації та ефективного функціонування. Позитивний економічний імідж таких громад створюватиме надійний фундамент для інвестиційних потоків на довгострокову перспективу.

8. Інформаційна підтримка економічного та інвестиційного секторів

Потенційний інвестор повинен отримати необхідну інформацію у відповідній формі та через найбільш прийнятні для нього канали розповсюдження. Від представників місцевої влади залежить ступінь промоції та поширення інформації про відповідний регіон, зокрема його конкурентні переваги, особливості.

Важливо розуміти та використовувати широкий спектр комунікативних, рекламних, адвокаційних та інших інструментів просування пропозиції громади. Особливе значення тут має також лобювання інтересів регіону та громади на всіх управлінських рівнях.

З метою стимулювати економічний розвиток території та прискорити інвестиційні процеси на регіональному та місцевому рівнях – повинна здійснюватися цілеспрямована стратегія формування іміджу регіону як привабливого місця вкладення інвестицій, серед яких:

- ◆ формування бази даних для потреб широкого кола інвесторів з економічного і правового середовища, інвестиційного потенціалу та конкурентних переваг території;
- ◆ запровадження та постійна підтримка дії ефективних каналів поширення інформації щодо потреб та можливостей території, приміром реклама.

Прозорий та партисипативний відбір інвестиційних проєктів, які відповідають стратегічним цілям та основним напрямкам розвитку громади

Відкритість та прозорість місцевої влади при прийнятті рішень з відбору інвестиційних проєктів, участь представників бізнесу та громадськості у процедурах пошуку, відбору, супроводженні та контролю за реалізацією інвестиційних проєктів і заходів стане запорукою суспільної стабільності та взаємної довіри громади та бізнесу, а також солідарної відповідальності за результати.

Стала та ефективна публічна політика з питань розвитку інфраструктури, дорожнього господарства, транспортного забезпечення перевезень пасажирів і вантажів, паркування транспортних засобів, розміщення реклами, благоустрою населених пунктів, сприяння та підтримки розвитку торгівлі, послуг, ресторанного та готельного господарства тощо.

Важливим фактором є сприяння інвесторам в інженерному та логістичному облаштуванні потенційних для розміщення інвестиційного продукту ділянок.

9. Наявність спеціалізованих інституцій та фахівців з питань інвестиційного менеджменту

У разі прийняття інвестором рішення про початок підприємницької діяльності в громаді він буде потребувати конкретних заходів підтримки з боку місцевого самоврядування. Вони можуть проявлятися в особистих контактах керівників громади з інвесторами, узгодженні позицій щодо суті та значення певних інвестиційних проєктів. Зазначені проблеми актуалізують необхідність кваліфікованого добору персоналу з відповідною освітою та підготовкою для забезпечення активної участі та посередництва в налагодженні ділових контактів між представниками місцевих бізнесових кіл та потенційними інвесторами, адміністративного та консультативного супроводу інвестиційних проєктів.

Таким чином, мета та завдання місцевої влади в створенні умов для ефективного інвестиційного процесу можуть бути представлені у вигляді функціональної моделі на [рис. 21](#).

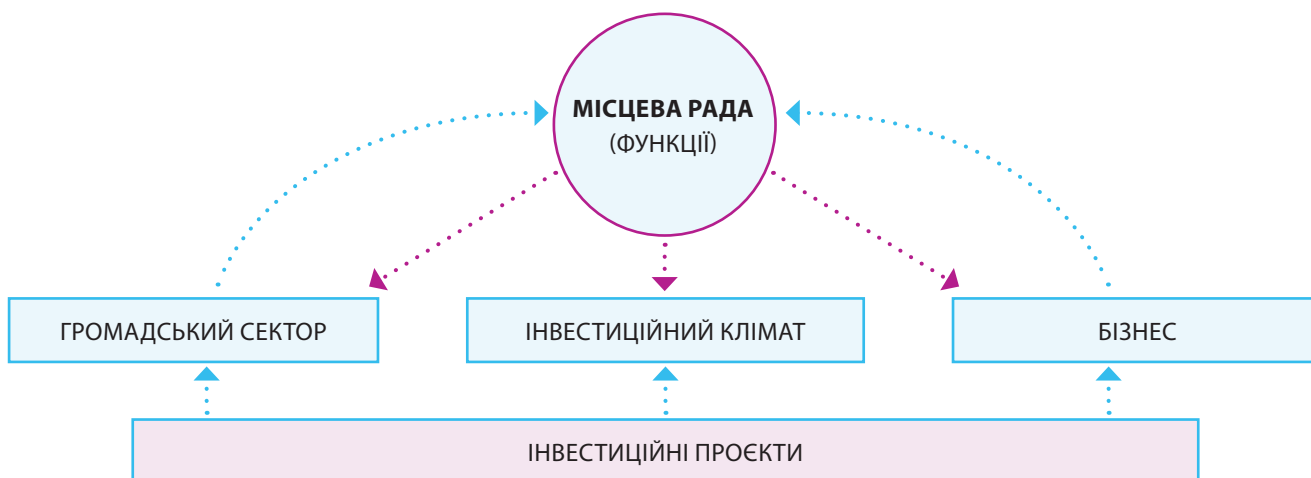


Рис. 21. Функціональна модель місцевого інвестиційного процесу

4.2 ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА СУПРОВОДУ ІНВЕТОРІВ

Особливу увагу ОМС повинні приділити розробленню стандартів залучення та супроводу інвесторів на муніципальному рівні.

Вказаний стандарт – це обов'язковий для виконання порядок дій (рішень) в установі, спрямований на здійснення повноважень у процесі виконання функцій місцевого самоврядування, систематизація та впровадження кращих національних і світових практик управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні, уніфікація та оптимізація процесу підготовки інвестиційних матеріалів та продуктів, зокрема у сфері територіального маркетингу, забезпечення діяльності з пошуку, залучення, супроводження та обслуговування інвесторів, сприяння реалізації інвестиційних проєктів.

До Стандартів належать:

- ◆ стандарти підготовки інвестиційних пропозицій;
- ◆ стандарти інформаційно-маркетингових продуктів та просування інвестиційного потенціалу територіальної громади;
- ◆ стандарти діяльності з пошуку, залучення та супроводу інвестора;
- ◆ стандарти постінвестиційної підтримки інвестора.

Стандарти є основою для розробки Програми залучення інвестицій та Плану заходів з її виконання та затверджуються рішенням місцевої ради.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України розроблено Рекомендації стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому та регіональному рівнях. Вказані стандарти є примірними, на їхній основі рекомендовано розробляти та впроваджувати власні стандарти в кожній місцевій раді.

Загалом такі стандарти складають єдиний цілісний підхід до роботи з інвесторами та сприяють підвищенню інвестиційної привабливості й зростанню інвестиційної активності відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

Рекомендації щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому рівні та необхідні приклади форм документів наведено в [Додатку 5](#).

4.3 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОАКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Враховуючи обмеженість бюджетних коштів, важливим напрямком роботи органів місцевого самоврядування громади, підприємств та установ комунальної власності повинна стати робота, спрямована на промоцію власних інвестиційних можливостей та потреб і пошук позабюджетних джерел фінансування, в тому числі з міжнародних фондів, програм та грантів.

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ПРОМОЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ ГРОМАДИ

Задля створення сприятливих умов для інвестування в розвиток території, забезпечення маркетингового просування громади, формування її позитивного інвестиційного іміджу, а також забезпечення співробітництва громади з міжнародними фінансовими організаціями та донорами, кожен орган місцевого самоврядування повинен обрати та впровадити в практику оптимальний і достатній набір інформаційних та промоційних інструментів.

Базуючись на конкретних умовах, рекомендуємо громадам обрати з переліку інструменти, які забезпечать публічний, партисипативний підхід до формування та реалізації місцевої інвестиційної політики:

- ◆ оприлюднений у вільному доступі бізнес-профіль або інвестиційний паспорт громади (з прикладами оформлення інвестиційних паспортів громад можна ознайомитися за [посиланням](#));
- ◆ розроблені та поширені онлайн: каталог інвестиційних проєктів, паперові та електронні брошури, флаєри, постери, планшети, інформаційні програми та ролики, відеофільми, банери, мобільні виставкові стенди, сувенірна продукція, компакт-диски, плакати, інвестиційні карти тощо (українською та англійською мовами) з інвестиційними пропозиціями громади;
- ◆ розроблена та оприлюднена у вільному доступі стратегія комунікацій з питань економічного та інвестиційного розвитку громади;
- ◆ визначений та затверджений регламент (алгоритм) процесу передачі інформації / повідомлень стосовно питань економічного та інвестиційного розвитку громади для всіх зацікавлених споживачів;
- ◆ регулярні контакти з медіа та надання тематичної інформації з питань економічного та інвестиційного розвитку громади;
- ◆ формування окремої економічної/інвестиційної сторінки на офіційному вебсайті місцевої ради або муніципального інвестиційного порталу громади;
- ◆ створення ОМС інтерактивної карти інвестиційних об'єктів громади (в тому числі й комунальної власності);
- ◆ проведення тематичних заходів за участі голови громади («круглі столи», «сніданки з інвесторами», «бізнес-ланчі» тощо) та суб'єктів господарської діяльності з метою інформування про інвестиційні можливості та перспективи розширення наявного чи започаткування нового бізнесу в громаді;
- ◆ щорічна участь у всеукраїнських та міжнародних маркетингових заходах (торгові місії, роудшоу, бізнес-зустрічі тощо) з метою презентації на них інвестиційного потенціалу громади (Європейська Бізнес Асоціація, Дипломатична академія, Міністерство закордонних справ та інші);
- ◆ проведення щорічних інвестиційних заходів (конференції, ярмарки, форуми тощо);
- ◆ презентація інвестиційного потенціалу громади для дипломатичних представництв та міжнародних фінансових організацій;



- ◆ підготовка презентації для потенційних інвесторів, зокрема щодо окремих інвестиційних проєктів та об'єктів;
- ◆ сформовані та оприлюднені у вільному доступі бази даних:
 - а) компаній з інвестиціями в цьому регіоні;
 - б) інституцій, корисних для інвестора (консалтингових, юридичних, нотаріальних, рекрутингових, логістичних, інституцій підтримки підприємництва, бізнес-асоціацій тощо);
 - в) діючих компаній, які можуть виступати як партнери-постачальники для потенційних інвесторів;
 - г) інвестиційних запитів (звернень інвесторів);
 - підготовлена та оприлюднена у онлайн інформація про пріоритетні галузі (сектори) економіки громади з найкращим інвестиційним потенціалом;
 - підготовлені та оприлюднені пропозиції інвестиційних майданчиків та нерухомості;
 - розроблена система вимірювання показників інвестиційного клімату в громаді, в тому числі – серед наявних інвесторів (анкетування або опитування на інвестиційному порталі);
 - проведення ОМС SWOT-аналізу та актуалізація внутрішнього середовища інвестиційної діяльності, проведення та розміщення у вільному доступі результатів моніторингу інвестиційної діяльності;
 - проведення органами місцевого самоврядування або місцевим головою в середовищі інвесторів та суб'єктів підприємницької діяльності публічного звіту з питань розвитку економіки та інвестиційної діяльності в громаді.

ФАНДРАЙЗИНГ – ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ



ФАНДРАЙЗИНГ (англ. fundraising) – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які орган місцевого самоврядування не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проєкту або своєї діяльності.

Гранти є найбільш поширеною формою фінансування місцевих проєктів донорськими організаціями.



ДОНОРИ – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду на цілі, спрямовані на благо суспільства.

За територіальними межами діяльності донори бувають національними та міжнародними. Українські благодійні організації в межах власних програм і великих проєктів можуть здійснювати так зване субгрантування.

Таким чином працює, наприклад, [Український фонд соціальних інвестицій](#), який на конкурсній основі перерозподіляє кошти, отримані від іноземних фінансових організацій.



За джерелом капіталу можна виділити такі основні групи міжнародних донорів, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні донори.

Найпоширенішим джерелом додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально-значущих проєктів, як уже зазначалося, є благодійні фонди, які, своєю чергою, надають допомогу у вигляді грантів.



ТЕРМІН «ФОНД» (англ. – fund) означає суму коштів, заощаджених або приготованих для виконання конкретних визначених цілей і завдань. Фондами можуть бути державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні організації, комерційні структури, релігійні, наукові та інші громадські некомерційні організації, які володіють первинним капіталом (або вкладом) та надають підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що надає користь громадськості, та фінансує, в першу чергу, інші некомерційні організації.

Гранти надаються за результатами грантових програм-конкурсів, які оголошуються для неприбуткових організацій. Під час відбору проєкт повинен пройти процедуру подання заявки на отримання гранту та, у випадку перемоги в конкурсі – отримати фінансову підтримку на реалізацію.

ГРАНТИ

В світовій практиці поняття «грант» має декілька визначень⁶⁵:



1. Грант (англ. «grant» – дар, дотація, стипендія) – цільова фінансова дотація, що надається вченим на проведення наукових досліджень.
2. Грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.
3. Грант – благодійний внесок або цільове пожертвування, надане фізичними та юридичними особами в грошовій і натуральній формах.
4. Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи.
5. Грант – кошти, техніка або інші ресурси, що безповоротно передається донором (фондом, корпорацією, державною установою або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи.

На відміну від позики, грант не треба повертати.

65 <http://te-rada.org/?id=306>

Слід зазначити ще, що в інвестиційній діяльності органів місцевого самоврядування та роботі з пошуку грантових програм доцільно висвітлити гранти для бізнесу – допомога бізнес-клієнтам у залученні коштів на розвиток власної справи, консультації, зустрічі, експертні оцінки, пошук можливостей фінансування та робота з грантовими заявками за залученням відповідних експертів.

З точки зору періодичності проведення, **грантові програми поділяються на:**

- ◆ **разові конкурси** – програми грантів, які проводяться фондами один раз (як правило, вони спрямовані на досягнення певних цілей і завдань);
- ◆ **циклічні конкурси** – програми грантів, які повторюються через певні проміжки часу – один-два рази на рік;
- ◆ **постійні конкурси** – програми грантів, які не мають певних термінів подання заявок на фінансування. Проєкти розглядаються за фактом їхнього надходження.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФАНДРАЙЗИНГУ

Цикл діяльності з залучення позабюджетних ресурсів вимагає чіткої послідовності дій. Найбільш вдало систематизована інформація щодо організації циклу діяльності із залучення позабюджетних ресурсів та визначення послідовності таких дій Тернопільською обласною радою⁶⁶.

1 КРОК

Визначення потреби. Формулювання проблеми, її актуальності та невідкладності розв'язання, планування проєкту (програми), складення бюджету.

Спочатку необхідно абсолютно чітко визначити, для чого, для досягнення якої мети або розв'язання якої проблеми потрібні кошти. Потім, що конкретно необхідно (гроші, приміщення, майно, послуги). Де ці кошти знаходяться, або, іншими словами, у кого їх можна попросити та як це зробити так, щоб досягти успіху.

Необхідно пам'ятати, що переважна більшість донорських організацій фінансує проєкти, які передбачають суспільно корисний результат і розв'язують конкретні проблеми людей. Аплікаційні заявки на такі конкурси, як правило, мають або окремий розділ щодо, приміром, врахування гендерного підходу в процесі підготовки та реалізації проєкту, або можуть наскрізно оцінюватися крізь призму гендерної рівності та підходу, заснованого на правах людини.

З огляду на це, працівники та працівниці органів місцевого самоврядування, залучені до фандрайзингових процесів, повинні володіти методиками та інструментами гендерно орієнтованого програмування діяльності та бюджетування.

2 КРОК

Пошук джерел відсутніх ресурсів. Відстеження грантових конкурсів, мета і завдання яких збігаються з метою та завданням проєкту ОМС.

Починати грантову діяльність краще за все з участі у не дуже значних за обсягом фінансування грантових конкурсах. Умовно можна планувати свою роботу за такою схемою:

- ◆ регіональні або місцеві грантові програми;
- ◆ гранти при посольствах;
- ◆ спеціальні програми «малих грантів»;
- ◆ спільні програми в межах Європейського Союзу.

66 <http://te-rada.org/?id=306>

Для того, щоби взяти участь у грантовій програмі, треба знайти відкриті грантові конкурси, які відповідають напрямку діяльності ОМС. Для цього треба провести моніторинг сайтів відповідних організацій, які узагальнюють та актуалізують грантові конкурси, відкриті до участі: умови участі, сума гранту, кінцевий термін подання заявки, аплікаційні форми тощо.

Визначившись із переліком найбільш прийнятних донорів для підтримки проєкту ОМС, необхідно докладно ознайомитись з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоби запобігти ситуації, коли проєкт може бути відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити політику донорів, особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи наведеним характеристикам:

- ◆ географія конкурсу (грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України);
- ◆ тип одержувачів грантів (органи самоврядування, громадські об'єднання, вищі навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, засоби масової інформації, ініціативні групи тощо);
- ◆ пріоритети конкурсу (напрями надання допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів);
- ◆ терміни подання заявки та підбиття підсумків конкурсу;
- ◆ розмір гранту та розмір власного внеску;
- ◆ термін реалізації проєкту;
- ◆ види діяльності, що фінансуються (у деяких випадках у межах певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи та відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше – непрямі видатки та / або оплату праці).

Інформація про грантові конкурси зазвичай розміщується на офіційних сайтах донорських організацій.

Рекомендуємо створити власну базу даних грантодавців і час від часу перевіряти їхні сайти. З цих джерел можна отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, зміни в грантовій політиці тощо.

Крім того, шукати оголошення грантових конкурсів можна через сайти та платформи, які збирають, обробляють та розповсюджують інформацію про такі можливості.



Рекомендовані міжнародні онлайн-ресурси з фандрайзингу:

- <http://foundations.org> – каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року;
- <http://www.efc.be/> – European Foundation Centre (EFC) – Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів;
- <http://www.guidestar.org> – міжнародний портал для некомерційних організацій.



Рекомендовані сайти органів державної влади в Україні

Багато центральних органів виконавчої влади розміщують інформацію про проєкти та програми міжнародної технічної допомоги, серед них можна виокремити:

- [Міністерство економіки України;](#)
- [Міністерство регіонального розвитку громад та територій;](#)



- [Міністерство молоді та спорту України](#);
- За підтримки Міжнародного фонду «Відродження» було створено платформу проєктів та програм міжнародної допомоги [GrantsLife](#), яка дозволяє потенційним реципієнтам вчасно реагувати на актуальні грантові пропозиції від міжнародних донорів, обмінюватись досвідом реалізації проєктів та здобувати навички з проєктного менеджменту.



Рекомендовані портали українських недержавних організацій

Корисними будуть також такі ресурси:

- [Ресурсний центр «Гурт»](#);
- [Інформаційний портал некомерційних організацій України «Громадський простір»](#);
- [платформа «Грантосфера»](#);
- [«Велика ідея»](#); і
- [Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад](#).



Інформація про навчання й стажування розміщується на сайтах:

- [«Platforma»](#);
- [порталі з управління знаннями «Knowledgeportal»](#);
- [«Mladinfo»](#);
- [«Unistudy»](#);
- [Відділу академічної мобільності Київського національного університету імені Тараса Шевченка про стипендії для навчання](#).



Корисні сторінки в соціальних мережах:

- [Група «Гранти, конкурси, стипендії» у Фейсбуці](#).

Окрім того, інформація про відкриті грантові конкурси поширюється обласними державними адміністраціями, освітніми закладами, науковими бібліотеками, дипломатичними установами іноземних країн акредитованих в Україні.



3 КРОК

Підготовка проєкту та подання грантової заявки

Підготовка грантової заявки з урахуванням вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт з представниками організації-донора та отримання коштів або інших ресурсів.

Обов'язковою умовою успішного здобуття грантів є правильно підготовлений проєкт. Тому, розпочинаючи пошук фінансування, слід пам'ятати, що за один день написати хороший проєкт неможливо, і починати готувати проєктну заявку необхідно завчасно.

Проект (за визначенням Світового банку) – це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей, спрямованих на розвиток, поліпшення та зміну наявної ситуації, впродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що в кожного донора є свої вимоги до оформлення проектних заявок. З урахуванням цього, рекомендуємо наступну структуру з найчастіше повторюваними елементами (універсальний формат) проекту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, які зустрічаються у вимогах різних донорів:

- | | | |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| ◆ Титульний аркуш | ◆ Методи | ◆ Життєздатність проекту |
| ◆ Резюме проекту | ◆ Цільові групи | ◆ План реалізації |
| ◆ Вступ | ◆ Припущення | ◆ Звітність |
| ◆ Постановка проблеми | ◆ Очікувані результати | ◆ Бюджет |
| ◆ Мета і завдання | ◆ Оцінювання | ◆ Додатки |

Оформлений належним чином проект надсилається у встановлені терміни за адресою, вказаною в оголошенні про грантовий конкурс. У разі отримання повідомлення про перемогу в конкурсі ОМС необхідно буде укласти договір з грантодавцем і суворо його дотримуватися. Грантодавець не тільки має право контролювати хід виконання проекту та цільове використання коштів, але і поширювати інформацію про громаду-грантоотримувача.

КОРИСНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГУ

- Ресурсний центр «Гурт» <http://gurt.org.ua/>;
- Інформаційний портал некомерційних організацій України «Громадський простір» <http://www.prostir.ua/category/grants/>;
- «Велика ідея» <https://biggggidea.com/>;
- Ресурсний центр з питань розвитку співробітництва територіальних громад (для підтримки розвитку громад) <http://vassr.org/node/3154>
- Як підготувати проект розвитку громади: безкоштовний онлайн-курс (навчання для громад) <https://www.prostir.ua/?news=yak-pidhotuvaty-proekt-rozvytku-hromady-bezkoshtovnyj-onlajn-kurs>
- Нормативно-правова база з питань технічної допомоги <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Normativno-pravovaBazaZPitanTehnichnoiDopomogi>
- Перелік міжнародних угод та нормативно-правових актів у сфері міжнародної технічної допомоги <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d1045455-72f1-4332-9909-104d8fce2407&title=Normativno-pravovaBazaZPitanTehnichnoiDopomogi>
- Грантрайтинг. Методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/22814/grantrayt_pr.pdf
- Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/22814/posibnyk_ppp.pdf
- Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/22814/posibnyk_ppp.pdf

- Каталог організацій донорів <http://www.oblrada.pl.ua/grant/catalog.pdf>
- Перелік міжнародних донорських організацій в Україні <http://gurt.org.ua/donors/international/>
- Ресурсний центр з питань розвитку співробітництва територіальних громад <http://vassr.org/node/3154>
- Де знайти гроші сільським громадам: перспективи та можливості фінансування міжнародними донорами (ПОСІБНИК) http://icps.com.ua/assets/uploads/files/block_canada_20160324.pdf
- Зелений пакет (Зелені сайти корисні посилання) <http://www.greenpack.in.ua/media/>
- Комунікативна платформа. Проєкти та програми міжнародної допомоги <http://grantslife.kh.gov.ua/donori/>
- Зведений перелік можливих фінансових установ в Україні http://www.uhodameriv.eu/IMG/pdf/Donor_fiche_Ukraine-2.pdf
- Угода Мерів щодо клімату та енергії <http://www.uhodameriv.eu/Instrumenti-finansuvannya.html>
- Співробітництво у сфері енергоефективності, енергоощадження та екології <http://e5p.eu/wp-content/uploads/2014/12/E5P%20Brochure-Ukrainian.pdf>
http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/upload/Funding_Guide_UA.pdf
http://journal.esco.co.ua/cities/2014_6_7/art136.pdf

ІНВЕСТИЦІЙНІ КОНКУРСИ ОМС. РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНКУРС – це конкурентний спосіб залучення інвесторів, який передбачає проведення конкурсу з визначення кращих пропозиції та умов інвестування юридичними або фізичними особами щодо об'єкта інвестування. Основною метою проведення інвестиційних конкурсів на рівні громад є створення сприятливих умов для впровадження інвестиційної діяльності та забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку громади, запровадження відкритих економічних методів залучення додаткових коштів для виконання програм соціально-економічного розвитку громади.

Об'єктами інвестування на засадах інвестиційного конкурсу можуть бути:

- ◆ функціональні території, зокрема території (зони) житлової та громадської забудови, виробничі, рекреаційні, об'єкти культурної спадщини тощо;
- ◆ окремі земельні ділянки, призначені для житлової, громадської, виробничої забудови;
- ◆ будівлі та споруди, які можуть бути реконструйовані / реставровані, відремонтовані, їхні комплекси, де вони розташовані;
- ◆ об'єкти незавершеного будівництва, які належать до комунальної власності територіальної громади;
- ◆ спорудження комунікацій та об'єктів інженерної та транспортної інфраструктури;
- ◆ об'єкти будівництва та реконструкції, включені до чинної Програми економічного і соціального розвитку громади;

- ◆ інвестування в людський капітал з метою освіти, виховання, розвитку науки, представлені у грошовій та іншій формі (надання освітніх, навчальних, дослідницьких, маркетингових та інших послуг);
- ◆ основні фонди місцевої ради, комунальних підприємств та юридичних осіб;
- ◆ виробниче обладнання, транспорт, будівлі та споруди в межах запропонованої інвестиційної пропозиції;
- ◆ нематеріальні активи: об'єкти права інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, права використання, авторські права, товарні знаки, ноу-хау та інші об'єкти, які належать до нематеріальних активів), які можуть бути окремим об'єктом інвестицій та частиною комплексу об'єктів, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ корпоративні права юридичної особи, визнаної об'єктом інвестування;
- ◆ інші інвестиційні об'єкти, зокрема земельні ділянки, об'єкти архітектурної та містобудівної діяльності тощо.

Джерелами інвестування можуть бути незаборонені фінансові ресурси відповідно до чинного законодавства України.

Суб'єкти інвестиційної діяльності, які є учасниками та переможцями інвестиційних конкурсів ОМС, зобов'язані:

- ◆ дотримуватись державних норм і стандартів, порядок встановлення яких визначається законодавством України, а також норм і правил, встановлених ОМС;
- ◆ виконувати вимоги державних органів і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до їхніх компетенцій;
- ◆ подавати в установленому порядку бухгалтерську і статистичну звітність;
- ◆ не допускати недобросовісної конкуренції та виконувати вимоги законодавства про захист економічної конкуренції;
- ◆ сплачувати податки, збори (обов'язкові платежі) в розмірах та порядку, визначених законодавством України.

З метою нормативно-правового врегулювання умов та порядку підготовки, проведення інвестиційного конкурсу, укладення інвестиційних договорів на залучення інвесторів до фінансування об'єктів, визначених місцевою радою, доцільно розробити та затвердити рішенням місцевої ради нормативно-правовий та регуляторний акт – Порядок проведення інвестиційних конкурсів у громаді.

Оскільки такий акт встановлює правила поведінки для суб'єктів підприємницької діяльності, під час його розробки та затвердження, крім загально встановлених обов'язкових процедур, необхідно дотримуватись вимог [Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»](#)⁶⁷.

Приклад Положення про порядок проведення інвестиційних конкурсів у територіальній громаді та Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів наведено в [Додатку 6](#).

67 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

4.4 РОЗБУДОВА СУЧАСНОЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

У сучасному постіндустріальному суспільстві інновації набувають значно більшого значення, ніж такі традиційні фактори виробництва, як земля, праця та капітал. Виробничим ресурсом стають знання та інформація, наукові розробки стають базою економічного зростання, достатньо стрімко розвивається ринок інвестицій в об'єкти інтелектуальної власності та інновації.

Швидкими темпами розвивається нині й ринок, де основними товарами виступають конкурентоздатні технології, патенти, «ноу-хау», наукомістка продукція тощо. Адаже рентабельність вкладень в інновації незрівнянно вища за прибутковість інвестицій у традиційні галузі економіки: 110% проти 25%.

Відповідно, місцевій владі слід докласти максимум зусиль для створення належної інфраструктури, яка сприятиме надходженню інвестиційного ресурсу саме до інноваційних секторів: від розгалуженої мережі бізнес-інкубаторів, технопарків, наукових центрів при провідних університетах до венчурних фондів, від сприятливих умов ведення інвестиційно-інноваційної діяльності до розвинутої інформаційно-комунікаційної системи моніторингу новітніх технологій.

Положеннями Закону України «Про інноваційну діяльність» встановлено, що інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їхніх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Разом з цим, слід відзначити, що на практиці інфраструктура – це не тільки сукупність організацій та установ, що обслуговують та забезпечують функціонування інноваційної системи, а значно ширше поняття. Це ті вихідні умови (нормативно-правове поле, інформаційно-комунікаційна система, кадрове забезпечення), які формуються, головним чином, державною та муніципальною владою з метою побудови інноваційної системи, де чітко простежується зв'язок між створенням інновацій та подальшою реалізацією.

Відповідно, інфраструктура ринку інвестицій в інновації та інтелектуальний капітал є цілісною інституціональною, організаційною, інформаційно-комунікаційною, фінансово-кредитною, виробничо-технологічною, кадровою, міжнародною системою щодо створення умов здійснення інвестування у конкурентоспроможні інновації, інтелектуальні продукти (ліцензії, ноу-хау, патенти тощо) та впровадження високих технологій з метою модернізації виробництва та переходу до нових технологічних укладів.

Таким чином, до основних елементів інвестиційно-інноваційної інфраструктури можна зарахувати такі:

- ◆ державні та муніципальні органи управління у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності, інститути інвестиційної інфраструктури;
- ◆ загальне та місцеве нормативно-правове поле інвестиційно-інноваційної діяльності;
- ◆ інвестиційні компанії (фонди) інноваційного розвитку, асоціації інвесторів, зокрема венчурного капіталу;
- ◆ венчурні фонди та фонди прямого інвестування, венчурні компанії;
- ◆ техно– та промпарки, наукові парки, інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу), технополіси, інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві);
- ◆ міжнародні фінансово-кредитні інституції (ЄБРР, інвестиційні банки розвитку тощо), міжнародні асоціації венчурного бізнесу;
- ◆ банківські та фінансово-кредитні установи, страхові компанії;
- ◆ центри інновацій та патентно-інформаційних послуг, центри трансферу технологій;

- ◆ венчурні ярмарки та форуми, виставки передових досягнень, демонстраційні центри;
- ◆ спеціалізовані біржові системи для високотехнологічних компаній;
- ◆ інформаційно-аналітичне забезпечення інвесторів (спеціалізовані видання, сучасна система науково-технічної інформації, аналітичні прогнози та моніторинг ринку новітніх технологій);
- ◆ консалтингові компанії та юридичне супроводження ведення інвестиційної діяльності на ринку, аудиторські фірми;
- ◆ технологічне та програмне забезпечення діяльності інвестора (комп'ютерні та інтернет-системи, комунікаційні системи тощо);
- ◆ заклади з підготовки фахівців, зокрема посадових осіб місцевого самоврядування, в інвестиційно-інноваційній сфері тощо.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПОЛЕ, ЯКЕ РЕГУЛЮЄ ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Нормативно-правова база у сфері створення та забезпечення діяльності інституцій інноваційно-інвестиційної інфраструктури базується на [Конституції України](#) та складається з таких законодавчих та нормативних актів України:



1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV;
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 №4618-VI;
3. [Закон України «Про загальні засади створення та функціонування спеціальних \(вільних\) економічних зон»](#)⁶⁸ від 13.10.1992 №2673-XII;
4. [Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»](#)⁶⁹ від 16.07.1999 №991-XIV;
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 №1560-XII;
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 №40-IV;
7. [Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»](#)⁷⁰ від 10.02.1995 №51/95-ВР;
8. [Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»](#)⁷¹ від 26.11.2015 №848-VIII;
9. Закон України «Про спеціальну економічну зону «Яворів»» від 15 січня 1999 року №402-XIV;
10. [Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»](#)⁷² від 08.09.2011 №3715-VI;
11. [Закон України «Про наукові парки»](#)⁷³ від 25.06.2009 №1563-VI;
12. [Закон України «Про індустріальні парки»](#)⁷⁴ від 21.06.2012 №5018-VI;
13. [Постанова КМУ «Про затвердження Порядку прийняття рішення про включення індустріального \(промислового\) парку до Реєстру індустріальних \(промислових\) парків»](#)⁷⁵ від 16.01.2013 № 216;
14. [Постанова КМУ «Про затвердження Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів»](#)⁷⁶ від 22.05.1996 №549.

68 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2673-12#Text>

69 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

70 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text>

71 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

72 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

73 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>

74 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

75 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/216-2013-%D0%BF#Text>

76 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-%D0%BF#Text>

Дієвим інструментом інвестування в місцеву інфраструктуру громад для розвитку економіки, бізнесу (в тому числі доріг, систем водо- та енергопостачання, водовідведення, телекомунікацій), що дає змогу знизити виробничі витрати для компаній і, таким чином, стимулювати їхній розвиток – є створення індустріальних, наукових і технологічних парків. Це один із найбільш пріоритетних напрямів політики місцевого економічного розвитку у багатьох країнах світу як відповідь на технологічну революцію, глобалізацію світової економіки та становлення економіки знань.

За даними Мінекономіки, станом на початок 2020 року в Україні також зареєстровано та здійснює діяльність 44 індустріальні парки та 28 наукових парки ([карта індустріальних парків України](#)).



Маючи дещо відмінні цілі створення й особливості функціонування, індустріальні, наукові й технологічні парки мають важливу спільну ознаку: вони формують простір, у межах якого утворюються найсприятливіші умови для започаткування та розвитку певних видів бізнесу. Вказані парки є готовою для розміщення компаній територією, що централізовано керується та забезпечений відповідними енергоносіями, комунікаціями й транспортною інфраструктурою.

Учасники парку отримують послуги з облаштування, супроводження дозвільних і погоджувальних процедур, додаткові сервіси (бізнес-послуги, користування логістичними об'єктами, діловою та іншою інфраструктурою тощо).

ІНДУСТРІАЛЬНІ АБО ПРОМИСЛОВІ ПАРКИ



За визначенням, наведеним в Законі України «Про індустріальні парки», **ІНДУСТРІАЛЬНИЙ (ПРОМИСЛОВИЙ) ПАРК** – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації, облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації та телекомунікацій на умовах, визначених цим Законом та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку.



Таким чином, **ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПАРК** – це територія, виділена при плануванні населеного пункту для промислового розвитку. Метою створення таких парків є забезпечення підприємств спільною розвиненою інфраструктурою та контролю над виробництвом і впливом на довкілля. Порядок створення, діяльності індустріальних парків на території України регламентується Законом України «Про індустріальні парки». Промислові парки зазвичай розташовують на околицях населених пунктів або поза основними житловими районами і забезпечують гарною транспортною доступністю, автомобільним і залізничним транспортом.

Промислові парки часто створюють навколо портів, аеропортів, залізниць та інших транспортних вузлів, що дозволяє зменшити транспортні витрати. Часто створення промислових парків організовується в межах програм з економічного розвитку, а підприємствам у них надаються певні пільги.

Перевагами індустріального парку є:

- ◆ можливість зосередитися для розгортання спеціалізованої інфраструктури (залізничні під'їзні шляхи, порти, потужні електричні джерела, джерела подачі газу), що часто не під силу окремому підприємству;
- ◆ розгортання нового бізнесу стає дешевшим, якщо використовується інтегрована інфраструктура в одному місці;
- ◆ суміжні підприємства можуть проектуватись так, аби в виробничому ланцюгу взаємно доповнювати ланцюг виробництва товарів;
- ◆ відокремлені райони для промислових цілей легше контролювати з точки зору екології.

Ініціатором створення індустріального парку може бути орган місцевого самоврядування (місцева рада), юридичні або фізичні особи, які мають право на створення індустріальних парків на землях державної, комунальної чи приватної власності. Індустріальний парк створюється на термін не менше 30 років.

Джерелами фінансування облаштування індустріального парку можуть бути кошти державного та місцевих бюджетів, кошти приватних інвесторів, зокрема залучені за моделлю державно-приватного партнерства, кредити банків та інших фінансово-кредитних установ, кошти з інших джерел, не заборонених законодавством.

Створення та функціонування індустріальних парків на території України здійснюються на засадах:

- 1) вільного доступу до інформації про можливість використання земель для створення індустріальних парків;
- 2) конкурентності у виборі керуючої компанії на землях державної та комунальної власності;
- 3) гарантування прав на земельні ділянки в межах індустріального парку;
- 4) державної підтримки створення індустріальних парків;
- 5) державного стимулювання залучення інвестицій в індустріальні парки.

Для створення індустріального парку місцева рада (або інший ініціатор створення) зобов'язаний розробити та затвердити концепцію індустріального парку щодо визначення його функціонального призначення, яка є підставою для прийняття радою рішення з подальшим укладенням договору про створення та функціонування індустріального парку між ініціатором створення та керуючою компанією індустріального парку та реєстрації індустріального парку в [Реєстрі індустріальних парків](#).

Індустріальний парк є територією, на якій відбувається цілеспрямоване управління будівництвом, технічним обслуговуванням та іншими діями щодо компаній-учасників, яким часто надають послуги «єдиного вікна», де потенційні інвестори можуть отримати всю необхідну інформацію та супровід із питань купівлі або оренди землі. Парки надають компаніям допомогу в управлінні, доступі до фінансування (венчурного капіталу), приєднанні до мереж, у поданні заяв на отримання дозволів на будівництво, у працевлаштуванні людей тощо. Вони також можуть пропонувати юридичну допомогу під час реєстрації нових компаній (це особливо важливо для іноземних інвесторів), спільне використання офісних приміщень та офісного обладнання, інші послуги.

Залежно від виду послуг, надаваних учасникам, вирізняють три основні типи індустріальних парків:

- 1) парк «грінфілд» (англ. «greenfield») – пропонує учасникам незабудовану ділянку землі для купівлі чи оренди під будівництво або ж можливе надання послуг із будівництва на вимогу замовника;
- 2) парк «браунфілд» (англ. «brownfield») — пропонує учасникам купівлю або оренду готових виробничих, складських, офісних приміщень, будівель і споруд, реконструкцію або капітальний ремонт, має готові виробничі приміщення для здавання в оренду або продажу резиденту (наприклад, старий завод, фабрику);

- 3) комплексний парк — поєднує в собі ознаки двох попередніх (має земельні ділянки під нове будівництво, а також готові об'єкти нерухомості для надання їх учасникам в оренду або для продажу).

Досить поширеною у світі є концепція екоіндустріального парку, що, за визначенням Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, є бізнес-спільнотою, розміщеною на об'єктах спільної власності, учасники якої прагнуть підвищити екологічні, економічні та соціальні результати за допомогою співпраці у розв'язанні екологічних і ресурсних проблем і, таким чином, шукати можливості та зрештою брати участь у спільному промисловому виробництві в межах і поза екоіндустріальним парком.

В основі концепції екоіндустріального парку – поєднання завдань економічного зростання та охорони довкілля, економічних можливостей і потенціалу екосистем, а також використання інноваційних підходів для розвитку бізнесу в громадах. Завданням екоіндустріальних парків є покращення інтеграції промисловості у сучасне суспільство.

НАУКОВІ АБО ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ



За визначенням, встановленим Законом України «Про наукові парки», **НАУКОВИЙ ПАРК** – це юридична особа, що створюється з ініціативи вищого навчального закладу та / або наукової установи шляхом об'єднання внесків засновників для організації, координації, контролю процесу розроблення та виконання проєктів наукового парку.



Отже, це організація, керована фахівцями, основною метою якої є збільшення багатства своєї громади через просування культури інновацій і конкурентоспроможності пов'язаних із нею компаній та інституцій, що ґрунтуються на знаннях. Щоб досягти цих цілей, науковий парк стимулює та керує потоком знань і технологій у середовищі університетів, науково-дослідних установ, компаній і ринків, що сприяє створенню та зростанню інноваційних компаній через процеси інкубації та розгортання, а також надає інші послуги разом із високоякісним простором та устаткуванням.

Основними завданнями наукових парків є:

- ◆ стимулювати створення та інкубації інноваційних компаній, які швидко зростають;
- ◆ забезпечити середовище, де великі міжнародні компанії можуть розвивати специфічні взаємозв'язки з певним центром створення знань заради взаємної вигоди;
- ◆ налагодити формальні та операційні зв'язки із центрами створення знань в особі університетів, закладів вищої освіти й дослідних організацій.

Важливою ознакою наукового парку є те, що в його межах зароджуються та впроваджуються науково-технічні інноваційні проєкти, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків і промислових підприємств. Завдяки цьому значно скорочуються шлях та час комерціалізації наукових відкриттів і пришвидшується загальний науково-технологічний розвиток.

Органи місцевого самоврядування можуть сприяти розвитку науково-технологічних парків, передусім надаючи земельні ділянки або приміщення для них. Відтак, майже 40% усіх парків розташовані на землях державної чи муніципальної власності, або ж у приміщеннях, що належать центральним, регіональним чи місцевим органам влади.

Не менш дієвим засобом підтримки парків з боку місцевих рад є спрощення дозвільних процедур та податкові стимули щодо місцевих податків та зборів.

Попри відмінності між науково-технологічними індустріальними парками, у них є спільні характеристики, що полягають у наборі тих послуг, які вони пропонують своїм учасникам.

Фізична інфраструктура. Пропозиція учасникам парків купувати / винаймати виробничі або офісні приміщення, використовувати спеціально оснащені об'єкти для своїх цілей (кімнати для ведення переговорів, проведення презентацій тощо), користуватися електрикою, водою, системами зв'язку й іншими об'єктами «твердої» інфраструктури.

Юридична підтримка. Юридичні послуги охоплюють такі теми, як організація бізнесу, оподаткування, трудове законодавство, інтелектуальна власність тощо.

Стимули. Фінансові, фіскальні та спрощені бюрократичні процедури.

Захист інтелектуальної власності. До цих послуг належать ліцензування, патентування, розподіл прав власності або формування венчурної компанії. Парк забезпечує компенсацію винахідникам через виплату роялті.

Науково-дослідні розробки. Високотехнологічні парки мають дослідні та технологічні інститути або центри, які переважно займаються прикладними дослідженнями та технологіями та тісно співпрацюють із промисловістю. Парки сприяють переданню технологій через експертизи, наданню практичної допомоги в доступі до фінансових ресурсів (венчурного капіталу), прийнятті та впровадженні технології.

Місцерозташування. Парки пропонують своїм учасникам близькість до транспортної інфраструктури, зокрема аеропортів та автомагістралей. Можливе забезпечення доступу до системи громадського транспорту й залізничних мереж.

Бізнес-інкубація. Послуги, надавані для прискорення зростання й успіху підприємницьких компаній. Вони каталізують процес запуску та розвитку компаній, допомагаючи їм вижити та зростати в період старту. Парк надає підприємцям допомогу в управлінні, доступі до фінансування (венчурного капіталу), мережі та інструменти, необхідні для успішного розвитку їхніх підприємств.

Довкілля. Сучасні парки – це поєднання промислового виробництва, науково-дослідних центрів і простору для дозвілля. На території парку можуть знаходитися також заклади культури, охорони здоров'я тощо.

Венчурний капітал. 70% парків пропонують учасникам підтримку в отриманні венчурного фінансування або початкового капіталу. Венчурні капіталісти часто є ключовими учасниками соціальних і професійних мереж парку.

Освіта й дослідження. Створення можливостей для учасників парку навчати своїх працівників, проводити наукові дослідження, залучати результати наукових досліджень, виконаних іншими учасниками.

ДОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ОМС ЗІ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ

1. Розглянути можливості створення індустриальних парків спільно декількома муніципалітетами, які близько розташовані та поєднані економічними зв'язками, зокрема з використанням інструменту територіального співробітництва громад. Такий підхід може бути ефективнішим завдяки поєднанню наявних ресурсів і можливостей.
2. Провести інвентаризацію земельних ділянок або приміщень, які не використовуються і можуть бути придатні для застосування в комерційних цілях, а також ділянок, які можна забудувати заново або ревіталізувати для використання в майбутньому.
3. Розробляючи функціональну концепцію індустриального парку, оптимально інтегрувати промислово-господарську територію в замкнену систему, а також наявні виробничі, адміністративні, логістичні, обслуговуючі об'єкти, доступні трудові ресурси, інженерну та транспортну інфраструктуру тощо. Без будь-якого з цих елементів територія припиняє бути парком.
4. Ухвалення рішення про створення індустриального парку повинно ґрунтуватися на результатах певних досліджень (аналізі попиту, оцінці обсягу потенційних інвестицій, прогнозі розвитку ринку тощо) із застосуванням системи критеріїв для добору проєктів зі створення індустриального парку.
5. Органи та посадові особи місцевих рад можуть бути ініціаторами та посередниками в налагодженні взаємодії між бізнесом та закладами освіти щодо формування замовлення на підготовку кадрів задля забезпечення підприємств, розташованих на території індустриального або технологічного парку, кваліфікованими трудовими ресурсами.

Порядок створення індустриального парку наведено у [Додатку 7](#).

З **прикладями** діяльності індустриальних парків в громадах України можна ознайомитися за посиланнями:



- [Індустриальний парк «Біла Церква»](#)
- [Індустриальний парк «Коростень»](#)
- [Індустриальний парк «Славута»](#)
- [Індустриальний парк «Павлоград»](#)

Корисні посилання



- [Реєстр індустриальних \(промислових\) парків / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.](#)
- [Міжнародна асоціація наукових парків і територій інновацій](#) (англ. International Association of Science Parks and Areas of Innovation).
- [Наукові парки / Міністерство освіти і науки України.](#)
- [Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks / United Nations Industrial Development Organization, 2017.](#)

ЗАЛУЧЕННЯ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ

Оскільки, роль місцевої влади в процесі залучення інвестицій в розвиток території громади полягає у здійсненні посередництва в налагодженні контактів та співпраці між представниками місцевого бізнесу та потенційними інвесторами, слід мати на увазі, що вагомим джерелом інвестиційного ресурсу є венчурний капітал.



ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ – це гроші інвестиційних фондів чи фірм, які спеціалізуються на фінансуванні росту молодих компаній з підвищеним ризиком, або компаній, які перебувають у складних умовах, звичайно, за винагороду у вигляді доходу на акціонерний капітал. Особливо це стосується інноваційних проєктів, які є основою для стабільного економічного росту як громад, так і держави в цілому.

В Україні венчурний капітал розвивається за двома напрямками:

- ◆ **Формальним** (венчурні фонди)
- ◆ **Неформальним** (приватні інвестори).

При створенні нового підприємства на початкових стадіях інвестиційних проєктів приватні інвестори є основними, інвестуючи у проєкти власний капітал, що значною мірою зосереджується на перспективних інноваційних високо ризикованих та дохідних проєктах, маючи на меті в майбутньому продаж своєї частки в підприємстві з високою дохідністю.

Крім інвестицій в реалізацію проєкту можуть бути вкладені власні знання, управлінські навички, ділові зв'язки, а також власна активна участь в управлінні підприємством. Саме це і визначає засоби залучення інвестицій, які використовуються в разі залучення приватних інвесторів, а саме: продаж їм корпоративних прав за внески в статутний фонд товариства або приватного розміщення акцій. За таких умов ініціатор проєкту має погодитися на передачу значних повноважень та контролю над підприємством приватним інвесторам, і передбачати, що в майбутньому їхня частка може бути відчужена третій особі.

Приватні інвестори можуть об'єднуватися в організації (мережі), що дозволяє їм координувати спільні дії для зниження ризиків, робити спільні інвестиції та оцінювати проєкти.

Заохочення більшої кількості жінок до приєднання до таких мереж або венчурних фірм – це одне з ключових завдань, визначених у [рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку \(ОЕСР\)](#)⁷⁷, спрямованих на зменшення гендерного розриву у підприємницькій діяльності. Зокрема наголошується на забезпеченні рівного доступу до джерел фінансування підприємництва для підприємниць та підприємців за допомогою дій, які впливають на пропозицію фінансів. Жінки часто недостатньо представлені у венчурному капіталі з точки зору кількості компаній, керованих жінками, та компаній, де жінки посідають керівні посади.

В Україні також існує об'єднання приватних інвесторів – [Асоціація приватних інвесторів України](#), заснована у 2006 році. Іншим прикладом є Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA, створена з метою розповсюдження інформації про можливості інвестування в Україні та багатовекторної підтримки інвесторів у всіх аспектах діяльності: від інформаційної підтримки до встановлення міжнародних контактів та зв'язку з Урядом. У 2017 році UVCA стала співорганізатором спільної ініціативи «Зустріч жінок центральної та східної Європи».



77 Recommendation of the Council on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship [https://www.oecd.org/gender/C-MIN\(2013\)5-ENG.pdf](https://www.oecd.org/gender/C-MIN(2013)5-ENG.pdf)

Дані досліджень свідчать, що у 2019 році менше ніж 3% фондів венчурного капіталу надходило компаніям, керованим жінками. Понад 90% усіх осіб, що приймають рішення у венчурних компаніях – чоловіки.

Щоб подолати цей розрив, банки та інвестиційні фірми розробляють стратегії, спрямовані на підтримку жінок у цьому секторі. Так, наприклад, венчурна компанія TA Ventures, що інвестує в інноваційні інтернет-проекти в Україні, США та Європі, планує у 2021 відкрити фонд підтримки стартапів, співзасновниками яких є, зокрема жінки⁷⁸.

Враховуючи досвід розвинених країн, можна передбачати, що в майбутньому роль приватних інвесторів у фінансуванні інвестиційних проєктів при заснуванні підприємств в Україні – зростатиме.

Таким чином, органам місцевого самоврядування, що активно виконують місію інвестиційного посередництва, доцільно розглядати приватних інвесторів як джерело інвестицій для новостворених чи молодих місцевих бізнесів, якщо дотримано наступних умов:

- ◆ підприємство є новостворюваним або новим та має інноваційний інвестиційний проєкт, що може забезпечити високу дохідність;
- ◆ поточні власники підприємства або автори бізнес-ідеї готові поступитися значною часткою в контролі та управлінні підприємством сьогодні та в майбутньому;
- ◆ використання засобів залучення запозиченого капіталу для фінансування інвестицій неможливе або ускладнене через відсутність застави, невідповідність підприємства критеріям фінансової установи (наприклад, незначний термін існування, відсутність кредитної історії);
- ◆ потреба в фінансуванні може бути задоволена за допомогою приватного інвестора.

ВЕНЧУРНІ ФОНДИ

Діяльність венчурних фондів в Україні регламентована [Законом України «Про інститути спільного інвестування»](#)⁷⁹.



Під **ВЕНЧУРНИМИ ФОНДАМИ** зазвичай розуміють фінансових посередників, що об'єднують капітал учасників фонду та вкладають їх у новостворені приватні (не публічні) підприємства на реалізацію інвестиційних проєктів, що зазвичай є високодохідними та ризикованими, з перспективою отримання високої дохідності від продажу корпоративних прав на підприємство в майбутньому.

Венчурними фондами вважаються інститути спільного інвестування, що відповідно до положень Закону України «Про інститути спільного інвестування» є недиверсифікованими та закритими; це означає, що фонд або компанія з управління його активами не несуть зобов'язань щодо викупу власних цінних паперів фонду до його припинення, які здійснюють лише приватне розміщення цінних паперів. Учасниками такого фонду можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. Мінімальний внесок для фізичних осіб становить 1500 мінімальних заробітних плат.

На відміну від приватних інвесторів венчурні фонди фінансують інвестиційні проєкти на пізніших стадіях, оскільки вони вкладають не власні, а залучені кошти. При цьому венчурні фонди не можуть здійснювати контроль, аналогічний приватним інвесторам, оскільки оперують більшими пакетами проєктів.

⁷⁸ Детальніше про гендерні аспекти інвестиційної діяльності читайте у Модулі II цього посібника.

⁷⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>

Підприємство, що реалізує проєкт, може залучити інвестиції венчурних фондів шляхом продажу корпоративних прав у тій чи іншій формі, з наданням венчурному фонду більш пріоритетних прав у разі ліквідації підприємства. Це може бути реалізовано через отримання конвертованих привілейованих акцій.

Крім цього, венчурні фонди можуть надавати підтримку підприємствам у пошуку приватних інвесторів та джерел запозичення капіталу.

Напрями інвестування венчурних фондів концентруються як на інноваційних або високотехнологічних проєктах, так і на галузях із високим потенціалом росту й ослабленою конкуренцією.

Корисні посилання:



□ [Українська асоціація венчурного капіталу](#)

□ Венчурні фонди:

[Список найактивніших діячів української венчурної індустрії](#)



□ [Almaz Capital](#)

□ [AVentures Capital](#)

□ [Concorde Capital](#)

□ [Detonate Ventures](#)

□ [Digital Future](#)

□ [Empire State Capital Partners](#)

□ [Fison](#)

□ [Imperious Group](#)

□ [Integrum Ventures](#)

□ [Intel Capital](#)

□ [MageticOne Ventures](#)

□ [Noosphere Venture Partners](#)

□ [SMRK VC Fund](#)

□ [TA Ventures](#)

□ [TMT Investments](#)

□ [USP Fund](#)

□ [WannaBiz](#)

□ [One Way Ventures](#)

СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ



КЛАСТЕР – це група компаній, розташованих географічно близько одна до одної, пов'язаних між собою, які належать до однієї чи різних сфер діяльності, здійснюють внутрішню взаємодію в певній галузі, мають єдину мету та отримують активну або пасивну підтримку від держави чи місцевих органів влади, а також розвиваються завдяки зусиллям регіональних лідерів.

Кластером може бути галузеве або міжгалузеве, територіальне добровільне об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, які тісно співпрацюють з науковими (освітніми) установами, громадськими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції та сприяння економічному розвитку громади та регіону.

Істотну координаційну роль у розвитку кластерів відіграють органи місцевого самоврядування. Така роль пов'язана з ініціюванням та підтримкою з боку місцевої ради процесу активації кластера (діагностика та залучення ключових груп інтересів), організацією та участю в кластерних нарадах і прийнятті рішень, що стосуються розвитку кластера.

Крім того, кластер виконує функцію підвищення ефективності місцевих цільових програм з урахуванням його функціонального призначення (освіта, науково-дослідні роботи, інфраструктура), формування та імплементації в стратегію розвитку громади основних напрямків політики розвитку кластера, ініціацію та організацію діалогу з лідерами бізнесу, налагодження зв'язків з вищими навчальними закладами, НДІ, врегулюванням спірних питань, координації зусиль з іншими рівнями влади та допомагає кластерним мережам в міжнародному співробітництві.

Переваги кластерного підходу до мережевої організації території громади чи регіону:

- ◆ посилення конкурентоздатності;
- ◆ розширення інноваційного потенціалу;
- ◆ підвищення продуктивності праці внаслідок поглиблення кооперації між підприємствами та науковими та освітніми установами;
- ◆ узгодженість інтересів місцевої влади та бізнесу як елементів територіальної соціально-економічної системи, виникнення синергетичного ефекту, взаємовдосконалення та саморозвиток.

Оскільки саме кластери можуть стати найбільш ефективними засобами місцевої політики, що стимулює розвиток територій на основі використання місцевих умов і ресурсів, в тому використанні людських ресурсів, а також конкурентних переваг, ОМС повинні бути зацікавлені та всіляко сприяти та підтримувати ініціаторів створення кластерних формувань та надавати допомогу в межах своїх повноважень як на етапі організації кластера, так і в процесі здійснення діяльності.

ПРАВОВЕ ПОЛЕ, ЩО РЕГУЛЮЄ ДІЯЛЬНІСТЬ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ

Ст. 120 та 127 Господарського кодексу України передбачають різні організаційно-правові форми об'єднань підприємств, а саме: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом (союзи, спілки, асоціації підприємців тощо).

Якщо порівнювати ці форми об'єднань підприємств з кластером, то можна зробити висновок, що він може існувати в одній з таких організаційно-правових форм або бути окремою формою об'єднання підприємств.

Крім цього, закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 року та [Розпорядження КМУ від 27 січня 2010 р. №145-р «Про впровадження кластерної моделі розвитку народних художніх промислів»](#)⁸⁰ визначає, що держава забезпечує реалізацію політики у сфері зайнятості населення, в тому числі шляхом розвитку кластерів народних художніх промислів.

Розпорядженням КМУ від 10 вересня 2012 року №691-р схвалено [Концепцію реформування державної політики в інноваційній сфері та План заходів з її реалізації](#)⁸¹. Зокрема зазначена концепція передбачає удосконалення правових засад функціонування та спрощення процедур утворення інноваційних кластерів, малих інноваційних підприємств на базі вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ з метою підтримки виробництва високотехнологічних товарів та надання послуг, стимулювання суб'єктів господарювання до утворення наукових парків, впровадження сучасних технологій управління розвитком виробництва (технологій безперервної інформаційної підтримки, методів інноваційного менеджменту, міжнародних статистичних стандартів обліку інноваційної діяльності).

80 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2010-%D1%80#Text>

81 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80#Text>

[Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року](#)⁸² та Концепція Кабінету Міністрів України щодо Загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014–2024 рр., затверджена розпорядженням №641-р від 28.08.2013 р., щодо Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року, затверджена розпорядженням №603-р від 17.07.2013 р., щодо реформування державної політики в інноваційній сфері, затверджена розпорядженням №691-р від 10.09.2012 року – передбачали розроблення та виконання програм інтеграції суб'єктів малого і середнього підприємництва в національні та міжнародні інноваційні й технологічні кластери, визначення на законодавчому рівні поняття «кластеризація» та порядку фінансування кластерів, створення науково-інноваційно-виробничих кластерів у високотехнологічних галузях, спрощення процедур утворення інноваційних кластерів.

Метою та завданням Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року, затвердженої розпорядженням КМУ від 11.07.2013 р. №548-р, є створення мережі кластерів у морських портах шляхом залучення приватних інвестицій.

Проєкт «Концепція створення кластерів в Україні», розроблений КМУ в 2008 році, не набув чинності, однак визначає такі види кластерів: виробничі, інноваційно-технологічні, туристичні й транспортно-логістичні. Також ця концепція передбачає такий комплекс заходів для розв'язання питання стосовно створення кластерів, як: внесення змін до законодавства з визначення поняття «кластер», проведення інформаційної кампанії серед потенційних учасників щодо роз'яснення конкурентних переваг кластерів, використання (створення) промислових парків і технопарків як інфраструктури для розвитку кластерів.

Найбільш вдало структуровано процес створення кластеру авторами наукової розробки «Формування територіальних кластерів як інструменту регіонального розвитку»⁸³ (рис. 22).

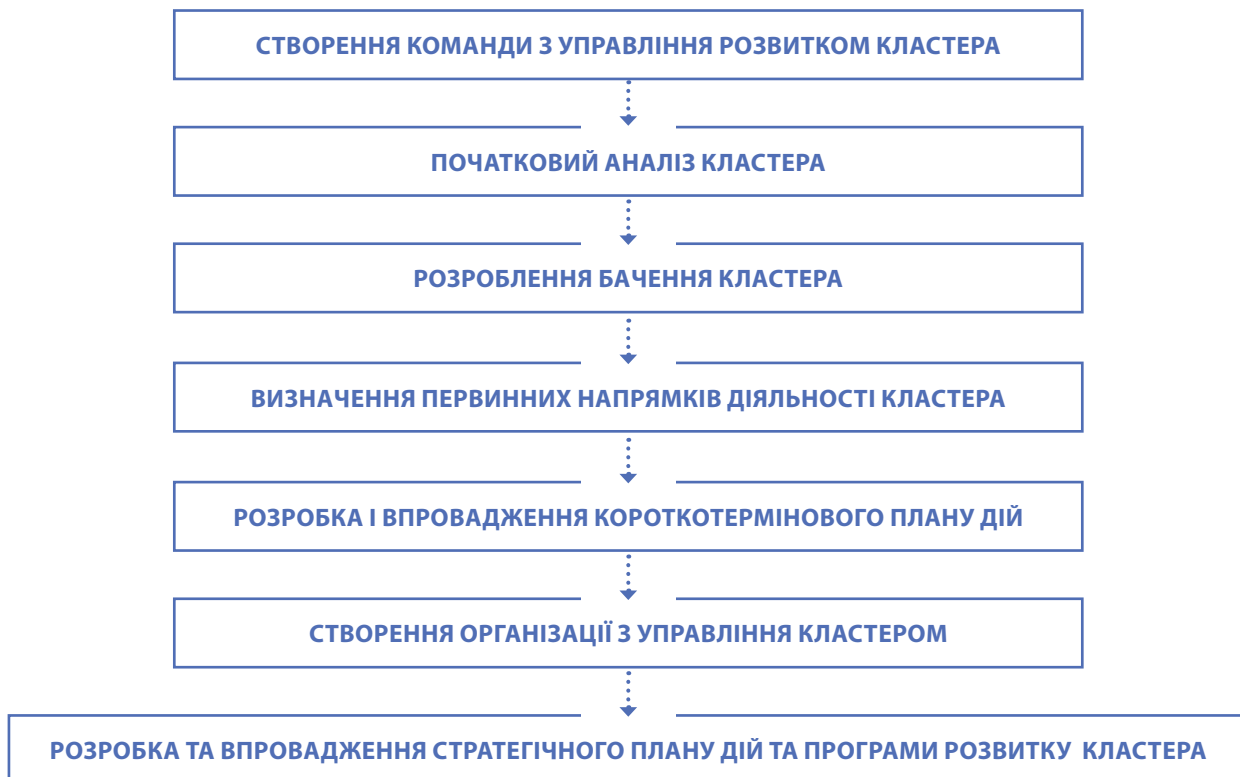


Рис. 22. Процес створення кластера

82 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80#Text>

83 http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Nayk_rozrob/c663a4bb-684b-436c-b6ed-5d86524fd150.pdf

Його побудова пов'язана з необхідністю об'єднати в межах однієї зони виробничі бізнес-проекти в конкретній технологічній області, фундаментальні розробки та сучасні системи проектування нових продуктів і підготовку виробництва цих продуктів.

Формуванню кластерів повинен передувати кластерний аналіз, який може бути проведено за ініціативи місцевої ради та із залученням наукових та експертних кіл громади та регіону. Кластерний аналіз здійснюється за методикою територіальної стратифікації, яка полягає у просторовому структуруванні життєдіяльності території, тобто так званому розшаруванні, яке дозволить виявити специфіку конкретної території з таких її складових: природний потенціал; науково-технічний потенціал; трудовий потенціал; фінансовий потенціал; інформаційний потенціал; економічний розвиток; розвиток інфраструктури; соціальний та політичний розвиток.

Проведення стратифікації ринкового простору території дозволить ОМС виробити певну політику територіального розвитку з урахуванням кластерної мережі, розробити його концепцію, виявити конкурентні переваги, а також слабкі місця, які, своєю чергою, повинні бути враховані під час формування територіальних кластерів.

За результатами кластерного аналізу встановлюються:

- 1) галузі, що привносять найвагомішу частину у валовий регіональний продукт, з акцентуванням уваги на найбільших підприємствах території та всьому ланцюжку, пов'язаних з ними за виробничою діяльністю, підприємств;
- 2) галузі, які забезпечують найсприятливіші можливості для розвитку бізнесу на цій території;
- 3) супутні галузі, які мають найбільші внутрішні та зовнішні економічні зв'язки;
- 4) основні характеристики можливих на території кластерів: розмір, широта охоплення та рівень розвитку. Визначаються кластери, які можуть бути розвинуті на цій території, необхідні для цього заходи та ресурси.

З **практичним досвідом** діяльності кластерів в громадах України можна ознайомитись:



- [Туристичний кластер «Трускавець»](#)
- [Львівський ІТ кластер](#)
- [Харківський ІТ кластер](#)
- [Молодіжний кластер органічного розвитку Баранівської міської ОТГ](#)



ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1. ПОЛОЖЕННЯ ПРО СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ З ПИТАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	142
ДОДАТОК 2. ПРИМІРНЕ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ГРОМАДСЬКУ РАДУ ПРИ МІСЦЕВОМУ ГОЛОВІ	145
ДОДАТОК 3. ПРИМІРНИЙ ЗАГАЛЬНИЙ ПОРЯДОК ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В МІСЦЕВІЙ РАДІ	148
ДОДАТОК 4. ПРИМІРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК СЕО	172
ДОДАТОК 5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТАНДАРТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА СУПРОВОДУ ІНВЕСТИТОРІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА НЕОБХІДНІ ПРИКЛАДИ ФОРМ ДОКУМЕНТІВ	173
ДОДАТОК 6. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОНКУРСІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	192
ДОДАТОК 7. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ	210

ПОЛОЖЕННЯ

про структурний підрозділ з питань економіки та інвестицій _____ ради

1. Загальні положення

1.1. (Назва організаційно-правової форми підрозділу) з питань економіки та інвестицій _____ ради (надалі – Відділ) чи Департамент/Управління/Сектор)) є виконавчим органом _____ ради, утворюється _____ радою, підзвітний і підконтрольний _____ раді, підпорядкованим її виконавчому комітету, _____ голові/заступнику _____ голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

1.2. Відділ у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, міжнародними договорами України, цим Положенням, а також іншими нормативно-правовими актами, актами органів місцевого самоврядування, розпорядженнями _____ голови.

1.3. Структура, штат та чисельність Відділу визначається рішенням _____ ради. Працівників Відділу призначає та звільняє з посади _____ голова. Начальник відділу та працівники Відділу свої функціональні обов'язки здійснюють згідно з цим Положенням та посадовими інструкціями, розробленими начальником Відділу та затвердженими заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради. Кваліфікаційні вимоги до освіти та досвіду роботи працівників Відділу визначаються посадовими інструкціями.

2. Завдання та функції відділу

2.1 У сфері економіки:

- 1) Здійснення аналізу стану та тенденції економічного та соціального розвитку _____ громади, бере участь у визначенні її пріоритетів, розробленні напрямів структурної економічної та інвестиційної політики та готує пропозиції з цих питань;
- 2) Розроблення програм економічного і соціального розвитку _____ громади та пропозицій до проєкту програми соціально-економічного розвитку до обласної державної адміністрації;
- 3) Розробляє пропозиції до проєктів місцевого бюджету, які стосуються економічного, інвестиційного та соціального розвитку _____ громади;
- 4) Підготовка пропозицій з питань ефективного використання фінансових, кредитних і валютних ресурсів;
- 5) Участь у складанні необхідних для роботи балансів (фінансових, грошових доходів і витрат населення, ринку праці та розвитку трудових ресурсів, попиту і пропонування на основні види паливно-енергетичних ресурсів, промислової продукції та продовольства тощо);
- 6) Участь у межах компетенції в підготовці пропозицій щодо забезпечення реалізації державної цінової політики та вдосконалення порядку регулювання цін;
- 7) Сприяння створенню інфраструктури підтримки регіонального розвитку, умов для рівноправного розвитку всіх форм господарювання та підприємництва на території _____ громади, надає консультаційну, інформаційну та іншу допомогу суб'єктам підприємницької діяльності;
- 8) Участь у реалізації державної та місцевої зовнішньоекономічної політики;
- 9) Забезпечення захисту економічних прав і законних інтересів суб'єктів господарювання;
- 10) Аналіз стану здійснення державної регуляторної діяльності та виконання заходів з відстеження результативності регуляторних актів, відповідно до вимог здійснення державної регуляторної політики, забезпечення дотримання процедури підготовки та прийняття регуляторних актів;

- 11) Організація участі підприємств, установ та організацій у промоцій них виставково-ярмаркових та інших заходах;
- 12) Аналіз стану та участь в розробленні пропозицій з розвитку споживчого ринку, ринку побутових послуг і створення їх інфраструктури, поліпшення організації та якості обслуговування населення підприємствами торгівлі, громадського харчування та побуту;
- 13) Проведення, разом з іншими уповноваженими підрозділами, аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємств, які є власністю територіальної громади міста;
- 14) Участь в ефективному управлінні активами комунальної власності територіальної громади;
- 15) Участь, у межах компетенції, у приватизації та відчуженні майна комунальної власності територіальної громади, на виконання рішень відповідних органів місцевого самоврядування;
- 16) Підготовка пропозицій з питань розміщення на території міста нових, реконструкції, розширення, ліквідації робочих підприємств та інших об'єктів виробничого та невиробничого призначення, які належать до сфери комунального управління;
- 17) Підготовка пропозицій щодо залучення на договірних засадах коштів підприємств, установ і організацій на розвиток житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку, побутового, торговельного та інших видів обслуговування населення;
- 18) Участь у розробленні пропозицій щодо проведення адміністративної реформи та реформи адміністративно-територіального устрою;
- 19) Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи підготовки (перепідготовки) кадрів (спеціалістів) у сфері економіки та управління;
- 20) Діяльність у рекламній сфері, у сфері залучення замовників до створення та розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури _____ громади.

2.2. У сфері інвестицій:

- 1) Забезпечення впровадження державної, регіональної, місцевої політики у сфері інвестиційної, інноваційної діяльності та державно-приватного партнерства.
- 2) Реалізація державної, регіональної, місцевої політики у сфері євроінтеграції та об'єднання громад.
- 3) Підготовка Стратегії розвитку громади, програми соціально-економічного розвитку, інвестиційних та інших програм, а також надання відповідних висновків та подання їх на розгляд.
- 4) Підготовка прогностичних показників та пропозицій щодо тенденцій економічного та інвестиційного розвитку _____ громади.
- 5) Визначення основних напрямків інвестиційної політики в місті, розроблення заходів, спрямованих на залучення внутрішніх та іноземних інвестицій, грантових та кредитних ресурсів для розвитку економічного потенціалу, забезпечення їх впровадження.
- 6) Формування бази міських проєктів, які потребують залучення інвестицій, підготовка та розповсюдження презентаційних матеріалів щодо інвестиційних потреб та інвестиційного потенціалу міста.
- 7) Здійснення пошуку та інформування потенційних інвесторів, у тому числі закордонних, щодо інвестиційних містобудівних та інших міських проєктів, що потребують залучення інвестицій.
- 8) Забезпечення супроводу інвестиційних проєктів.
- 9) Сприяння здійсненню інвестиційної та інноваційної діяльності суб'єктами господарювання на території міста.
- 10) Участь у формуванні переліку інвестиційних об'єктів комунальної власності, право на реалізацію проєктів по яких набувається шляхом проведення конкурсу.
- 11) Надання пропозицій до проєктів регіональних і міжрегіональних програм з метою залучення зовнішніх ресурсів на нагальні потреби територіальної громади міста.
- 12) Участь у розробленні та реалізації програм зайнятості населення.
- 13) Підготовка угод про пайову участь суб'єктів господарювання в розвитку інженерно-транспортних комунікацій, соціальної інфраструктури та благоустрою.

- 14) Сприяння налагодженню міжнародних зв'язків _____ ради в галузі інвестиційної діяльності, пропаганда інвестиційної привабливості міста, цільовий пошук та встановлення контактів з потенційними інвесторами, представниками зовнішніх джерел фінансування.
- 15) Моніторинг та аналіз звернень інвесторів до _____ ради та аналіз і оцінка менеджменту здійснення інвестиційної діяльності.
- 16) Здійснення заходів щодо забезпечення встановлення тарифів відповідно до законодавства в межах повноважень відділу.
- 17) Участь у формуванні переліку об'єктів капітального будівництва, які потребують залучення коштів обласного та державного бюджетів; розробка та організація реалізації заходів, спрямованих на нарощування інвестиційних ресурсів, створення сприятливого інвестиційного клімату в громаді, у тому числі підготовка та подання пропозицій щодо інвестиційних проєктів найважливіших будов виробничого призначення, природоохоронних об'єктів та об'єктів соціальної сфери;
- 18) Підготовка, організація та проведення інвестиційних конкурсів у _____ громаді, підготовка проєктів інвестиційних договорів.

3. Права відділу

- 3.1. З метою забезпечення виконання своїх функцій, Відділ має право отримувати в установленому порядку інформацію, документи та інші матеріали, що необхідні для виконання покладених на нього завдань.
- 3.2. У встановленому порядку залучати спеціалістів _____ ради, експертів, науковців, представників місцевого бізнесу, інвесторів та громадськості до розробки документів стратегічного та програмного планування _____ ради, документів податкової та тарифної політики _____ громади, проєктів нормативно-правових та регуляторних актів _____ ради, обговорення та розгляду питань, що входять до компетенції відділу.
- 3.3. Скликати в установленому порядку наради, проводити семінари та конференції з питань, що належать до його компетенції.
- 3.4. Користуватись в установленому порядку інформаційними базами органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, системами зв'язку та комунікацій, мережами спеціального зв'язку та іншими технічними засобами.

4. Керівництво відділу

- 4.1. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням _____ голови.
- 4.2. Начальник відділу зобов'язаний забезпечити належне та своєчасне виконання покладених на відділ завдань.

5. Взаємодія з іншими підрозділами

- 5.1. Відділ у своїй діяльності взаємодіє з відділами, управліннями та іншими виконавчими органами ради, а також з підприємствами, установами та організаціями, незалежно від форми власності та підпорядкування.

6. Відповідальність

- 6.1. Начальник і працівники відділу несуть персональну відповідальність за виконання покладених на відділ завдань та функцій згідно з законодавством.

ПОЛОЖЕННЯ про Громадську раду з питань економічної та інвестиційної діяльності при _____

1. Загальні положення

Громадська рада з питань економічної та інвестиційної діяльності при _____ (далі – Рада) є консультативно-дорадчим органом, який утворюється з метою координації заходів, пов'язаних із необхідністю проведення консультацій з громадськістю стосовно участі у розв'язанні питань економічної та інвестиційної діяльності в реалізації місцевих інвестиційних програм

У своїй діяльності Рада керується Конституцією України та законами України, рішеннями _____ ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями _____ голови, а також цим Положенням.

2. Основні завдання ради

Основними завданнями Ради є:

- ◆ налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості щодо забезпечення оперативного розгляду питань, пов'язаних із реалізацією інвестиційних проєктів на території громади;
- ◆ вивчення проблемних питань, що стримують процес інвестування у громаді та надання пропозицій щодо шляхів врегулювання;
- ◆ надання потенційним інвесторам консультацій щодо можливостей залучення інвестицій та порядку проходження дозвільних процедур;
- ◆ формування привабливого інвестиційного іміджу громади;
- ◆ сприяння формуванню основних напрямів державної політики щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні;
- ◆ вивчення ініціатив та потенційних пропозицій щодо інвестиційних проєктів;
- ◆ напрацювання пропозицій щодо стратегічних напрямів розвитку інвестиційного потенціалу громади

Рада, відповідно до покладених на неї основних завдань:

- ◆ надає пропозиції та рекомендації щодо проєктів рішень _____ ради та її виконавчого комітету;
- ◆ надає пропозиції щодо організації та проведення публічних громадських обговорень, забезпечення співпраці _____ ради та її виконавчих органів, комунальних установ, закладів, підприємств з громадою щодо питань економічної та інвестиційної діяльності;
- ◆ організовує та проводить консультації з громадськістю, опрацьовує та узагальнює отримані за результатами проведення консультацій пропозиції та зауваження;
- ◆ збирає, узагальнює та подає інформацію про пропозиції членів територіальної громади щодо розв'язання питань економічної та інвестиційної діяльності;
- ◆ організовує за дорученням публічні заходи для обговорення актуальних питань економічної та інвестиційної діяльності.

Рада, з метою виконання покладених на неї завдань, має право:

- ◆ утворювати відповідно до напрямків роботи постійні та тимчасові робочі органи (комітети, комісії, експертні групи);
- ◆ отримувати в установленому порядку від посадових осіб _____ ради інформацію, необхідну для роботи;

- ◆ ініціювати залучення до роботи Ради посадових осіб _____ ради, представників підприємств, установ та організацій, вітчизняних, міжнародних експертних і наукових організацій (за згодою їх керівників) та окремих фахівців;
- ◆ організувати та проводити семінари, конференції, засідання та інші заходи;
- ◆ ініціювати громадські слухання з питань, що належать до її компетенції;
- ◆ організувати проведення досліджень, ініціювати проведення слухань із суспільно важливих проблем;
- ◆ вносити пропозиції з питань економічної та інвестиційної діяльності;
- ◆ делегувати членів Ради для виступу на пленарних засіданнях сесій _____ ради, засіданнях виконавчого комітету _____ ради, постійних комісій _____ ради;
- ◆ приймати рішення у формі висновків, пропозицій та звернень.

Рішення про створення Ради, її кількісний і персональний склад, а також зміни до нього затверджуються розпорядженням (органу, при якому створена Рада).

3. Структура та організація роботи ради

Членами Ради можуть фізичні особи-підприємці, які здійснюють свою діяльність на території громади, представники юридичних осіб, які здійснюють свою діяльність на території громади, представники бізнес-асоціацій, експерти з питань залучення інвестицій, розвитку підприємництва, фахівці у галузі економіки, фінансів.

Під час формування персонального складу Ради, необхідно дотримуватись принципу паритетної участі жінок і чоловіків, але при цьому представництво жінок має бути на рівні не менше ніж 30%.

Члени Ради здійснюють діяльність на громадських засадах.

Права та повноваження членів Ради:

- ◆ брати участь в обговоренні питань, які розглядають на засіданні Ради та її робочих органів, вносити пропозиції;
- ◆ брати участь у голосуванні з правом голосу на засіданнях Ради та її робочих органів, членом яких вони є;
- ◆ інформувати Раду про свою діяльність;
- ◆ вносити пропозиції до порядку денного засідання Ради;
- ◆ бути членами комітетів комісій, експертних та робочих груп Ради (не більше двох одночасно).

Обов'язки членів Ради:

- ◆ Члени Ради зобов'язані особисто брати участь у засіданнях Ради та її робочих органів, членами яких вони є.
- ◆ Делегування права голосу члена Ради іншим особам, включно з членами Ради, не допускається.
- ◆ У разі неможливості бути присутнім на засіданні Ради або її робочого органу, член Ради може письмово викласти власну думку, яка оголошується на відповідному засіданні та долучається до протоколу.
- ◆ Члени Ради можуть виступати від імені Ради або її робочого органу винятково на підставі відповідного письмово доручення Ради або її робочого органу.

Членство в Раді припиняється у разі:

- ◆ систематичної відсутності члена Ради на засіданнях або заходах без поважних причин;
- ◆ систематичного невиконання доручень Ради, що засвідчено двома її рішеннями;
- ◆ неможливості члена Ради брати участь у її роботі за станом здоров'я, визнання у судовому порядку члена Ради недієздатним або обмежено дієздатним, засудження за вчинення умисного злочину;
- ◆ подання членом Ради відповідної заяви.

Для організації поточної роботи Ради з-поміж її членів обирається Координатор.

Координатор Ради:

- ◆ організує діяльність Ради в межах поточної діяльності Громадської ради у періоди між її засіданнями;
- ◆ скликає, організує підготовку та веде засідання Ради, підписує документи від її імені;
- ◆ розподіляє обов'язки між членами (комітетами) Ради з метою детальнішого вивчення, узагальнення та підготовки матеріалів щодо пропозицій Ради з досліджуваних питань.

Повноваження Координатора Ради можуть бути припинені за рішенням Громадської ради.

У разі неможливості виконання своїх обов'язків Координатором Громадської ради, на найближчому засіданні Ради обирається головуєчий, який тимчасово виконує обов'язки Координатора.

Для надання допомоги з організаційних питань та питань забезпечення документообігу Ради, за нею розпорядженням _____ (органу, при якому створена Рада) закріплюється посадова особа (особи) місцевого самоврядування.

Формування персонального складу комітетів комісій, експертних та робочих груп Ради має відбуватись з дотриманням принципу паритетної участі.

Рада під час виконання покладених на неї завдань, у встановленому чинним законодавством порядку взаємодіє з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності та підпорядкування, громадянами.

Рада здійснює діяльність відповідно до затверджених нею планів роботи. Основною формою роботи є засідання, які проводяться за потребою, але не рідше, ніж один раз на квартал.

Засідання Ради є правомочним, якщо на ньому присутні понад половина членів від кількісного складу Ради.

Засідання Громадської ради проводяться відкрито.

У засіданнях Ради, на її запрошення можуть брати участь посадові особи органів місцевого самоврядування, інші запрошені.

Рішення Ради є правомочним, якщо воно приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів її членів, присутніх на засіданні. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуєчого.

Прийняте на засіданні рішення ради оформлюється протоколом, що підписується головою ради, а в разі його відсутності – заступником голови Ради.

Рішення Ради є рекомендаційними.

ПОЛОЖЕННЯ про організацію планування діяльності в _____ сільській, селищній (міській) раді

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення встановлює єдині вимоги до організації планування організаційно-розпорядчої та адміністративно-господарської діяльності, організації контролю виконання планів та звітування про результати діяльності в _____ сільській, селищній (міській) раді, її виконавчих органах, структурних підрозділах апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладах, установах, комунальних підприємствах.

1.2. Планування в _____ раді — це процес визначення цілей та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення, що передбачає заздалегідь визначений порядок дій та оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Планування є обов'язковим та першочерговим з-поміж решти заходів управління, оскільки прийняті в процесі його реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій керування.

Мета планування в _____ раді полягає у створенні єдиної, взаємопов'язаної системи планових [документів](#) – **планів**, які визначають [зміст](#) та певний порядок дій для забезпечення сталого та ефективного функціонування _____ сільської, селищної (міської) ради, її виконавчих органів, структурних підрозділів апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств та розвитку _____ територіальної громади.



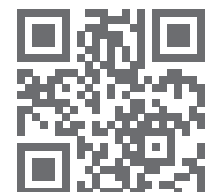
Обов'язковими елементами планування діяльності в _____ раді є:

- ◆ встановлення цілі та мети діяльності;
- ◆ виявлення проблем та перешкод, що потребують розв'язання або усунення;
- ◆ прогнозування;
- ◆ окреслення необхідних заходів і ресурсів для ефективної діяльності;
- ◆ моделювання;
- ◆ програмування.

План – це документ, розроблений та затверджений в установленому порядку, що містить обґрунтовані цілі діяльності та шляхи їх досягнення на основі змодельованого комплексу завдань й робіт, а також визначення ефективних методів, способів та ресурсів усіх видів, потрібних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку.

При здійсненні планування в _____ сільській, селищній (міській) раді, її виконавчих органах, структурних підрозділах апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладах, установах, комунальних підприємствах повинні бути дотримані наступні принципи:

Принцип єдності (системності) – передбачає, що планування діяльності всіх органів місцевого самоврядування _____ в сукупності повинно мати системний характер, бути зорієнтованим до єдиного напрямку розвитку елементів системи та поведінки, що зорієнтовані на загальні [цілі](#). Реалізація цього принципу здійснюється на основі координації планової діяльності на горизонтальному та вертикальному рівнях, що означає, що будь-які зміни в планах одного з підрозділів мають бути відбиті (в разі необхідності) в планах інших підрозділів та передбачати взаємозв'язок і одночасність;



Принцип безперервності – передбачає підтримку безперебійності планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування має здійснюватись постійно в межах установленого циклу, а розроблені плани мають стало наслідувати та узгоджувати один одного;

Принцип гнучкості – взаємозв'язаний із принципом безперервності та полягає в наданні планам і процесові планування здатності змінювати свій напрям у зв'язку зі зміною цілей або виникненням непередбачених обставин;

Принцип точності – означає, що кожен план слід складати з таким ступенем точності, який тільки може бути сумісним із рівнем нестабільності функціонування органу. Тобто плани мають бути конкретизовані та деталізовані до такої міри, яку дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства;

Принцип участі – реалізує одну з головних аксіом планування: «План повинен складати той, хто його виконуватиме» та означає, що кожен член структурної одиниці (виконавця плану) стає учасником планової діяльності незалежно від посади та виконуваних ним функцій. Реалізація вказаного принципу забезпечує глибше розуміння учасниками цілей та завдань, одержання ними ширшої та об'єктивнішої інформації, а також сприяє тому, що плани стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей дає можливість задовольняти їхні власні потреби та мотивувати їх до ефективної праці;

Принцип збалансованості – забезпечує необхідну та достатню кількісну відповідність між взаємозв'язаними розділами, а також показниками плану. Головним її виявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю.

1.3. Організація планування діяльності в _____ сільській, селищній (міській) раді, а також відповідальність за якість підготовки планів і пропозицій до них, повноту і своєчасність реалізації запланованих заходів

та за підготовку звітів про виконання планів покладається:

- ◆ на секретаря ради – в частині планування діяльності _____ сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ на керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету – в частині планування діяльності виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ на заступників сільського, селищного (міського) голови за відповідним профілем (відповідно до розподілу посадових обов'язків), керівників виконавчих органів ради – в частині планування діяльності виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ на заступників сільського, селищного (міського) голови за відповідним профілем (відповідно до розподілу посадових обов'язків), керівників структурних підрозділів апарату виконавчого комітету/ради – в частині планування діяльності структурних підрозділів апарату виконавчого комітету/ради _____ сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ на заступників сільського, селищного (міського) голови за відповідним профілем (відповідно до розподілу посадових обов'язків), керівників бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради – в частині планування діяльності бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради.

1.4. Моніторинг стану виконання планів проводиться протягом усього періоду їх реалізації. Стан виконання та результати виконання планів розглядаються після закінчення планованого періоду, як правило, при підбитті підсумків діяльності органів, установ та структурних підрозділів, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради.

2. ВИДИ ПЛАНІВ ТА ОРГАНИ ЧИ ПОСАДОВІ ОСОБИ, ДО КОМПЕТЕНЦІЇ ЯКИХ НАЛЕЖИТЬ ЇХ ЗАТВЕРДЖЕННЯ

2.1. Залежно від терміну, на який складається план, планування в _____ сільській, селищній (міській) раді поділяється на:

- ◆ Стратегічне (перспективне) планування – охоплює період понад 5 років (від 5 до 25 і більше років). Такі плани визначають довгострокову візію буття громади, її місію, а також соціальний, економічний, культурний, науково-технічний та екологічний її розвиток. Документом стратегічного планування є Стратегія розвитку громади на період до _____ року, затверджується рішенням _____ сільської, селищної (міської) ради.

- ◆ Середньострокове програмне планування – проводиться на період від 1 до 5 років. Документами середньострокового планування є:
 - Програма соціально-економічного та культурного розвитку громади;
 - Цільові (секторальні, галузеві) програми;

Програма – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів в межах однієї цілі (або галузі), узгоджених за строками виконання та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на забезпечення якісного та ефективного виконання повноважень, а також розв'язання найактуальніших проблем розвитку окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери громади, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, обласних бюджетів, Державного бюджету та інших залучених коштів.
- ◆ Поточне (оперативно-календарне) планування, що охоплює період до 1 року — річне, піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе та добове планування.

2.2. Середньострокове програмне планування

Порядок розробки, фінансування, моніторингу місцевих цільових програм та звітності про їх виконання, а також та примірна структура Плану соціально-економічного розвитку територіальної громади міститься в Додатку 1 та Додатку 2 до цього положення.

2.3. Поточне (оперативно-календарне) планування.

2.3.1. Для впорядкування поточної діяльності _____ сільської, селищної (міської) ради, розробляються:

- ◆ Річний перспективний план роботи ради;
- ◆ Квартальний план роботи ради.

Плани роботи _____ сільської, селищної (міської) ради погоджуються сільським, селищним (міським) головою та затверджуються рішенням ради в наступні строки: річний перспективний план роботи ради – до 15 січня поточного року на поточний рік, кварталний план роботи ради – до 15 числа місяця, що передує наступному кварталу на наступний квартал.

- ◆ Квартальний план роботи постійних комісій ради.

Плани роботи постійних комісій _____ сільської, селищної (міської) ради погоджуються секретарем ради та затверджуються на засіданні постійної комісії ради в строк до 15 числа місяця, що передує наступному кварталу на наступний квартал.

- ◆ Піврічний план звітів сільського, селищного (міського) голови, секретаря ради, голів постійних комісій ради, заступників сільського, селищного (міського) голови та керуючого справами виконавчого комітету ради.

План звітів сільського, селищного (міського) голови, секретаря ради, голів постійних комісій ради, заступників сільського, селищного (міського) голови та керуючого справами виконавчого комітету ради погоджується головою і секретарем ради та затверджуються рішенням ради в строк до 15 числа місяця, що передує наступному півріччю на наступне півріччя.

2.3.2 Для впорядкування поточної діяльності виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради, розробляються:

- ◆ Річний план діяльності виконавчого комітету ради;
- ◆ Квартальний план діяльності виконавчого комітету ради.
- ◆ Піврічний план звітів керівників виконавчих органів та керівників бюджетних закладів, установ і комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради.

Плани діяльності виконавчого комітету ради _____ сільської, селищної (міської) ради містять календарний план-графік проведення засідань та перспективний перелік питань для вивчення та розгляду на засіданні виконавчого комітету, погоджуються сільським, селищним (міським) головою та затверджуються на засіданні виконавчого комітету ради в наступні терміни: річний план діяльності виконавчого комітету ради – до 15 січня поточного року на поточний рік, кварталний план діяльності виконавчого комітету ради – до 15 числа місяця, що передує наступному кварталу на наступний квартал, Піврічний

план звітів керівників виконавчих органів та керівників бюджетних закладів, установ і комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради – до 15 числа місяця, що передує наступному півріччю на наступне півріччя.

- ◆ Щотижневий план основних організаційних заходів виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради.

Щотижневий план основних організаційних заходів виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради затверджується сільським, селищним (міським) головою щоп'ятниці на наступний тиждень.

2.3.3. Для впорядкування поточної роботи виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради, що є самостійними юридичними особами, розробляються:

- ◆ річний план роботи;
- ◆ квартальний план роботи;
- ◆ місячний план роботи.

Плани роботи виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради, що є самостійними юридичними особами, затверджуються заступниками сільського, селищного (міського) голови відповідно до розподілу функціональних повноважень) в наступні строки: річний план роботи – до 15 січня поточного року на поточний рік, квартальний план роботи – до 15 січня місяця, що передує наступному кварталу, місячний план роботи – до 25 числа місяця, що передує наступному місяцю.

2.3.4. Для впорядкування поточної роботи структурних підрозділів (управлінь, відділів, секторів і т.ін.), що входять до складу виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради, що є самостійними юридичними особами, розробляються:

- ◆ квартальний план роботи;
- ◆ місячний план роботи.

Плани роботи структурних підрозділів (управлінь, відділів, секторів і т.ін.), що входять до складу виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради, що є самостійними юридичними особами, затверджуються керівниками виконавчих органів, до складу яких вони входять в наступні строки: квартальний план роботи – до 15 січня місяця, що передує наступному кварталу, місячний план роботи – до 25 числа місяця, що передує наступному місяцю.

2.3.5. Для впорядкування поточної роботи бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради, розробляються:

- ◆ річний план роботи.

Річний план поточної роботи бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради затверджується заступниками сільського, селищного (міського) голови відповідно до розподілу функціональних повноважень) у строк до 15 січня поточного року на поточний рік.

- ◆ квартальний план роботи;
- ◆ місячний план роботи.

Квартальний та місячний плани роботи бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради затверджуються керівниками таких бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств в такі строки: квартальний план роботи – до 15 січня місяця, що передує наступному кварталу, місячний план роботи – до 25 числа місяця, що передує наступному місяцю.

- ◆ Річний фінансовий план (для комунальних комерційних та комунальних некомерційних підприємств).

Річний фінансовий план комунального підприємства (комерційного та некомерційного) розробляється відповідно до положень ст. 75 Господарського кодексу України та Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки, затвердженого [Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 02.03.2015 № 205](#), затверджується рішенням виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради у строк до 01 вересня року, що передує плановому року.



2.3.6. Для впорядкування контролю за станом та якістю виконання повноважень, ефективності та вчасності виконання планових завдань та доручень, розробляється:

- ◆ Квартальний план звітів керівників виконавчих органів, структурних підрозділів та керівників бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради на апаратних нарадах сільського, селищного (міського) голови.

Квартальний план звітів керівників виконавчих органів, структурних підрозділів та керівників бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради на апаратних нарадах сільського, селищного (міського) голови погоджується секретарем ради, заступниками сільського, селищного (міського) голови, керуючим справами виконавчого комітету ради та затверджується сільським, селищним (міським) головою в строк – до 15 січня місяця, що передує наступному кварталу.

2.3.7. Для впорядкування контрольної-перевірочної діяльності в _____ сільській, селищній (міській) раді, розробляється:

- ◆ Річний план-графік інспекторських і контрольних перевірок (аудитів) діяльності органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради.

Річний план-графік інспекторських і контрольних перевірок (аудитів) діяльності органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради, затверджується сільським, селищним (міським) головою в строк до 15 січня поточного року на поточний рік.

2.3.8. Для впорядкування діяльності посадових осіб _____ сільської, селищної (міської) ради в частині виконання ними службових завдань поза місцем їх постійної служби, розробляється квартальний план службових відряджень персоналу апарату виконавчого комітету/ради та затверджується сільським, селищним (міським) головою у строк до 25 числа місяця, що передує наступному кварталу.

2.3.9. Для забезпечення виконання завдань за результатами контрольної-перевірочної роботи, в _____ сільській, селищній (міській) раді розробляються Плани заходів щодо усунення порушень, виявлених під час перевірок. Такі плани затверджуються сільським, селищним (міським) головою або його заступником відповідно до розподілу функціональних повноважень).

2.3.10. Для забезпечення відповідної діяльності виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради з підготовки проєктів регуляторних актів, розробляється План діяльності з підготовки проєктів регуляторних актів у порядку, встановленому Законами України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» та «Про місцеве самоврядування в Україні». Затверджується План діяльності з підготовки проєктів регуляторних актів рішенням виконавчого комітету ради до 15 грудня поточного року на наступний календарний рік.

2.3.11. Для організації та оперативної координації окремих напрямів роботи можливе розроблення та затвердження спеціальних, тематичних та інших планів. Такі плани можуть бути розроблені на вимогу та під орудою керівників відповідних органів чи структур, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради. Для таких планів (в тому числі – і для декадних, тижневих і добових планів) можуть бути встановлені керівником інші, ніж передбачені цим положенням, вимоги до змісту, порядку розробки, моніторингу, контролю виконання та звітності.

3. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЗМІСТУ ПЛАНІВ

3.1. Планування діяльності в _____ сільській, селищній (міській) раді ОТГ, її виконавчих органах, структурних підрозділах апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладах, установах, комунальних підприємствах здійснюється на основі:

- ◆ пріоритетів діяльності в межах повноважень органів місцевого самоврядування, визначених Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України;
- ◆ законодавчих та інших нормативно-правових актів, керівних документів вищих органів державної влади та управління, що стосуються організації та основних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування та органів і установ, що належать до сфери їх управління;
- ◆ з урахуванням положень Програм економічного і соціального розвитку _____ області та _____ району в межах компетенції та повноважень _____ сільської, селищної (міської) ради;

- ◆ з урахуванням положень Стратегії регіонального розвитку _____ області, програм і планів роботи виконавчих органів влади в межах компетенції та повноважень _____ сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ першочергових цілей та пріоритетних напрямів діяльності, завдань і заходів, визначених Стратегією розвитку _____ громади, Програмою соціально-економічного та культурного розвитку _____ ради, цільовими (секторальними, галузевими) програмами _____ ради;
- ◆ результатів моніторингу та аналізу стану справ з усіх напрямів діяльності органів і установ, що належать до сфери управління сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ вивчення тенденцій та прогнозування розвитку ситуації по всіх напрямках діяльності ради та іншої інформації про процеси, що здатні вплинути на ефективність роботи органів і установ, що належать до сфери управління сільської, селищної (міської) ради;
- ◆ пропозицій інших виконавчих органів _____ сільської, селищної (міської) ради, структурних підрозділів апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств;
- ◆ пропозицій депутатів, старост, дорадчих органів, організацій громадянського суспільства, органів самоорганізації населення, мешканців та інших зацікавлених сторін.
- ◆ пропозицій працівників виконавчих органів, структурних підрозділів апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств, що будуть виконавцями такого плану.
- ◆ з урахуванням планів і заходів, що реалізуються спільно з іншими державними органами (міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, обласними державними адміністраціями), органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями та установами незалежно від форми власності, проектами міжнародної технічної та фінансової допомоги тощо.

3.2. Плани роботи _____ сільської, селищної (міської) ради, її виконавчих органів, структурних підрозділів апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств повинні передбачати:

3.2.1. Проекти та заходи, спрямовані на виконання Конституції України, законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, інших актів законодавства та актів органів виконавчої влади та конкретні кроки щодо їх виконання;

3.2.3. Проекти та заходи щодо розв'язання актуальних питань, пов'язаних з реалізацією державної політики у сфері виконання _____ сільською, селищною (міською) радою делегованих повноважень та конкретні кроки щодо їх реалізації;

3.2.4. Проекти та заходи, спрямовані на реалізацію пріоритетів діяльності виконавчих органів, структурних підрозділів апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетних закладів, установ, комунальних підприємств, визначених регіональними програмами та документами стратегічного та програмного планування _____ ради, а також шляхи виконання покладених завдань;

3.2.5. Актуальні питання поточної діяльності та розвитку, що потребують розгляду та прийняття рішень _____ сільською, селищною, (міською) радою, її виконавчим комітетом;

3.2.6. Актуальні питання, які потребують вивчення, аналізу, узагальнення та підготовки звіту та/або оприлюднення інформації;

3.2.7. Основні організаційно-масові заходи, проведення яких забезпечуються виконавчими органами, структурними підрозділами апарату ради та/або виконавчого комітету, бюджетними закладами, установами, комунальними підприємствами.

3.2.8. Узагальнені тенденції та підсумки діяльності за попередній звітний період з визначенням основних напрямів, завдань та очікуваних результатів подальшої роботи;

3.2.9. Питання взаємодії та організації спільної діяльності всіх органів і структур _____ сільської, селищної (міської) ради з виконання актів законодавства, доручень ради, виконавчого комітету та сільського, селищного (міського) голови.

3.2.10. До планів роботи можуть включатись інші питання, необхідні для забезпечення реалізації державної та місцевої політики у сфері виконання власних та делегованих повноважень ради.

3.3. Вимоги при формуванні планів:

3.3.1. Встановлення мети та стратегічних цілей діяльності.

Стратегічна ціль — це орієнтир та конкретний стан певних характеристик, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких направлена діяльність даної організації. Стратегічна ціль завжди відбиває кінцевий результат, якого намічено досягти.

Цілепокладання здійснюється з урахуванням ієрархії цілей в _____ сільській, селищній (міській) раді та дотриманням принципу взаємопов'язаності органів і підрозділів ради, їх орієнтацію на досягнення цілей найвищого рівня та являє собою декомпозицію цілей вищого рівня в цілях нижчого рівня.

Цілі можуть бути як довгостроковими, так і короткостроковими. Короткострокові цілі, які впливають з довгострокових, є їх конкретизацією та деталізацією, вони «підпорядковані» довгостроковим цілям і визначають діяльність структурної одиниці в найближчому майбутньому. Короткострокові цілі встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей.

Для встановлення стратегічних цілей застосовується принцип SMART.

Цілі повинні бути:

1. Конкретними (Specific)
1. Вимірними (Measurable)
2. Досяжними (Achievable)
3. Насущними (Relevant)
4. Визначеними в часі (Timed/Timed-bound)

Постановка цілей повинна супроводжуватися розробкою критеріїв для оцінки прогресу в досягненні цих цілей.

3.3.2. Спрямованість планових заходів на розв'язання ключових проблем або усунення перешкод, що стоять перед органами та структурами, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради, реалізацію основних напрямів діяльності відповідно до повноважень, визначених законом;

3.3.3. Упереджувальне реагування на розвиток негативних тенденцій в оперативній ситуації та службовій діяльності;

3.3.4. Спрямованість на реалізацію основних завдань та функцій _____ сільської, селищної (міської) ради, органів і структур, що належать до сфери її управління відповідно установчих документів (Статутів, Положень);

3.3.5. Суворо відповідність заходів плану напрямам робіт, визначених програмними документами _____ сільської, селищної (міської) ради (Стратегії, цільові (секторальні, галузеві) програми), бюджетними програмами;

3.3.6. Максимальна актуалізація планів до режиму реального часу, повна відповідність заходів плану реальній ситуації, обґрунтованим результатам прогнозів її розвитку;

3.3.7. До плану включаються лише реальні та конкретні заходи, що забезпечені фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами;

3.3.8. Суворо дотримується точність формулювання заходів, що виключає двояке їх розуміння, не допускається планування загальних заходів із термінами «постійно», «протягом року» і таке інше. При плануванні заходів з визначеними термінами, або такими, які виходять за межі періоду, що планується, визначаються етапи з конкретними цілями та термінами виконання;

3.3.9. Строки виконання заходів розподіляються відповідно до періоду їх необхідної чи доцільної реалізації, або рівномірно по кварталах і місяцях протягом усього періоду дії плану.

4. СТРУКТУРА ПЛАНУ

4.1. Структура плану будується з урахуванням основних завдань та функцій, у залежності від складу підпорядкованих підрозділів і повинна враховувати усі напрями діяльності.

4.2. Плани роботи органів і структур, що належать до сфери управління _____ сільської, селищної (міської) ради, залежно від покладених завдань і функцій, як правило, містять такі розділи:

4.2.1. Преамбула із зазначенням аналізу результатів виконання плану, змісту та ефективності основних заходів, здійснених за минулий період, одержаних результатів:

- ◆ Статистична інформація: кількісні та якісні показники та їх коротке обґрунтування.
- ◆ Досягнення у виконанні плану за попередній звітний період: аналіз продуктивності, результативності та ефективності у виконанні функцій та завдань та впровадженні інновацій, ефективність форм взаємодії з різними партнерами з-поміж державних чи громадських організацій; аналіз достатності необхідних умов для реалізації планових заходів.
- ◆ Проблеми: вказуються нереалізовані завдання, труднощі та перешкоди на шляху реалізації планових заходів. Правильно визначені та чітко сформульовані проблеми виступають основою визначення завдань, розв'язання яких необхідне та можливе у новому плановому періоді.

4.2.2. визначення цілей і основних напрямів діяльності на період, що планується;

4.2.3. визначення завдань на плановий період;

- ◆ організаційні заходи;
- ◆ управлінські заходи
- ◆ аналітична та інформаційно-методична робота;
- ◆ нормотворча/регуляторна діяльність;
- ◆ виробничо-господарська та фінансова діяльність;
- ◆ ресурсне забезпечення;
- ◆ питання кадрового забезпечення та роботи з персоналом;
- ◆ питання технічного забезпечення, інформатизації, діджиталізації;
- ◆ внутрішня та зовнішня взаємодія/співробітництво;
- ◆ взаємодія із засобами масової інформації та громадськістю, та інше.

У плані обов'язково детально визначаються:

- ◆ перелік завдань (робіт), що повинні бути виконані;
- ◆ відповідальні за виконання завдань (робіт);
- ◆ строки виконання завдань (робіт);
- ◆ заходи з контролю (поточного, проміжного) виконання завдань (робіт);
- ◆ оцінка ризиків виконання планових завдань та заходи їх мінімізації або усунення;
- ◆ відповідальні за моніторинг плану та реперні моніторингові строки;
- ◆ умови, порядок та відповідальні за підготовку звітності.

4.2.4. результативні показники виконання плану.

4.3. Структура спеціальних, тематичних та інших планів формується, виходячи з їх призначення та спрямованості.

4.4. Для планування установ, що здійснюється відповідно до статті 21 Бюджетного кодексу України використовуються крім вимог даного положення Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 25 липня 2012 року № 869.

4.5. Безпосередньо план містить:

- ◆ гриф затвердження (в правому верхньому кутку);
- ◆ гриф погодження (в лівому верхньому кутку);
- ◆ найменування виду документа та період його виконання;
- ◆ дата складання документа;
- ◆ назва органу/структурного підрозділу або посади та прізвища співробітників, робота яких планується;
- ◆ порядкові номери записів;
- ◆ примітка про виконання;
- ◆ відмітки про ознайомлення виконавців з планом.

5. ПОРЯДОК РОЗРОБКИ ПЛАНІВ РОБОТИ

5.1. Для раціонального та ефективного планування рекомендовано дотримуватись наступних етапів:

Етап 1. Збір пропозицій

Пропозиції до плану роботи _____ сільської, селищної (міської) ради подаються за два тижні до закінчення терміну, передбаченого п.2.3. цього положення. Пропозиції до плану роботи ради можуть бути подані сільським, селищним (міським) головою, головами постійних комісій ради, депутатами ради, керівниками виконавчих органів, структурних підрозділів ради, керівниками бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств сільської, селищної (міської) ради, організаціями громадянського суспільства та органами самоорганізації населення в письмовому паперовому/електронному вигляді на ім'я секретаря ради.

Пропозиції до плану роботи виконавчого комітету _____ сільської, селищної (міської) ради подаються за два тижні до закінчення терміну, передбаченого п. 2.3. цього положення. Пропозиції до плану роботи виконавчого комітету ради подаються сільським, селищним (міським) головою, секретарем ради, членами виконавчого комітету ради, керівниками виконавчих органів ради, структурних підрозділів, бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради, організаціями громадянського суспільства та органами самоорганізації населення в письмовому паперовому/електронному вигляді на ім'я керуючого справами виконавчого комітету ради.

Пропозиції до плану роботи виконавчих органів та структурних підрозділів _____ сільської, селищної (міської) ради подаються за два тижні до закінчення терміну, передбаченого п. 2.3. цього положення. Пропозиції до плану роботи виконавчих органів та структурних підрозділів ради можуть бути подані працівниками виконавчих органів чи структурних підрозділів, керівниками бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради, організаціями громадянського суспільства та органами самоорганізації населення в письмовому паперовому/електронному вигляді на ім'я керівників відповідно виконавчих органів чи структурних підрозділів.

Пропозиції до плану роботи бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств _____ сільської, селищної (міської) ради _____ подаються за два тижні до закінчення терміну, передбаченого п. 2.3. цього положення. Пропозиції до плану роботи бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств ради можуть бути подані керівниками виконавчих органів та структурних підрозділів ради, працівниками бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств, організаціями громадянського суспільства та органами самоорганізації населення в письмовому паперовому/електронному вигляді на ім'я відповідно керівників бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств ради.

З метою продуктивної організації роботи з розробки проєкту плану організатором планування може бути ініційовано прийом пропозицій або надаватись доручення відповідного керівництва щодо подання таких пропозицій.

Етап 2. Узагальнення пропозицій, визначення основних напрямів діяльності та цілей

Узагальнення пропозицій, що надійшли до плану роботи, а також визначення основних напрямів діяльності та цілей здійснює особа, на яку покладена відповідальність за організацію планування відповідно до п.1.3. цього положення, або інша, визначена ними особа.

На даному етапі аналізуються обґрунтованість і актуальність пропозицій, їх відповідність пріоритетам державної та місцевої політики, визначених стратегічними та програмними документами територіальної громади. До проєкту плану включаються виключно вмотивовані та обґрунтовані пропозиції.

Етап 3. Прогнозування і аналіз альтернативних рішень

Даний етап містить:

- ◆ обговорення з виконавцями плану можливих варіантів і способів досягнення мети та цілей та обрання найбільш оптимальних і ефективних;
- ◆ врахування всіх пропозицій, максимально глибокий аналіз і генерація шляхів їх реалізації;
- ◆ отримання достатньої інформації для прийняття виважених рішень;
- ◆ ретельне зваження та врахування наслідків різних варіантів, що стосуються майбутніх дій, витрат і термінів.
- ◆ отримання консенсусних рішень, максимальне зменшення ймовірності опору з боку виконавців діям, які запропоновані в плані.

Етап 4. Визначення та встановлення порядку дій

Даний етап містить складання переліку всіх можливих дій, необхідних для успішної реалізації обраного шляху та моделюється найоптимальніший порядок їх здійснення.

Необхідно визначити черговість та порядок конкретних кроків: які справи не можуть початися до завершення інших, які дії можна виконувати паралельно та які визначені дії можна здійснювати в будь-який час.

Етап 5. Визначення необхідних ресурсів та їх джерел

На цьому етапі необхідно визначити ресурси, необхідні для здійснення плану: матеріали, люди, кошти, час тощо. На даному етапі слід повести прогнози або детальні розрахунки необхідних витрат. Особи, на яких п. 1.3. покладено відповідальність за організацію планування самостійно визначають осіб для таких розрахунків.

Етап 6: Перегляд, уточнення плану

На даному етапі слід провести ревізію проєкту плану на предмет:

- ◆ повноти, реалістичності та об'єктивності плану;
- ◆ чи приведе він до досягнення поставлених цілей;
- ◆ чи не пропущені які-небудь важливі заходи або кроки їх реалізації;
- ◆ наявності алгоритмів виконання планових заходів та їх достатності (в разі необхідності – розробляються короткі інструкції);
- ◆ встановленої координації та порядку взаємодії виконавців;
- ◆ оцінки ризиків виконання такого плану;
- ◆ достатності заходів контролю виконання планових заходів;
- ◆ чи вкладаються витрати в бюджет, чи реальними є джерела витрат.

В разі необхідності може бути проведено повторне обговорення проєкту плану серед його виконавців.

Етап 7. Розробка результативних показників

Постановка цілей в планах роботи завжди повинна супроводжуватися розробкою критеріїв для оцінки прогресу в досягненні цих цілей.

На даному етапі до плану мають бути розроблені кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання планових заходів, характеризують перебіг їх реалізації, ступінь досягнення цілей політики органу/структурного підрозділу ради та плану роботи у відповідній сфері діяльності, досягнення бажаної мети та ефективність виконання завдань плану, висвітлюють обсяг і якість проведених робіт чи наданих публічних послуг.

Етап 8: Розробка порядку моніторингу та контролю за виконанням плану роботи

На даному етапі розробляється порядок постійного відстеження ходу реалізації плану (як виконуються заплановані дії) і використання ресурсів, визначаються відповідальні за проведення моніторингу і контролю, реперні моніторингові строки та строки проведення заходів контролю. Крім цього, визначається спосіб документування моніторингової інформації та порядок її розгляду особами, відповідальними за організацію планування відповідно до п.1.3 цього положення. Методи моніторингу припускають пряме спостереження за ходом робіт, а також розгляд усної, письмової та фінансової інформації, наданої виконавцями.

Етап 9. Затвердження плану роботи

На даному етапі розроблені та узгоджені плани роботи, відповідно до п. 2.3. цього положення, погоджуються та затверджуються відповідними посадовими особами.

Затверджені плани роботи доводяться до відома їх виконавців особами, на яких покладено відповідальність за організацію планування особисто під підпис на листку ознайомлення, що є додатком до плану роботи.

Плани роботи розробляються з урахуванням того, що їх затвердження та доведення до виконавців має бути здійснено до початку планового періоду (за винятком річного плану, що затверджується до 15 січня поточного року на поточний рік після затвердження місцевого бюджету).

Затверджені плани роботи підлягають оприлюдненню на офіційному вебсайті _____ сільської, селищної (міської) ради або на офіційних вебсайтах виконавчих органів, бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств ради.

Етап 10. Внесення змін до плану роботи

В міру зміни обставин чи надходження додаткової інформації до плану роботи вносяться уточнення та коригування.

Для внесення змін до затвердженого плану роботи необхідно дотримуватись порядку розроблення планів роботи (етапи 1-9), визначеному п. 5.1. цього положення.

6. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ПЛАНІВ, ПІДГОТОВКА ЗВІТНИХ МАТЕРІАЛІВ

6.1. Контроль за виконанням планів покладається на осіб, визначених п. 1.3. цього положення.

6.2. Виконання спеціальних, тематичних та інших планів контролюються керівниками органів/структур, які розробили такий план, або посадовою особою, визначеною керівником такого органу/структури. Структурний підрозділ або посадова особа, відповідальна за здійснення контролю, має бути зазначена у самому плані.

6.3. При здійсненні контролю аналізується відповідність виконаної роботи змісту заходу, термінам і результативним показникам виконання плану.

З цією метою посадові особи, які здійснюють контроль, отримують від виконавців інформацію та/або документи (в тому числі – аудіо-, відео- чи фотофіксація), що підтверджують виконання запланованих заходів або обґрунтовують причини їх невиконання.

Для недопущення випадків невиконання планових заходів може здійснюватися упереджувальний контроль ходу їх виконання шляхом проведення цільових перевірок. Цільові перевірки, як захід контролю виконання планових заходів може бути передбачений в самому плані, або здійснюється за окремим дорученням особи, відповідальної за виконання плану відповідно до п. 1.3. цього положення.

6.4. За результатами цільових перевірок, за необхідності, готується доповідна записка особі, відповідальній за виконання плану чи керівнику органу, установи, підприємства _____ сільської. Селищної (міської) ради для прийняття рішення, у тому числі й дисциплінарного характеру.

6.5. Скасування або перенесення термінів виконання планових заходів допускаються тільки у виняткових випадках.

За неможливості з об'єктивних причин виконати певний пункт плану або укластися в запланований термін відповідальний виконавець зобов'язаний:

- ◆ не пізніше, ніж за три дні до закінчення встановленого планом терміну, надати керівникові, що затвердив план, або особі, яка виконує його обов'язки, вмотивовані пропозиції щодо зняття або перенесення терміну виконання планового заходу;
- ◆ не пізніше, ніж за один робочий день до закінчення терміну реалізації заходу плану, поінформувати підрозділ або посадову особу, яка здійснює контроль, про рішення щодо зняття або перенесення терміну виконання планового заходу та надати копію відповідного документа.

6.6. Після закінчення кожного планованого періоду особами, визначеними у п. 1.3. цього положення, готується узагальнений звіт про виконання плану роботи.

Звіт про виконання плану роботи повинен містити:

- ◆ чітку та достовірну інформацію щодо виконання покладених завдань;
- ◆ аналіз досягнень або причин невиконання запланованих заходів;
- ◆ оцінку результативних показників;
- ◆ пропозиції до наступних планів роботи.

6.7. Звіти про виконання планів роботи розглядаються відповідно тими ж органами чи посадовими особами які їх затверджували одночасно (або не пізніше) з розглядом та затвердженням плану роботи на наступний плановий період.

За результатами розгляду звітів інформація про стан та результати виконання планових заходів береться до відома з наданням пропозицій до планів роботи на наступні планові періоди та прийняття управлінських рішень, у тому числі й дисциплінарного характеру.

6.8. Звіти про виконання планів роботи після їх розгляду підлягають оприлюдненню на офіційному вебсайті _____ сільської, селищної (міської) ради або на офіційних вебсайтах виконавчих органів, бюджетних закладів, установ та комунальних підприємств ради.

6.9. Звіти про виконання спеціальних, тематичних та інших планів готуються та доповідаються керівникові, який затвердив ці плани, після завершення їх дії, якщо інше не передбачено нормативно-правовими та організаційно-розпорядчими актами або у самому такому плані.

Додаток

до рішення _____ сесії _____ ради

від _____ року № _____

ПОРЯДОК

розроблення, фінансування, моніторингу цільових програм сільської (селищної, міської) ради та звітності про їх виконання

РОЗДІЛ I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Порядок розроблення, фінансування, моніторингу цільових програм та звітності про їх виконання (далі — Порядок) визначає механізм розроблення, погодження, подання для затвердження, внесення змін, виконання та звітності про виконання цільових програм сільської (селищної, міської) ради.

Цільова програма сільської (селищної, міської) ради (далі — Програма) — це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку громади або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери сільської (селищної, міської) ради, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів селищного (місцевого) бюджету, обласного бюджету, державного бюджету та інших залучених коштів. Цільова програма є складовою щорічної Програми економічного та соціального розвитку сільської (селищної, міської) ради на відповідний рік, а також Плану економічного та соціального розвитку сільської (селищної, міської) ради (Плану реалізації Стратегії розвитку сільської (селищної, міської) ради) на відповідний період.

Програма вважається комплексною, якщо вона об'єднує декілька програм споріднених напрямів відповідної галузі та передбачає їх функціонування за кількома кодами програмної класифікації видатків (місцевого) бюджету.

Ініціаторами розроблення та розробниками цільових програм можуть бути виконавчі органи сільської (селищної, міської) ради, депутатські групи, окремі депутати та депутатки, Рада в цілому, органи самоорганізації населення сільської (селищної, міської) ради, консультативно-дорадчі органи, організації громадянського суспільства, окремі громадяни та громадянки, які на законних підставах проживають на території громади. Програма має бути спрямована на досягнення мети та цілей, що задекларовані в її змісті. При цьому цілі повинні відповідати стратегічним та оперативним цілям Стратегії розвитку сільської (селищної, міської) ради, бути вимірними та співставними з ключовими показниками ефективності.

Підставою для ініціювання розроблення Програми є:

- ◆ існування проблеми для розвитку територіальної громади, розв'язання якої належить до компетенції місцевого самоврядування, розв'язання якої потребує залучення коштів селищного (місцевого) бюджету, координації спільних дій виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради, комунальних підприємств сільської (селищної, міської) ради, сільських (селищних, міських) органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій;

- ◆ відповідність мети програми пріоритетним напрямам розвитку сільської (селищної, міської) ради, зафіксованим в Стратегії розвитку громади;
- ◆ наявність реальної можливості селищного (місцевого) бюджету для ресурсного забезпечення виконання заходів програми, реальних можливостей для виконання пропонованих заходів та досягнення ключових показників ефективності: фінансових ресурсів (коштів селищного (місцевого) бюджету та інших джерел), матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Заходи програми, що розробляються, не повинні дублювати заходи інших цільових програм сільської (селищної, міської) ради.

РОЗДІЛ II. СТАДІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ

Основними стадіями розроблення та виконання програми є:

- ◆ ініціювання розроблення програми;
- ◆ підготовка проєкту програми — визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, обсягів та джерел фінансування, строків виконання заходів програми, а також головних виконавців;
- ◆ здійснення правової експертизи проєкту програми (відповідність чинному законодавству України);
- ◆ здійснення гендерно-правової експертизи проєкту програми (відповідність принципам рівних прав та можливостей жінок та чоловіків)
- ◆ громадське обговорення проєкту програми
- ◆ розгляд проєкту програми виконавчим комітетом сільської (селищної, міської) ради, профільною та іншими постійними депутатськими комісіями сільської (селищної, міської) ради
- ◆ затвердження програми сесією ради,
- ◆ включення заходів програми до щорічної програми соціально-економічного розвитку сільської (селищної, міської) ради та Плану соціального та економічного розвитку (Плану реалізації Стратегії) сільської (селищної, міської) ради;
- ◆ визначення головного розпорядника коштів та затвердження бюджетних призначень на виконання програми,
- ◆ організація виконання програми та здійснення контролю за її виконанням;
- ◆ здійснення моніторингу та підготовка щоквартальних і щорічних звітів про результати виконання програми, внесення змін до програми.

1. Ініціювання розроблення цільової програми сільської (селищної, міської) ради

Ініціатор розроблення Програми готує пропозиції щодо наявності підстав для розроблення програми, що зазначені в Розділі 1 даного Порядку, та подає їх заступнику селищного голови, які упродовж 7 робочих днів готують висновок про доцільність розроблення проєкту Програми та висновок про можливість виконання її заходів за рахунок коштів селищного (місцевого) бюджету відповідно.

У разі отримання позитивних висновків, ініціатор розроблення Програми готує проєкт розпорядження селищного голови про підготовку проєкту Програми, в якому визначаються головний розробник (у разі необхідності — співрозробники) та строк розробки проєкту Програми. Підготовлений проєкт розпорядження разом із висновками подається на підпис селищному голові, який протягом 3-х днів видає розпорядження про підготовку проєкту Програми, в якому визначається головний розробник (у разі необхідності — співрозробники) та строк розробки проєкту Програми. Відмовити у виданні розпорядження про підготовку Проєкту програми селищний голова може лише у випадку невідповідності підстав для розроблення програми, що зазначені в Розділі 1 даного Порядку.

Видане розпорядження є підставою для підготовки проєкту Програми.

2. Підготовка проєкту програми

Підготовка проєкту програми здійснюється її головним розробником, визначеним в розпорядженні селищного голови — самостійно або спільно із зацікавленими науковими, громадськими організаціями, підприємствами, установами, які зацікавлені у прийнятті та реалізації програми. Для забезпечення підготовки проєкту програми, можуть утворюватися (відповідним розпорядженням селищного голови) робочі групи з представників виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради, наукових та громадських організацій тощо.

Проект програми повинен містити такі розділи:

1. Паспорт програми (загальна характеристика програми)
2. Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма
3. Визначення мети програми
4. Визначення цільових груп, які отримають вигоду від впровадження програми (зокрема жінки/чоловіки в їх різноманітності)
5. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми показники результативності
6. Очікувані результати виконання програми
7. Обсяги та джерела фінансування програми
8. Строки та етапи виконання програми
9. Координація та контроль за ходом виконання програми
10. Заходи з досягнення мети Програми (у вигляді обов'язкового Додатка)

2.2.1. Паспорт програми

Зазначений розділ готується за формою згідно з додатком 1 до Порядку і містить у стислому вигляді загальну характеристику Програми.

2.2.2. Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма

Розділ повинен містити:

- ◆ чітко сформульоване визначення проблеми із використанням офіційних статистичних даних не менше ніж за 3-5 останніх років, а також результатів вивчення громадської думки впливу проблеми на становище чоловіків та жінок, а також їх потреб галузі розв'язання проблеми.
- ◆ аналіз причин виникнення цієї проблеми;
- ◆ інформацію про результати огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність у цілому в громаді та у сфері/галузі. Зокрема щодо наявних проблем у становищі жінок, чоловіків та/або їх груп, задоволення їх інтересів, забезпечення прав та можливостей, а також про взяті Україною зобов'язання щодо забезпечення гендерної рівності, вимоги нормативно-правових актів, завдання стратегічних і програмних документів держави, цільові показники щодо гендерної рівності.
- ◆ обґрунтування необхідності її розв'язання шляхом виконання заходів цільової програми та фінансування за рахунок коштів селищного (місцевого) бюджету. Визначення проблеми є основою для формулювання мети та всіх інших розділів Програми.

2.2.3. Визначення мети програми

Визначення мети є одним із головних аспектів підготовки цільової програми.

Мета програми поєднує комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання проблем розвитку сільської (селищної, міської) ради. Мета програми повинна мати логічний зв'язок із її назвою та бути тісно пов'язана з проблемою, на розв'язання якої спрямована програма.

Мета програми повинна описувати бажані результати від виконання програми (розв'язання визначених проблем), які відповідатимуть потребам різних груп жінок та чоловіків, дівчат та хлопців, кінцевий довгостроковий результат, на виконання якого націлена програма.

Мета програми повинна мати наступні характеристики:

- ◆ вказувати на те, що програма намагається здійснити;
- ◆ залишатися незмінною протягом терміну дії Програми;
- ◆ враховувати гендерні аспекти та висвітлювати цілеспрямованість програми на забезпечення гендерної рівності
- ◆ повинна відповідати місії (головній меті діяльності) головного виконавця;

Мету потрібно чітко формулювати, щоб уникати непорозуміння дублювання цілей інших програм. Визначена мета програми повинна відповідати потребам громади.

2.2.4. Визначення завдань Програми

Завдання програми – це специфічна планова діяльність, що може бути виміряна та виконана у певному проміжку часу. Завдання — короткострокова ціль, що досягає короткострокового результату в загальному напрямі досягнення мети. Завдання дають уявлення про те, що треба зробити, щоб досягти мети.

Завдання формулюються у вигляді твердження про те, що необхідно зробити, щоб мета була досягнута.

2.2.5. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми

У цьому розділі зазначаються шляхи та засоби розв'язання проблеми сільської (селищної, міської) ради, окремих сфер соціально-економічного, культурного життя тощо.

Шляхи розв'язання проблем – це конкретні напрямки та завдання, які планується вирішити для досягнення мети Програми. У якості застосування засобів розв'язання проблеми можливо використовувати конкретні дії, спрямовані на виконання завдань Програми.

У розділі визначається система програмних завдань, заходів і показників, виконання яких дасть змогу досягти реалізації мети програми та усунути причини виникнення проблеми.

2.2.6. Заходи Програми

Заходи Програми — це конкретні дії, спрямовані на виконання завдань Програми.

Заходи повинні мати такі характеристики:

- ◆ орієнтованість на результат;
- ◆ вказівка на метод виміру результатів;
- ◆ визначеність термінів виконання заходу;
- ◆ визначеність цільових груп жінок та чоловіків
- ◆ конкретність та реалістичність;
- ◆ логічний зв'язок із завданнями програми
- ◆ сприяти досягненню гендерної рівності, забезпеченню потреб та задоволенні інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп

У цьому розділі наводяться дані щодо завдань програми, заходів, строки їх виконання, виконавці, обсяги та джерела фінансування з розбивкою за роками, очікуваний результат від виконання конкретного заходу згідно з Додатком 2 до Порядку. Додаток 2 подається розробником в складі проєкту рішення сільської (селищної, міської) ради про затвердження Програми.

2.2.7. Очікувані результати виконання Програми

Очікувані результати виконання Програми визначають зміни рівня масштабів проблем, яких головний розробник планує досягти за підсумками реалізації заходів Програми.

Розділ повинен містити очікувані результати виконання заходів Програми кожного щорічного етапу, а також очікувані результати виконання Програми після її закінчення.

В даному розділі розробник програми визначає результативні показники — кількісні та якісні показники, що характеризують хід реалізації, досягнення поставленої мети програми, результати виконання завдань програми (у цілому і за етапами), а також підтверджуються статистичними спостереженнями, бухгалтерською та іншою звітністю, і на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів селищного (місцевого) бюджету на виконання програмних заходів, аналіз досягнутих результатів та витрат.

Результативні показники повинні містити гендерно чутливі показники, за якими комплексно та всебічно можна здійснювати оцінку її виконання. Система вибраних показників використовується для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін для жінок та чоловіків та/або їх груп.

Результативні показники наводяться диференційовано, з розбивкою за роками. У разі, якщо програма виконується не за один етап, результативні показники другого та третього етапів можуть визначатися без розбивки за роками.

Результативні показники співвідносяться з метою та завданнями програми. Вони не повинні вимірювати одноразові дії або висвітлювати результати короткострокової діяльності.

Крім того, показники виконання повинні:

- ◆ вимірювати той самий об'єкт у часі;
- ◆ використовувати дані, які будуть доступні постійно, а не одномоментно;
- ◆ показувати, як впливатимуть зміни під час виконання програми на жінок і чоловіків та/або їх групи, або на проблему;
- ◆ використовувати чітко визначені та зрозумілі широкому загалу умови;
- ◆ використовувати доступні дані.

Розробник програми визначає показники, за якими комплексно та всебічно можна здійснювати оцінку її виконання. Система вибраних показників використовується для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін.

Застосування показників виконання програм дає змогу чітко продемонструвати ефективність використання бюджетних коштів, співвідношення досягнутих результатів та витрачених коштів, тривалість виконання програми, її необхідність та відповідність визначеній меті.

Результативні показники поділяються на такі групи: показники затрат, показники продукту, показники ефективності та показники якості.

- ◆ показники затрат визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання програми, характеризують структуру витрат програми та можуть включати штатну чисельність працівників бюджетної установи, у тому числі залучених до надання публічних послуг, кількість осіб, які мають право на отримання публічних послуг з розподілом за статтю, розміри виплат, встановлені нормативно-правовими актами, кількість обладнання, площу будівель тощо, які потребують обслуговування (ремонт, реконструкції), загальний обсяг робіт, які необхідно виконати у поточному та наступному роках (загальна потреба), кошторисну вартість реалізації інвестиційних проєктів (проєктів будівництва).
- ◆ показники продукту є одними з основних показників виконання програм. В комплексі з іншими показниками виконання програми, показник продукту дає можливість здійснити оцінку використання коштів на виконання програми. Його основне значення полягає в тому, що саме за допомогою цього показника здійснюється оперативний моніторинг та оцінка ступеню виконання кожного із завдань програми.
- ◆ показники ефективності характеризують ефективність при витрачанні бюджетних коштів, ефективність надання публічних послуг, співвідношення між одержаним продуктом і витраченим ресурсом, а також визначаються як витрати ресурсів на одиницю показника продукту, відношення кількості виконаних робіт (наданих послуг) до витраченого обсягу ресурсу. Показники продукту повинні відбивати обсяг наданих публічних послуг чи виконання робіт, кількість чоловіків та жінок, яким надано публічні послуги, або кількість чоловіків та жінок, які отримали вигоду від діяльності в рамках програми.
- ◆ показники якості (ключові показники) дозволяють оцінити кінцевий ефект від виконання програми. Даний індикатор забезпечує можливість відстежувати щорічний прогрес у досягненні мети програми та виконанні її завдань. Показники характеризують динаміку досягнення мети та виконання завдань програми, рівень реалізації інвестиційних проєктів, виконання робіт, ступінь готовності об'єктів будівництва, якість створеного продукту; рівень задоволення користувачів та користувачок публічних послуг відповідно до їх призначення, рівень забезпечення публічними послугами чоловіків та жінок з-поміж цільових груп, які мають на них право; висвітлюють послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій в економіці та суспільному розвитку, користь для суспільства від реалізації Програми.

Показники результативності формуються згідно з Додатком 3 до Порядку.

2.2.8. Обсяги та джерела фінансування програми

Розділ повинен містити обґрунтування необхідності фінансування Програми за рахунок коштів селищного (місцевого) бюджету, а також орієнтовні обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання Програми в цілому та диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування, у тому числі за рахунок коштів селищного (місцевого) бюджету. Якщо Програма виконується упродовж більш ніж одного року, заплановані обсяги фінансування заходів повинні наводитися із розбивкою по роках згідно з Додатком 4 до Порядку.

2.2.9. Строки та етапи виконання програми

Строки та етапи виконання цільової програми визначають початок і закінчення виконання програми, етапи її реалізації.

Програма вважається довгостроковою, якщо строк її виконання розрахований на 5 і більше років. Якщо термін Програми є більшим за один рік, Програма має поділятися на етапи.

2.2.10. Координація та контроль за ходом виконання програми

Розділ має визначати:

- а) координатора, який здійснює погодження дій між виконавцями програми та контролює її виконання, визначає порядок взаємного інформування (із зазначенням конкретних строків);
- б) головного виконавця та інших виконавців Програми;
- в) порядок виконання заходів Програми головним виконавцем;
- г) порядок здійснення контролю головним виконавцем Програми за реалізацією заходів іншими виконавцями, якщо вони передбачені Програмою;
- д) порядок підготовки звітів про виконання Програми;
- е) порядок оприлюднення звітів відповідальних виконавців Програми на сайті сільської (селищної, міської) ради про хід виконання заходів, а також звітів про досягнення результатів за рік та після закінчення дії Програми, що забезпечуватиме інформування територіальної громади.

3. Здійснення експертизи проєкту програми, погодження та затвердження програми

Підготовлений проєкт Програми подається до відділу юридичного забезпечення сільської (селищної, міської) ради для проведення:

- ◆ правової експертизи – експертизи відповідності розробленого проєкту Програми вимогам чинного законодавства України та даного Порядку;
- ◆ гендерно-правової експертизи – експертизи відповідності розробленого проєкту Програми принципам рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, закріпленим в законодавчих, нормативно-правових актах України, а також міжнародних актах, ратифікованих Україною;
- ◆ та до відділу бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку сільської (селищної, міської) ради для здійснення фінансової експертизи – експертизи на предмет коректності розрахунків, використаних розробниками проєкту Програми при визначенні обсягу фінансових ресурсів, а також джерел фінансування реалізації Програми

До проведення експертиз можуть залучатися фахівці інших виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради, науковці, незалежні експерти тощо.

Кожен з органів, що брав участь у проведенні експертиз, не пізніше ніж через 10 робочих днів (з дня надання проєкту Програми) надає головному розробнику Програми висновок довільної форми, в якому, за наявності, викладаються зауваження до проєкту Програми. При наявності зауважень розробник програми доопрацьовує її та усуває усі недоліки, викладені у висновках.

Висновок повторної експертизи надається органами, що її проводили, не пізніше ніж за 5 робочих днів з дня надання доопрацьованого проєкту Програми.

Після отримання позитивного висновку експертизи, проєкт Програми погоджується з усіма причетними до її виконання виконавчими органами сільської (селищної, міської) ради та подається на погодження виконавчого комітету сільської (селищної, міської) ради. Після погодження виконавчим комітетом сільської (селищної, міської) ради, проєкт Програми подається на розгляд сільської (селищної, міської) ради.

Проєкт рішення виконавчого комітету сільської (селищної, міської) ради про погодження Програми та проєкт рішення сільської (селищної, міської) ради про затвердження Програми готує розробник Програми.

4. Інтегрування Програми до прогнозних та програмних документів сільської (селищної, міської) ради

Після затвердження Програми її заходи підлягають включенню до щорічної Програми соціального та економічного розвитку та Плану соціального та економічного розвитку (Плану реалізації Стратегії розвитку) сільської (селищної, міської) ради на відповідні періоди. Без такого включення фінансування заходів Програми неможливе.

5. Фінансування Програми

Фінансування програми здійснюється винятково за умови її затвердження рішенням сільської (селищної, міської) ради, включення заходів Програми до щорічної Програми соціального та економічного розвитку та Плану соціального та економічного розвитку (Плану реалізації Стратегії розвитку) сільської (селищної, міської) ради на відповідний період, затвердження бюджетних призначень на її виконання рішенням сільської (селищної, міської) ради про селищний бюджет на відповідний рік (рішенням про внесення змін до селищного (місцевого) бюджету на відповідний рік) згідно з розписом селищного (місцевого) бюджету.

6. Організація виконання Програми, здійснення контролю за її виконанням

Виконання Програми здійснюється шляхом реалізації її завдань і заходів виконавцями, зазначеними у Програмі.

Виконавцями цільової програми можуть бути підприємства, установи та організації незалежно від форм власності.

Для кожного заходу може бути визначено кілька виконавців.

Безпосередній контроль за виконанням завдань і заходів програми здійснює відповідальний виконавець, а за цільовим та ефективним використанням коштів — головний розпорядник коштів.

Контроль за виконанням цільової програми здійснюється з метою:

- ◆ забезпечення виконання заходів та завдань Програми в установлені строки;
- ◆ досягнення передбачених цільових показників Програми;
- ◆ забезпечення використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів за призначенням.

7. Внесення змін до цільової програми

Зміни до цільової програми вносяться в разі потреби та можуть передбачати:

- ◆ уточнення мети та завдань програми, показників результативності тощо;
- ◆ включення до затвердженої програми додаткових завдань і заходів;
- ◆ уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань;
- ◆ виключення із затвердженої програми окремих завдань і заходів, щодо яких визнано недоцільним подальше продовження робіт.

Зміни до цільових програм сільської (селищної, міської) ради повинні вноситися винятково шляхом їх затвердження в новій редакції. Процедура підготовки та затвердження проєкту Програми в новій редакції (внесення змін) є аналогічною до процедури підготовки та затвердження проєкту Програми.

Проєкт рішення сільської (селищної, міської) ради про затвердження Програми в новій редакції (внесення змін до цільової програми) готується головним.

8. Здійснення моніторингу та підготовка звітів про виконання програми

8.1. Відповідальний виконавець для здійснення моніторингу реалізації програми щоквартально, до 15 числа місяця, наступного за звітним періодом, подає відділу бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку сільської (селищної, міської) ради інформацію про стан та результати виконання заходів програми.

Щоквартальна інформація повинна містити дані (а) про заплановані та фактичні обсяги та джерела фінансування програми, (б) стан виконання програмних заходів.

Щорічний звіт повинен бути доповнений наступною інформацією щодо виконання показників результативності у динаміці з початку дії програми та пояснювальною запискою щодо її виконання, у разі невиконання - обґрунтування причин невиконання.

Інформація про виконання програми готується за формами, визначеними у Додатках 5 та 6 до Порядку. Також відповідальний виконавець подає аналіз ефективності виконання програми та висновки щодо доцільності її подальшого фінансування та реалізації.

Відділ бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку сільської (селищної, міської) ради здійснює узагальнення звітів відповідальних виконавців про поточне та остаточне виконання програм, проводить аналіз вказаних звітів та включає його результати до щорічного звіту про виконання програми економічного і соціального розвитку сільської (селищної, міської) ради.

8.2. Відповідальний виконавець програми щороку здійснює обґрунтовану оцінку результатів виконання програми та, у разі потреби, розробляє пропозиції щодо доцільності продовження тих чи інших заходів, включення додаткових заходів і завдань (виключення окремих заходів і завдань, щодо яких визнано недоцільним подальше продовження робіт), уточнення окремих завдань і заходів, показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців тощо.

Відповідальний виконавець довгострокової програми після завершення відповідного етапу її дії готує пропозиції щодо уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, строків виконання програми та окремих заходів і завдань тощо на наступний етап програми.

Виконання Програми припиняється після закінчення встановленого терміну, після чого відповідальний виконавець програми у місячний термін складає підсумковий звіт про результати її виконання та подає його відділ бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку сільської (селищної, міської) ради.

Підсумковий звіт повинен містити:

- ◆ рівень досягнення мети Програми;
- ◆ рівень досягнення запланованих показників результативності з обґрунтуванням причин невиконання або недосягнення очікуваних результатів;
- ◆ обсяг виконаних заходів;
- ◆ фактичні фінансові витрати.

Щорічний та підсумковий звіти про результати виконання Програми мають бути внесені на розгляд виконавчого комітету та сільської (селищної, міської) ради.

Відділ бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку сільської (селищної, міської) ради:

- ◆ узагальнює та аналізує звіти головних виконавців програм та включає їх результати до щорічного звіту про виконання Програми економічного та соціального розвитку та Плану економічного та соціального розвитку (Плану реалізації Стратегії) сільської (селищної, міської) ради;
- ◆ веде базу даних цільових програм та звітів відповідальних виконавців про поточне та остаточне їх виконання.

Щорічний та підсумковий звіти виконання Програми відповідальний виконавець розміщує на офіційному сайті сільської (селищної, міської) ради.

Дострокове припинення виконання програми відбувається у разі втрати актуальності основної її мети, за спільним поданням відповідального виконавця програми, відділу бюджетного забезпечення та бухгалтерського обліку.

Рішення про дострокове припинення програми приймає сільська (селищна, міська) рада.

Додаток 1
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

ПАСПОРТ ПРОГРАМИ (загальна характеристика програми)

(назва програми)

1.	Ініціатор розроблення програми	
2.	Дата, номер і назва розпорядчого документа про розроблення Програми	
3.	Розробник програми	
4.	Відповідальний виконавець Програми	
5.	Співрозробники програми	
6.	Учасники (співвиконавці) програми	
7.	Термін реалізації програми	
8.	Перелік місцевих бюджетів, які беруть участь у виконанні програми (для комплексних програм)	
9.	Мета програми	
10.	Цільові групи програми ¹	
11.	Очікувані результати	
12.	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, всього: в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> • коштів сільського (селищного, міського) бюджету • кошти інших джерел 	

¹ Відповідно до пункту 14 Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі, затверджених наказом Міністерства фінансів від 02.01.2019 р. №1, дослідження публічних послуг, що надаються в межах бюджетної програми (а, відповідно, заплановані в цільових програмах), «може передбачати визначення та подальше вивчення та аналіз, зокрема цільових груп отримувачів послуг за ознакою статі та, у разі доцільності, за іншими ознаками: вік, місце проживання, стан здоров'я, етнічне походження, соціально-економічний статус тощо. Застосування гендерного підходу при розробці цільових програм дає можливість зробити акцент на сприянні досягненню гендерної рівності у громадах та забезпечити більшу адресність використання бюджетних коштів»

Додаток 2
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ І ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ

Напрями діяльності (завдання)	Найменування заходу	Цільова група	Термін виконання	Виконавці	Головний розпорядник бюджетних коштів	Джерела фінансування (державний, обласний, місцевий бюджет, інші)	Прогнозний обсяг фінансових ресурсів для виконання завдання, тис. грн.	У тому числі за роками			
								9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Примітка:

1. У графі 4 «Цільова група» вказуються різні жінок і чоловіків (з урахуванням вікових та інших характеристик), які є отримувачем послуг в рамках програми
2. У графі 7 «Джерела фінансування» вказуються джерела ресурсів, за рахунок яких буде виконуватися захід (державний, обласний, селищний бюджети, не бюджетні джерела – кредитні ресурси, кошти суб'єктів підприємницької діяльності, кошти населення тощо).
3. У випадку, якщо виконання окремих заходів не потребує вкладення коштів, а головний виконавець програми все одно вважає необхідним їх включення до програми, що вплине на загальні результати програми, у графі 6 «Джерела фінансування» зазначається «фінансування не потребує».

Додаток 3
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОГРАМИ

Найменування завдання	Показники виконання завдання		Одиниця виміру (одиниць)	Значення показників				
				у тому числі за роками				
				6	7	8	9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Показники затрат							
	Показники продукту							
	Показники ефективності							
	Показники якості							

Додаток 4
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМИ

Обсяг коштів, що пропонується залучити на виконання Програми	Етапи виконання програми					Всього витрат на виконання Програми
	I			II	III	
	20__рік	20__рік	20__рік	20-20_ роки	20-20_ роки	
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг ресурсів, всього, у тому числі:						
державний бюджет						
обласний бюджет						
сільський (селищний, міський)						
кошти небюджетних джерел						

Примітка: 1. У випадку, якщо програма виконується в один етап, графи 5, 6 не заповнюються.

Додаток 5
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

ЗВІТ про результати виконання

назва _____ цільової програми у звітному періоді

Дата і номер рішення сільської (селищної, міської) ради,

яким затверджено Програму та зміни до неї _____

Відповідальний виконавець Програми _____

Термін реалізації Програми _____

№ з/п	Пріоритетні завдань	Зміст заходів	Термін виконання	Виконавці	Річний обсяг фінансування, тис. грн.	Фактично профінансовано у звітному періоді, тис. грн.	Відсоток виконання заходу, %	Інформація про виконання або причини невиконання заходу

2. Виконання результативних показників Програми (заповнюється при підготовці річного та заключного звіту про виконання програми)

№ з/п	Найменування показника	Планове значення показника	Фактичне значення показника	Причини Невиконання	Що зроблено для виправлення ситуації

3. Оцінка ефективності виконання програми та пропозиції щодо подальшої реалізації програми (здійснюється при підготовці річного та заключного звіту).

Додаток 6
до Порядку розроблення, фінансування,
моніторингу цільових програм
сільської (селищної, міської) ради
та звітності про їх виконання

ЗАКЛЮЧНИЙ ЗВІТ про результати виконання

_____ назва цільової програми

1. Основні дані.

Зазначаються дата прийняття та номер рішення сільської (селищної, міської) ради про затвердження програми та внесення змін до неї, строк та етапи виконання, відомості про відповідального виконавця програми.

2. Мета програми та результати її досягнення.

Визначається проблема, на розв'язання якої спрямовано програму, мета, яку планується досягти та наводяться узагальнені соціально-економічні результати виконання.

3. Фінансування.

Наводяться дані про плановий і фактичний обсяги фінансування програми в цілому та за роками виконання із зазначенням джерел фінансування, зазначається їх відповідність орієнтовному обсягу фінансових витрат, передбачених програмою.

4. Виконання заходів програми.

Наводяться дані про виконання заходів і завдань із зазначенням виконавця, строку виконання, очікуваних та досягнутих результатів. У разі невиконання (часткового виконання) зазначаються причини.

5. Оцінка ефективності виконання програми.

На основі кількісних та якісних показників, що досягнуті в результаті виконання програми, дається оцінка ефективності її виконання.

6. Оцінка гендерного впливу²

Визначається прямий чи опосередкований вплив (позитивний, негативний чи нейтральний), коротко- та довгострокових наслідків реалізації програми на становище різних груп хлопців і дівчат, жінок і чоловіків

(посада керівника органу
відповідального виконавця програми)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

ПРИМІРНА СТРУКТУРА ПЛАНУ соціально-економічного розвитку територіальної громади на ____ рр.

1. Вступ. Обґрунтування необхідності підготовки Плану

2. Аналітична частина:

Географічне розташування територіальної громади, опис суміжних територій;

Демографічна ситуація територіальної громади;

Ринок праці територіальної громади;

Стан розвитку інфраструктури територіальної громади:

- ◆ транспортної,
- ◆ екологічної,
- ◆ енергетичної;
- ◆ виробничої;
- ◆ соціальної тощо;

Динаміка та особливості соціально-економічного розвитку за останні п'ять років, зокрема стан використання природного, ресурсного, виробничого, науково-технічного потенціалу, розвитку малого та середнього підприємництва, зайнятості населення, задоволення населення товарами та послугами, доступу суб'єктів підприємництва до кредитів та інвестицій, екологічну ситуацію територіальної громади тощо;

Фінансово-бюджетна ситуація територіальної громади;

Результати SWOT-аналізу;

Інші дані, визначені відповідальним розробником як необхідні для проведення аналізу стану розвитку територіальної громади;

Картографічні, ілюстративні та інші матеріали, зокрема економіко-географічні карти та схеми, кадастрові карти, схеми та креслення, фотоматеріали території (у разі наявності та/або доцільності).

3. Цілі та пріоритети розвитку територіальної громади

4. Основні завдання та механізми реалізації Плану:

Перелік завдань і заходів із визначенням їх змісту та способу виконання, відповідальних виконавців, строків виконання (загалом і поетапно), обсягів і джерел фінансування з розбивкою по роках, індикатори (показники) виконання та очікуваний результат від їх виконання;

Перелік наявних і перспективних проєктів розвитку територіальної громади.

5. Моніторинг та оцінка результативності реалізації Плану:

Індикатори (показники) оцінки результативності виконання завдань і заходів та досягнення цілей, визначених Планом;

Показники соціально-економічного розвитку територіальної громади.

ПРИКЛАД ПЛАНУ-ГРАФІКУ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ

№	Терміни	Завдання	Відповідальні	Необхідні ресурси
1.		Формування Робочої групи з проведення CEO		
2.		Проведення Першого засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> затвердження методології проведення CEO; визначення ключових екологічних проблем території; проведення SWOT-аналізу екологічної ситуації; затвердження структури звіту про CEO 		
3.		Узагальнення пропозицій членів Робочої групи щодо цілей і завдань Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> підготовка розділу звіту про CEO щодо опису базового рівня стану довкілля території. 		
4.		Проведення Другого засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> обговорення проєкту звіту про CEO; оцінювання ступеню врахування місцевих (чи регіональних) екологічних цілей у документі; оцінювання впливу на довкілля; визначення заходів для пом'якшення впливу на довкілля. 		
5.		Опрацювання та узагальнення пропозицій членів Робочої групи щодо оцінки впливу на довкілля та заходів для пом'якшення цього впливу: <ul style="list-style-type: none"> підготовка розділів звіту про CEO щодо впливу на довкілля та заходів з пом'якшення впливу на довкілля; збір пропозицій і доопрацювання звіту про CEO. 		
6.		Проведення Третього засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> обговорення проєкту звіту про CEO; обговорення плану екологічного моніторингу впровадження планових заходів і проєктів. 		
7.		Збір пропозицій членів Робочої групи та доопрацювання звіту про CEO: <ul style="list-style-type: none"> презентація звіту про CEO на спільному засіданні Робочої групи із CEO та Робочої групи з розроблення планового документа; ухвалення звіту про CEO. 		

ДОДАТОК 5

РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо стандартів залучення та супроводу інвесторів в місцевій раді ТГ

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою Стандартів залучення та супроводу інвесторів на місцевому рівні (далі – Стандарти) є систематизація та впровадження кращих національних і світових практик управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні, уніфікація та оптимізація процесу підготовки інвестиційних матеріалів та продуктів, зокрема у сфері територіального маркетингу, забезпечення діяльності з пошуку, залучення, супроводу та обслуговування інвесторів, сприяння реалізації інвестиційних проєктів.

Стандарти становлять єдиний цілісний підхід до роботи з інвесторами та сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості та зростанню інвестиційної активності місцевої ради ТГ.

До Стандартів належать:

- 1) стандарти підготовки інвестиційних пропозицій;
- 2) стандарти інформаційно-маркетингових продуктів та просування інвестиційного потенціалу територіальної громади;
- 3) стандарти діяльності з пошуку, залучення та супроводу інвестора;
- 4) стандарти постінвестиційної підтримки інвестора.

Стандарти становлять основу для розробки Програми залучення інвестицій та Плану заходів з її виконання, затверджуються відповідним рішенням місцевої ради.

II. СТАНДАРТИ ПІДГОТОВКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ

2.1. Підготовка інформації про пріоритетні галузі (сектори) економіки з найкращим інвестиційним потенціалом

Зусилля профільного підрозділу місцевої ради ТГ із залучення інвестицій повинні бути зосереджені на галузях (секторах) економіки, які відповідають таким критеріям:

- 1) мають суттєві конкурентні переваги;
- 2) належать до ключових секторів зростання;
- 3) сприятимуть прискореному розвитку місцевої економіки.

Для кожної з пріоритетних галузей (секторів) економіки необхідно визначити потенційні українські та закордонні компанії, які можуть генерувати мобільні проєкти, та відповідають цілям місцевого та регіонального розвитку.

Підготовлена інформація про пріоритетні галузі (сектори) відповідної громади, що пропонується інвестору, повинна містити текстовий матеріал, ілюстрації (графіки, діаграми, малюнки, фотографії тощо), а також відповідати визначеній формі (Додаток 1).

2.2. Пропозиції інвестиційних майданчиків та нерухомості

Основним джерелом інформації для інвестора є підготовлені до інвестування земельні ділянки («greenfield») та об'єкти промислової нерухомості («brownfield»), що дозволить інвестору здійснити порівняння різних інвестиційних пропозицій.

Інвестиційна пропозиція земельних ділянок та об'єктів промислової нерухомості повинна містити базову інформацію про об'єкт інвестування, його ключові переваги, відбивати напрям, масштаб і обсяг необхідної інвестиції.

Інформаційні листи про земельні ділянки та об'єкти промислової нерухомості, вільні виробничі та офісні приміщення, які пропонуються для оренди, подаються відповідно до визначеної форми (Додатки 2, 3, 8, 9).

Отримана інформація після перевірки відповідальним працівником структурного підрозділу місцевої ради вноситься до бази даних на інвестиційному вебпорталі місцевої ради ТГ та використовується в інших інформаційних матеріалах.

2.3. Індустріальний парк

Індустріальні парки є однією з найоптимальніших форм для інвестування та ведення бізнесу з огляду на швидкий «час до ринку», забезпеченість необхідною інженерно-технічною інфраструктурою та кваліфікованими послугами з боку керуючої компанії.

Індустріальні парки можуть стати вагомим фактором посилення інвестиційної привабливості як окремої територіальної громади, так і всього регіону. Одним із нагальних завдань є залучення фінансових ресурсів із різних джерел фінансування для інженерно-технічного облаштування першої черги таких парків, яке необхідно синхронізувати з їх промоцією, а також активним пошуком і залученням цільових інвесторів. У разі успішного розвитку такий інструмент сприятиме активізації інвестиційної діяльності у громаді та матиме позитивний вплив на розвиток сучасної інвестиційної інфраструктури.

При прийнятті рішення щодо створення індустріального парку, необхідно врахувати такі критерії:

- 1) цільове використання та «юридична чистота» земельної ділянки;
- 2) близьке розташування до ключових транспортних магістралей та іншої транспортної інфраструктури;
- 3) наявність або близьке розташування до інженерних комунікацій та мереж (електроенергія, газ, вода, каналізація, телекомунікації тощо);
- 4) наявність робочої сили в радіусі 30 км (з розрахунку не менше 1 тис. мешканців на 1 га площі індустріального парку);
- 5) наявність потенційних інвесторів та потенційної керуючої компанії;
- 6) можливість співфінансування витрат розвитку інфраструктури парку з різних джерел (державний і місцевий бюджети, технічна допомога, кошти суб'єктів господарювання тощо);
- 7) узгодженість з іншими місцевими та регіональними проектами, зокрема, щодо розвитку інфраструктури.

2.4. Науковий парк

Актуальним завданням територіальних громад є підвищення інноваційності місцевої економіки. З урахуванням наявного науково-технологічного та виробничого потенціалу, науковий парк може стати ефективним інструментом інвестиційно-інноваційного розвитку.

Такий інструмент, за умови фахового підходу до його створення, може допомогти акумулювати зусилля науково-освітніх закладів та бізнесу з метою підвищення технологічності місцевої економіки. Водночас наявність наукового парку може підвищити рівень зацікавленості та залучення науковців та студентської молоді до підприємництва, стимулювати розвиток наукових розробок та досліджень, а також впровадження інновацій у місцевому та регіональному виробництві.

На попередньому етапі важливо започаткувати обговорення доцільності та можливих шляхів створення наукового парку за участю представників провідних університетів регіону (області) із залученням українських та міжнародних інноваційних компаній та експертів, а також вивчення закордонного досвіду створення та функціонування наукових парків на прикладі подібних територіальних громад.

2.5. Інші бази даних

Окрім баз даних земельних ділянок та іншої промислової нерухомості, необхідно сформувати такі бази даних:

- 1) наявних компаній, які можуть виступати як партнери, постачальники для потенційних інвесторів;
- 2) інституцій, які можуть бути корисними для інвестора на різних етапах реалізації проекту (консалтингові, юридичні, рекрутингові компанії, інституції підтримки підприємництва, бізнес-асоціації тощо);
- 3) компаній з іноземними інвестиціями, які працюють у відповідному регіоні;
- 4) базу даних інвестиційних запитів (звернень інвесторів).

2.6. Вимоги до інвестиційних пропозицій (земельних ділянок), що пропонуються для інвестора

Інвестор повинен отримати необхідну інформацію про ТГ у формі та через канали зв'язку, які для нього є найбільш прийнятними. Інвестиційні пропозиції, підготовлені відповідними структурними підрозділами місцевої ради, повинні відповідати таким вимогам.

- 1) Інформація повинна бути актуальною. Інформаційні матеріали та бази даних повинні оновлюватися не рідше одного разу на рік. Оновленню підлягає інформація, яка внесена до баз даних та стосується появи нових інвестиційних майданчиків, змін у транспортній інфраструктурі, комунікаціях тощо.
- 2) Інформація повинна бути точною і надійною. Усі дані, що містяться в інформаційних матеріалах та базах даних повинні надійти з надійного джерела і мають бути перевірені та підтверджені відповідальним працівником структурного підрозділу місцевої ради.
- 3) Пропозиція інвестиційних майданчиків має містити карти, фотографії, актуальний план розвитку та схему зонування, що демонструє цільове призначення земельної ділянки.

III. СТАНДАРТИ ІНФОРМАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ПРОСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія – це окремий документ, спрямований на створення іміджу ТГ через формування обізнаності, інтересу та зацікавленості серед цільових аудиторій, передусім ділових кіл, інвесторів, підприємців, туристів, а також місцевих мешканців та жителів інших областей.

У маркетинговій стратегії відзначається якість середовища та його компоненти з точки зору розміщення інвестицій, зокрема витрати на ведення бізнесу, «портфель територіальних продуктів», канали маркетингової комунікації.

Необхідно визначити потенційні українські та закордонні компанії, з якими місцева рада та її виконавчі органи зацікавлені налагодити співпрацю з урахуванням інвестиційних пріоритетів, галузей (секторів) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал, та спроможності цих компаній реалізувати проекти, що відповідають цілям відповідного регіону.

Окрім позиціонування та просування території громади, маркетингова стратегія має передбачати належне організаційне забезпечення (ресурси, координація, моніторинг, контроль).

3.2. Маркетинговий план

Маркетинговий план – це окремий документ, який спрямований на реалізацію маркетингової стратегії та зображує календарний план підготовки до участі в міжнародних, національних, регіональних та місцевих заходах з метою підтримки та просування позитивного інвестиційного іміджу ТГ.

Маркетинговий план складається щорічно і містить перелік маркетингових продуктів, які повинні бути створені чи оновлені, та визначає ключові заходи, які повинні відбутися за участі керівництва країни, області та громади.

Важливою складовою маркетинг-плану є його ресурсне забезпечення.

3.3. Інвестиційний вебпортал

Інвестиційний вебпортал – це ключовий маркетинговий інструмент, який покликаний розкривати та просувати інвестиційні можливості відповідної адміністративно-територіальної одиниці, демонструвати ключові переваги та доносити до інвестора конкретні інвестиційні пропозиції.

Інвестиційний вебпортал є механізмом взаємодії з потенційними та наявними інвесторами, повинен містити функцію зворотного зв'язку, оцінку стану інвестиційного клімату, збір та оперативний розгляд звернень інвестора.

На інвестиційному вебпорталі повинна бути розміщена інвестиційна онлайн-карта відповідної адміністративно-територіальної одиниці з зображенням пропозицій для інвестування та наявної інфраструктури.

Інформаційне наповнення інвестиційного вебпорталу здійснюється українською та англійською мовами, інші мови (залежно від визначених цільових країн) можуть бути представлені у скороченій версії. Пропозиції щодо змісту інвестиційного порталу містяться в Додатку 4.

Інвестиційний вебпортал не повинен бути перевантажений інформацією, зокрема не повинен містити інформації, властивої для офіційних сайтів органів місцевого самоврядування. Водночас інвестиційний вебпортал має містити промоційний ролик та інвестиційний паспорт, мультимедійні презентації, брендбук, а також корисні посилання для інтеграції з іншими сайтами.

Навігація по сайту повинна бути зручною, сприяти швидкому пошуку необхідної інформації, оновлення якої здійснюється щотижня. Інвестиційний вебпортал повинен бути візуально привабливим.

Якісно підготовлений інвестиційний вебпортал є найбільш ефективним та найдешевшим інструментом просування громади, оскільки, згідно з опитуваннями інвесторів, приблизно 50% інвестиційних контактів забезпечується через такий механізм.

3.4. Інвестиційний паспорт

Інвестиційний паспорт – це найбільш повне джерело інформації для інвестора, яке поширюється під час зустрічей, інвестиційних заходів, надсилається за потреби різноманітними каналами зв'язку, зокрема електронними.

Передача інвестиційного паспорта інвестору для початкового етапу контактів є невіддільною частиною побудови іміджу, що місцева влада є професійним партнером в інвестуванні.

Паспорт повинен мати чітку структуру, належний дизайн і естетичний вигляд. Для покращення його зовнішнього вигляду слід використовувати фото, карти, діаграми, схеми, які збагачують і доповнюють інші дані. Приблизна структура інвестиційного паспорта представлена у Додатку 5.

Інвестиційний паспорт ТГ не може бути занадто великим. Оптимальний обсяг для області становить 20-25 сторінок, для обласного центру – 15-20 сторінок.

3.5. Інша продукція (буклети, теки, CD)

Серед інструментів інформаційно-маркетингового просування ТГ застосовуються інвестиційні буклети, брошури, спеціалізовані інформаційні листки, CD та промоційні теки, в які вкладаються різноманітні матеріали, як-то інвестиційний паспорт, інформаційні листи про земельні ділянки, які пропонуються інвестору тощо.

3.6. Мультимедійна презентація громади.

Мультимедійна презентація є обов'язковим інструментом представлення ТГ під час зустрічей з інвесторами та проведення інших інвестиційних заходів, дозволяє наголосити на основних конкурентних перевагах чи конкретних інвестиційних пропозиціях.

Перевагою мультимедійної презентації є те, що вона може містити, окрім текстових матеріалів, фотографій, діаграм та графіків, слайд-шоу й анімації, які застосовуються у звичайній ppt-презентації, додатково звукове оформлення і дикторський супровід, відеофрагменти, тривимірну графіку тощо.

Основною відмінністю мультимедійних презентацій від інших інструментів представлення інформації є їх особлива насиченість змістом та інтерактивність, тобто здатність певним чином змінюватися й реагувати на дії користувача.

Оскільки, як показують дослідження, під час презентації використовується лише канал словесної комунікації, слухачі добре сприймають лише близько 30% інформації. Таким чином, слід уникати слайдів з довгими словесними текстами та перевантажувати слухачів контентом. Окрім цього, за потреби необхідно роздати спеціально підготовлений додатковий матеріал.

Водночас доповнення презентації візуальною складовою може збільшити частку сприйняття до 80%. Відтак, мультимедійна презентація є важливим інструментом ефективного просування інвестиційного потенціалу громади чи конкретної інвестиційної пропозиції.

Оптимальною кількістю слайдів у ppt-презентації вважається 10-15 (без урахування додаткових графіків чи діаграм), а тривалість мультимедійної презентації, як правило, не повинна перевищувати 15 хв. У разі поєднання словесної та мультимедійної презентацій сукупно вони не повинні перевищувати 30 хв.

3.7. Механізм прямого маркетингу (Direct mail)

Прямий маркетинг – це механізм прямої комунікації з визначеними цільовими компаніями, у яких зацікавлена ТГ чи регіон в цілому, та який здійснюється у формі індивідуалізованого діалогу (direct mail – «звернення напрому») з метою отримання відгуку щодо можливої зацікавленості інвестора щодо інвестування та побудови довгострокових відносин.

Для цього, як правило, необхідно визначити бажані країни-інвестори та сформувати базу даних провідних компаній у тих галузях (секторах) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал в ТГ та регіоні (не більше 5-6).

Особливу увагу слід приділити тим компаніям, які вже працюють в Україні, а також тим, які демонструють найшвидші темпи зростання та впроваджують найновіші технології.

Також потрібно володіти інформацією щодо країн-конкурентів у відповідних сегментах ринку та місця України серед них, а також інформацією щодо того, хто є потенційними конкурентами в інших регіонах України.

Перший лист-звернення до інвестора підписується сільським (селищним, міським) головою.

Основні джерела інформації, які рекомендуються для формування переліку міжнародних цільових інвесторів, містяться в Додатку 6.

3.8. Брендинг, брендбук

Брендбук (Brand Book) – це пакет документів, друкованої та сувенірної продукції, що вміщує графічну, шрифтову та кольорову символіку ТГ. Як правило, розробляється кілька носіїв фірмового стилю, стандартних позицій брендбука. Центральне місце серед них займає логотип – оригінальний графічний символ.

Окрім того, до брендбука входять такі елементи: текстовий рекламний слоган, кольорова палітра, фірмові бланки, конверти, пакети, теки, календар, система навігації (вказівники), сувенірна продукція, рекламні журнали та буклети тощо.

Створення бренду ТГ та її продуктів є одним із елементів інвестиційно-маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення потрібної репутації, що полягає у формуванні привабливого іміджу громади та слугує способом економічної конкуренції та знаряддя боротьби за визнання, додатковий важіль залучення інвестицій у розвиток території.

До основних критеріїв, на основі яких формується бренд, як правило, належать:

- 1) міжнародне значення (внесок громади у світовий чи національний прогрес);
- 2) місце розташування (особливість, мальовничість та клімат місцевості), історія та традиції;
- 3) потенціал (економічні та освітні можливості ТГ, що можуть бути запропоновані гостям та представникам бізнесу);
- 4) ритм життя (кількість привабливих занять та розваг, що можна знайти у громаді, регіоні);
- 5) умови (наявність необхідних побутових умов та ступінь розвитку соціальної інфраструктури для проживання і здійснення певного виду професійної діяльності);
- 6) люди (загальна безпекова ситуація, дружнє ставлення до гостей, готовність працювати в компанії інвестора тощо).

3.9. Інші маркетингові інструменти

До інших маркетингових інструментів безпосереднього просування належать проведення інвестиційних форумів чи інвестиційних конференцій, організація виставок та участь в інвестиційних ярмарках, різноманітних інвестиційних заходах та подіях, розміщення реклами в медіа, організація спільних з представниками бізнесу роуд-шоу (road show) тощо.

Обов'язок із використання методів прямого просування покладається на працівників відповідного структурного підрозділу місцевої ради та інші спеціально створені або залучені для цього інституції.

Непрямий метод просування здійснюється зовнішніми установами (дипломатичними представництвами, національним інвестиційним агентством (ДУ «Офіс з залучення та підтримки інвестицій»), торгово-промисловими палатами, торговими представництвами, бізнес-асоціаціями тощо).

Ефективною формою непрямого просування є створення сприятливого інвестиційного клімату та позитивного іміджу ТГ серед наявних підприємців та інвесторів, заохочування їх просувати імідж серед інших підприємств своєї країни.

IV. СТАНДАРТИ ДІЯЛЬНОСТІ З ПОШУКУ, ЗАЛУЧЕННЯ ТА СУПРОВОДУ ІНВЕСТОРА

Діяльність з пошуку та залучення інвестора передбачає вчинення комплексу дій командою, яка відповідає за стан інвестиційної діяльності у межах ТГ.

Важливе значення має започаткування та налагодження ділових контактів із потенційним інвестором.

Втрати потенційного інвестора на будь-якому етапі та погіршення інвестиційного іміджу громади можуть бути спричинені непрофесійною поведінкою, нестачею досвіду, знань та практичних навичок відповідальних працівників виконавчих органів місцевої ради.

Іноземний інвестор розпочинає планування нового інвестиційного проєкту з «широкого списку» (long list), у який потрапляє близько десятка країн і кількох десятків інвестиційних майданчиків.

Після цього іноземний інвестор розглядає вже «короткий список» (short list), у якому, як правило, залишаються лише 2-3 країни та 4-5 пропозицій. Український інвестор теж розглядає декілька можливостей для реалізації нового проєкту.

Таким чином, фаховий підхід до роботи з інвестором суттєво підвищує шанси ТГ в отриманні інвестиції.

4.1. Вимоги до працівників, які здійснюють діяльність з пошуку, залучення та супроводу інвестора

Діяльність із пошуку, залучення та супроводу інвестора може бути ефективною лише за наявності у відповідальних працівників структурного підрозділу місцевої ради належного рівня таких знань, навичок та компетенцій:

- 1) високий рівень володіння англійською мовою;
- 2) знання правил ділового етикету та ділового спілкування;
- 3) навички ведення переговорів;
- 4) розуміння особливостей ділової культури інших країн;
- 5) самостійність, відповідальність, аналітичні здібності.

4.2. Забезпечення процедури першого контакту з інвестором

Найчастіше перший контакт потенційного інвестора з представниками місцевої ради ТГ здійснюється засобами електронної пошти шляхом надсилання інвестиційного запиту.

Представники інвестора зазвичай намагаються таким чином отримати базову інформацію про відповідну місцевість, регіон чи окрему територію, їхні інвестиційні пропозиції.

Стандарти взаємодії з інвестором вимагають оперативного підтвердження отримання запиту, яке має бути зроблено протягом 24 годин з моменту його отримання з дотриманням стандартів офіційного ділового електронного листування.

Підготовка поверхневої відповіді, зокрема надання поради інвестору звернутися за інформацією до відповідного вебсайту, є неприпустимою. Найпоширеніші запитання, які зустрічається у зверненнях (запитах) інвесторів містяться у Додатку 7.

Діловий етикет вимагає висловити вдячність за виявлений інтерес та повідомити координати посадової особи, що призначена відповідальною за підготовку відповіді. Позитивне враження може забезпечити додаткове підтвердження отримання запиту телефоном, здійснене посадовою особою, відповідальною за контакти з інвесторами.

4.3. Часові рамки реагування на запити інвестора

Відповідальні працівники структурного підрозділу місцевої ради, якому направлено запит інвестора, повинні не пізніше 24 годин від моменту одержання запиту інвестора, відправленого засобами електронної пошти або факсу, підтвердити одержання такого запиту.

Відповідальні працівники структурного підрозділу місцевої ради, якому направлено запит інвестора, повинні не пізніше 48 годин від моменту одержання запиту інвестора, відправленого засобами електронної пошти або факсу, надати відповіді на додаткові запитання, поставлені інвестором.

У разі, якщо запит інвестора стосується надання значного обсягу інформації або потребує пошуку інформації серед значної кількості даних, строк надання інформації не може перевищувати 7 днів, про що обов'язково повідомляється інвестор.

Разом з тим, у разі надсилання частини матеріалів посилкою, необхідно повідомити одержувача про відправку такої посилки (бандеролі).

У разі, якщо інвестор звернувся засобами телефонного зв'язку, але

не отримав фахової відповіді через відсутність співробітників, максимальний час, щоб повторно зв'язатися з інвестором, становить 24 години, але за можливості такий контакт має бути зроблено протягом того ж дня.

Зазначені часові рамки не включають вихідні та святкові дні, про що слід повідомити інвестора.

У разі звернення інвестора засобами телефонного зв'язку, необхідно докласти зусиль, щоб уже на цьому етапі інвестор був належним чином поінформований і, у разі потреби, скерований до співробітника, який може надати вичерпну інформацію.

При цьому необхідно заповнити інформаційну карту про інвестора, зазначивши його ім'я, контактні дані, назву установи чи компанії, суть звернення та тематику розмови, які вносяться у загальну базу інвестиційних запитів, що ведеться відповідним структурним підрозділом.

4.4. Підготовка інвестиційної місії та організація візиту інвестора

Організація зустрічі з потенційним інвестором вимагає ретельної підготовки та проведення наради, на якій має бути з'ясовано такі питання:

- 1) мета зустрічі та очікування з боку інвестора;
- 2) очікування з боку посадових осіб громади, де планується інвестиція;
- 3) сценарій зустрічі (дата і місце проведення, час, тривалість, робоча мова, потреба в перекладі, частування для інвестора (вибір та бронювання місця), засоби транспорту для зустрічі та відвідування інвестиційних майданчиків, визначення відповідальних осіб за підготовку та ведення протоколу (якщо передбачено);
- 4) склад представників інвестора (кількість осіб, їх посади, функціонал);
- 5) склад представників сторони, що приймає, з зазначенням ролі кожного з них;
- 6) доцільність участі в засіданні представників інших установ;
- 7) доцільність участі в засіданні зовнішніх експертів (співробітників енергетики, земельних ресурсів);
- 8) підготовка рекламних та промоційних матеріалів.

Оптимальним часом для призначення зустрічі є час між 10:00 і 14:00 годинами. Процедура підтвердження зустрічі відбувається не пізніше, ніж за два дні до запланованої дати візиту інвестора та передбачає погодження її сценарію, уточнення інформації про діяльність інвестора (передусім вебсайт компанії), його потреби (розмір земельної ділянки, площа виробничих приміщень, вимоги до інфраструктури, постачальників, потенційна кількість працівників тощо), а також очікування від візиту. Необхідно отримати список критеріїв, якими керується інвестор при виборі місця розташування інвестиції.

У зустрічах з інвестором повинні брати участь лише необхідні співробітники, як правило, у складі не більше трьох осіб. Представник інвестора може вважати, що питання, які розглядаються, можуть мати конфіденційний характер, тому наявність занадто великої кількості сторонніх осіб може бути сприйнята негативно. Потрібно дотримуватися принципу, що чисельність представників сторони, що приймає, не повинна значно перевищувати кількість гостей.

4.5. Стандарти проведення зустрічей з інвестором

Зустріч з інвестором повинна починатися з представлення учасників та обміну візитними картками. Після відкриття зустрічі учасникам пропонується чай і кава та здійснюється презентація громади.

Презентація не повинна тривати більше ніж 30 хвилин та здійснюється головою, заступником голови або керівником структурного підрозділу із залучення інвестицій. Після презентації надається час для запитань та обговорення інвестиційної пропозиції, потім підводяться підсумки зустрічі. За потреби, інвестору у зручний йому спосіб надається (відправляється) додатковий матеріал.

У разі відвідування інвестиційного майданчика, необхідно передбачити необхідний транспорт, документацію з питань нерухомості та землекористування, звернути увагу на відповідність статусу представника влади, який супроводжує інвестора.

Поїздки необхідно спланувати так, аби повною мірою продемонструвати завершені інвестиції в інфраструктуру і проекти, що демонструють ефективну діяльність місцевої влади, виробничі та офісні приміщення українських і закордонних інвесторів, житлові будинки високого стандарту, готелі тощо.

Перша зустріч не повинна проводитися за межами адміністрації (офісу), оскільки інвестору (представникам потенційного інвестора) необхідно продемонструвати ділове середовище та ключових співробітників, з якими вони будуть взаємодіяти в майбутньому. Офіційна зустріч з інвестором, залежно від рівня представництва, проводиться за участю місцевого голови (якщо це стратегічний інвестор), а також заступника голови з інвестиційних питань та керівника структурного підрозділу економіки та інвестицій.

4.6. Особливості зустрічей з іноземними інвесторами

У випадку контакту з іноземним інвестором, необхідно звернути увагу на рівень володіння іноземними мовами (передусім англійською) співробітників, що працюють з інвесторами, враховувати культурні відмінності, а також, за необхідності, правила дипломатичного протоколу.

Важливо також розробити внутрішні стандарти поведінки посадових осіб. Позитивне враження формує вивішування перед будівлею місцевої ради поруч з прапором України прапору країни інвестора. Правила також передбачають розміщення на столі для переговорів прапорців країн-учасниць. Учасники зустрічі розміщуються за столом переговорів відповідно до норм дипломатичного протоколу. Для забезпечення комунікації мовою інвестора за потреби запрошується кваліфікований перекладач, візитки та інвестиційні матеріали мають бути підготовлені англійською мовою або мовою країни-інвестора. Під час переговорів, огляду об'єктів та частування, слід дотримуватися кодексу поведінки, прийнятої в країні гостей і враховувати традиції та менталітет інвестора.

4.7 Вedenня переговорів та прийняття інвестиційного рішення

Приміщення, у якому відбувається зустріч, має забезпечити комфорт учасникам переговорів. Дружня атмосфера та доброзичливість сторони, що приймає, можуть позитивно вплинути на рішення про інвестиції.

Перед початком переговорів необхідно відповісти на питання про те, як швидко місцева влада може переконати інвестора розпочати бізнес на своїй території. Залежно від рівня зацікавленості в інвесторі, на переговорах місцева влада повинна бути готові піти на менші чи більші поступки, сценарії яких повинні бути розроблені до переговорів. Важливим елементом переговорів по їх завершенню є підписання протоколу (меморандуму) обома сторонами, що є основою для прийняття інвестиційного рішення та реалізації інвестиційного проєкту.

Необхідно зберігати конфіденційність підсумків переговорів з інвестором, що вважається одним з важливих показників надійності місцевої влади. Будь-яка інформація про поточні переговори, отримана від інвестора,

без його згоди не може оприлюднюватися в засобах масової інформації.

Передчасне розкриття деталей запланованих інвестицій може призвести до розриву стосунків з інвестором, оскільки інвестор вважатиме це ознакою відсутності професіоналізму.

V. СТАНДАРТИ ПОСТІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ІНВЕСТОРА

5.1. Продовження контактів з інвестором в процесі реалізації проєкту

Контакти місцевої ради не закінчуються з рішенням інвестора розпочати діяльність в межах ТГ. Інвестор, як правило, чекає від місцевої влади підтримки під час здійснення інвестиції та в процесі функціонування виробництва.

Постінвестиційна підтримка є ознакою професійного супроводу інвестора, і може полягати в регулярному відвідуванні виробничих об'єктів, залученні інвестора до участі у формуванні інвестиційної політики відповідного регіону, налагодженні необхідних контактів з інституціями центрального та обласного рівня чи нових контактів з місцевим бізнесом та навчальними закладами, сприяння в підготовці кваліфікованих кадрів для потреб інвестора, своєчасному отриманні необхідних погоджень і дозволів, розв'язанні поточних проблем, з якими зустрічається інвестор у зв'язку з недосконалістю податково-митного адміністрування чи наявністю скарг щодо можливих зловживань з боку органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Важливим механізмом співпраці є заохочення інвестора до місцевих ділових та соціальних ініціатив, відзначення подій, організації різноманітних заходів, спонсорства та благодійності.

Влада та громадськість повинна надавати публічності та схвальної оцінки внеску інвестора в економічний і соціальний розвиток території ТГ, а також поширювати відповідну інформацію в засобах масової інформації.

Необхідно докладати зусиль, щоб запобігти виведенню інвестиції з регіону, що може призвести до значних економічних та іміджевих втрат. Водночас належна та професійна співпраця може мати ефект збільшення масштабу припливу інвестицій, оскільки демонстрація успішної практики є одним з найефективніших інструментів маркетингового просування території громади.

5.2. Підтримка планів розвитку компанії та реінвестування

Для місцевого економічного розвитку важливо спонукати інвесторів до розширення наявного виробництва, реалізації нових проєктів, спрямованих на збільшення кількості комплектуючих, що вироблятимуться безпосередньо на даній території та в її околицях, інвестування чи створення нових, поглиблених ланцюжків у виробництві товарів, що сприятиме зростанню доданої вартості продукції, що виробляється. Кожну інвестицію слід розглядати як каталізатор для подальших інвестицій і створення нових робочих місць.

Відповідно до міжнародних досліджень витрат місцевої влади на реінвестування, впровадження нового проєкту наявним інвестором вимагає у 7-9 разів менше зусиль і ресурсів, ніж на залучення нового інвестора.

Додатки:

1. Форма подання інформації про галузі (сектори) економіки, які мають найкращий інвестиційний потенціал (додаток 1) – 1 арк.;
2. Інвестиційна пропозиція Greenfield (додаток 2) – 2 арк.;
3. Інвестиційна пропозиція Brownfield (додаток 3) – 2 арк.;
4. Інвестиційний портал (приблизна структура) (додаток 4) – 2 арк.;
5. Структура інвестиційного паспорту (додаток 5) – 1 арк.;
6. Основні джерела інформації, які рекомендуються для формування переліку міжнародних цільових інвесторів (додаток 6) – 1 арк.;
7. Найбільш поширена інформація, яка зустрічається в запитах інвесторів (додаток 7) – 1 арк.;
8. Форма для оренди (виробниче приміщення) (додаток 8) – 1 арк.;
9. Форма для офісного приміщення (додаток 9) – 1 арк.

ФОРМА ПОДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ГАЛУЗІ (СЕКТОРИ) ЕКОНОМІКИ, ЯКІ МАЮТЬ НАЙКРАЩІЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

№ п\п	Рубрика	Зміст	Додаткова інформація, яка може бути розміщена
1.	Коротка інформація про галузь (сектор)	Місце галузі в економіці країни та регіону. Темпи розвитку галузі, показники виробництва. Виробнича база. Основні компанії. Залучений людський ресурс, заробітна плата.	Діаграма
2.	Основні підгалузі, сектори (коротко, якщо стосується)	Потенціал для розвитку, зростання ринку, експорту і привабливі для інвесторів.	Показники (графік, таблиця)
3.	Перспективи зростання	Основні аргументи (конкурентні переваги й можливості) для розвитку галузі. Доступність ресурсів, витрати і якість виробництва. Логістика, легкість і швидкість доступу до основних виробників (постачальників) і ринків. Внутрішній і зовнішній ринок, потенціал зростання продажів.	Діаграма, графік
4.	Людський ресурс	Чисельність кваліфікованої та потенційної робочої сили. Навчальні та наукові (науково-дослідні) заклади, можливість впровадження інновацій.	Таблиця, діаграма
5.	Інвестиції	ПІІ в галузь. Перелік транснаціональних компаній (світових брендів). Приклад успіху (коротко).	Діаграма, фото, лого
6.	Експорт	Показники (структура) і динаміка експорту.	Діаграма

Обсяг матеріалу повинен складати 250-300 слів без врахування діаграм, графіків, таблиць тощо.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ GREENFIELD

	Назва вулиці	
	Населений пункт, район (в місті), місцевість	
	Географічні координати	
	Максимально доступна площа (як одна ділянка) [га]	
	Можливості для розвитку (короткий опис)	
	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
	Власник(и)	
	Наявність актуального концептуального дизайну (Так/Ні)	
	Зонування	
	Вид ґрунту на ділянці (га)	
	Різниця в рівні землі (м)	(просимо вказати максимальну різницю між найнижчим та найвищим пунктом ділянки)
	Використання землі на даний час	
	Забрудненість ґрунтових та підґрунтових вод (Так/Ні)	
	Рівень підґрунтових вод (м)	
	Чи були проведені геологічні дослідження ділянки (Так/Ні)	
	Ризик затоплення чи зсувів землі (Так/Ні)	
	Підземні перешкоди (Так/Ні)	(напр. підземні комунікації)
	Наземні та повітряні перешкоди (Так/Ні)	(напр. ЛЕП)
	Екологічні обмеження (Так/Ні)	
	Будинки чи інші конструкції на ділянці (Так/Ні)	
	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
	Доступ доріг до ділянки (вид та ширина доступної дороги)	
	Найближча автомагістраль/дорога національного значення (км)	
	Морські та річкові порти в радіусі до 200 км	
	Залізнична колія (км)	
	Залізнична під'їзна колія (км)	
	Найближчий робочий аеропорт (км)	
	Найближчий морський порт (км)	
	Електрифікація (Так/Ні) <ul style="list-style-type: none"> • точка з'єднання (відстань від кордону ділянки) (м) • напруга електричного току (кВТ) • допустима електрична місткість (MW) 	

	Газифікація (Так/Ні) <ul style="list-style-type: none"> • точка з'єднання (відстань від кордону ділянки) (м) • показник теплотворної здатності (MJ/Nm³) • діаметр труби (мм) 	
	Водопостачання (Так/Ні) <ul style="list-style-type: none"> • точка з'єднання (відстань від кордону ділянки) (м) • допустима пропускна здатність (м³/24 г) 	
	Очисні споруди (Так/Ні)	
	Телекомунікації (Так/Ні) <ul style="list-style-type: none"> • точка з'єднання (відстань від кордону ділянки) (м) 	
	Орієнтовна вартість підведення інженерних мереж (вказуються витрати на підведення необхідних комунікацій)	
Поточний стан справ (наявність необхідних дозволів, результати зміни призначення земельної ділянки, тощо)	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
Можливості державної підтримки	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
Можливості місцевої підтримки	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
Інші актуальні коментарі	Орієнтовна ціна землі (грн/м ²)	
Пропозиція підготовлена	ПІП, посада, контактні телефони, e-mail тощо	
Контактна особа	ПІП, посада, контактні телефони, e-mail тощо	

Обов'язкові додатки:

- ◆ Карта ділянки (включно з інфраструктурою на ділянці та транспортною розв'язкою);
- ◆ Актуальний план розвитку ділянки (детальний план території земельної ділянки);
- ◆ 5 фотографій (з різних позицій) високої якості, на яких зображено всю ділянку;
- ◆ Знімки з висоти (якщо наявні)
- ◆

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ BROWNFIELD

1. Назва промислової ділянки / виробничої площі

2. Локалізація

Вулиця _____ Населений пункт (місцевість) _____ Географічні координати _____

Об'єкт _____ промислової _____ нерухомості _____

Вебсторінка _____

3. Власник об'єкту

3.1. Контактна особа

Прізвище, ім'я, по батькові _____

тел: _____ e-mail _____

4. Основна інформація про промислову ділянку / виробничу площу

4.1. Придатна для користування площа

Площа _____ м² Кількість поверхів _____

Висота _____ м Рік спорудження _____

Вантажостійкість

підлоги _____ кг/м² Рік модернізації _____

4.2. Наявні технічні умови

відмінні середні

добрі слабкі

4.3. Загальна площа земельної ділянки _____ м²

5. Транспортне сполучення

найближча автомагістраль / _____ просимо вказати номер дороги та відстань до неї в км

дорога національного значення _____

просимо вказати назву міста та відстань до нього в км

найближчий обласний центр _____

назва місця та відстань до нього в км

найближчий міжнародний аеропорт _____

6. Інфраструктура

Електрозабезпечення	<input type="checkbox"/>	Каналізаційні системи	<input type="checkbox"/>
Водопостачання	<input type="checkbox"/>	Доступ доріг для вантажних автомобілів	<input type="checkbox"/>
Газифікація	<input type="checkbox"/>	Піднімальні крани	<input type="checkbox"/>
Опалення	<input type="checkbox"/>	Залізнична під'їзна колія	<input type="checkbox"/>

6.1. Орієнтовна вартість підведення необхідних комунікацій (газу, води, каналізації, тощо)

7. Умови використання / придбання

Власність

Постійне користування

Оренда

Інше

Уточніть _____

7.1. Ціна в грн, у тому числі приміщення та земля _____ грн.

8. Додаткова інформація (поточний стан справ, можливість державної підтримки тощо)

Пропозицію підготував: _____

(ПІБ, посада)

Дата підготовки пропозиції _____

Обов'язкові додатки:

- ◆ Карта ділянки (включно з інфраструктурою на ділянці та транспортною розв'язкою);
- ◆ Детальний план території земельної ділянки
- ◆ 5 фотографій (з різних позицій) високої якості, на яких зображено весь вид споруд та ділянки;
- ◆ Знімки з висоти (якщо наявні)

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТАЛ (ПРИБЛИЗНА СТРУКТУРА)

Чому _____?	Економіка	Ведення бізнесу	Міжнародна співпраця	Галузі з найвищим інвестиційним потенціалом	Пропозиції для інвесторів	Контактна інформація
Візитка ОТГ	Економічні показники	Форми ведення господарської діяльності	ПІІ	Харчова промисловість	Індустріальний парк	Підрозділ економіки та інвестицій
Географічне положення, природні ресурси, клімат	Найбільші підприємства	Реєстрація бізнесу	Найбільші компанії з іноземними інвестиціями	Переробна промисловість	Земельні ділянки типу «Greenfield»	Звертайтеся до нас
Транспортна інфраструктура, логістика	Промисловість	Податкове законодавство	Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями	Машинобудування	Земельні ділянки типу «Brownfield»	Анкета інвестора
Людські ресурси, ринок праці	Будівництво	Митне законодавство	Експорт	ІТ, телекомунікації, електроніка	Виробничі та складські приміщення	
Освіта, підготовка кадрів	Енергетика	Трудове законодавство	Імпорт	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D)	Офіси	
Охорона здоров'я, культура, дозвілля, відпочинок	Транспорт, зв'язок, телекомунікації	Працевлаштування іноземців		Бізнес послуги		
Туризм, курорти і рекреації	Малий та середній бізнес	Інвестиційні стимули		Туризм		
Якість життя		Місцеві правила забудови				

Додаткові опції, банери:

- ◆ Новини
- ◆ 10 причин інвестувати ...
- ◆ Анкета для оцінки інвестиційного клімату
- ◆ Виставки та ярмарки
- ◆ Корисні посилання (лінки)
- ◆ Компанії громади/регіону (база даних)
- ◆ Інвестори про громаду/область /
- ◆ Інші (вимагатимуть залучення додаткового фінансування):
 - Інтерактивна інвестиційна карта
 - Інвестиційний паспорт
 - Промоційні ролики, які зображують інвестиційну та туристичну привабливість громади

СТРУКТУРА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТА

Розділ 1. ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

- 1.1. Вітальне слово голови
- 1.2. Візитка громади

Розділ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ

- 2.1. Природно-географічні та кліматичні умови
- 2.2. Демографія
- 2.3. Людські ресурси
- 2.4. Освіта, підготовка кадрів
- 2.5. Житло, офісна та промислово-виробнича інфраструктура
- 2.6. Економічний потенціал
- 2.7. Зовнішньоекономічна діяльність
- 2.8. Транспортна інфраструктура та логістика
- 2.9. Сфери охорони здоров'я, культури, дозвілля та відпочинку
- 2.10. Охорона навколишнього природного середовища
- 2.11. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями
- 2.12. Масштабні інвестиційні проекти, що реалізуються

Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ІНВЕСТОРІВ

- 3.1. Галузі економіки, що мають найкращий інвестиційний потенціал
- 3.2. Стратегічні проекти
- 3.3. Вільні земельні ділянки («Greenfield» та «Brownfield») для інвестування

Розділ 4. КОНТАКТИ, ДЖЕРЕЛА

- 4.1. Контактна інформація
- 4.2. Основні джерела інформації

ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ, ЯКІ РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКУ МІЖНАРОДНИХ ЦІЛЬОВИХ ІНВЕСТОРІВ

- ◆ [«Edgar»](#) – найширший, найглибший і найточніший онлайн-доступ до ділової та фінансової інформації про понад 30000 компаній в усьому світі
- ◆ [«Bloomberg»](#) – єдина універсальна платформа з надання засобів і даних для фахівців бізнесу та фінансів.
- ◆ [«One Source»](#) – визнаний лідер у сфері надання комерційної інформації; надання корпоративних, виконавчих і галузевих даних
- ◆ [«Factiva»](#) («Dow Jones») – доступ до майже 14000 ділових джерел, включно з «The Wall Street Journal», «The Financial Times™», каналів новин «Dow Jones» і «Reuters», а також «Associated Press», як і «Reuters Fundamentals» та «D&B».
- ◆ [«Fortune 500»](#): Найбільші компанії США
- ◆ [«Global 500»](#): Перелік найбільших компаній у світі за доходом
- ◆ [«INC Magazine» 500 і 5000](#): Список компаній США зі значним зростанням
- ◆ [«Europe's 500»](#): Бізнес за зростання
- ◆ [«Forbes»](#): Оцінка багатства
- ◆ [«ROB 1000»](#): Рейтинг найкращих канадських компаній
- ◆ [«Global 100»](#): Аутсорсинг
- ◆ [«BPO Global Services 100»](#)

НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНА ІНФОРМАЦІЯ, ЯКА ЗУСТРІЧАЄТЬСЯ В ЗАПИТАХ ІНВЕСТОРІВ (ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ШАБЛОНУ ВІДПОВІДІ)

- ◆ Наявність вільних інвестиційних майданчиків та вартість землі (оренди ділянок)
- ◆ Наявність вільних виробничих приміщень та вартість оренди
- ◆ Наявність індустріальних (промислових) парків
- ◆ Вартість комунальних послуг (електроенергія, природний газ, вода)
- ◆ Транспортна інфраструктура (дороги, залізні дороги, аеропорти, порти)
- ◆ Законодавство про працю, кваліфікація робочої сили
- ◆ Рівень оплати праці в галузі/секторі
- ◆ Освітні установи (технічні училища, університети, науково-дослідні центри)
- ◆ Потенційні постачальники /база даних клієнтів
- ◆ Посередники: банки, консалтингові компанії
- ◆ Політика в галузі довкілля
- ◆ Оподаткування (місцеве, регіональне, державне) та неписані правила
- ◆ Інформація про наявність промислових кластерів, найбільші компанії
- ◆ Інформація про іноземні компанії, які інвестували в регіоні

ФОРМА ДЛЯ ОРЕНДИ (ВИРОБНИЧЕ ПРИМІЩЕННЯ)

Назва об'єкту: _____

Адреса: _____

Координати для зображення на карті _____

Характеристика

Кількість поверхів: _____

Виробнича площа : _____ м²

Офісні приміщення: _____ м²

Термін здачі в експлуатацію: _____ рік

Ремонт (дата, вид): _____

Висота [м]: _____

Вантажопідйомність: _____

Загальна площа земельної ділянки: _____ м²

Вид договору: оренда/продаж/.... _____

Вартість оренди за 1 м²: _____ грн/ _____ \$

Вартість продажу: _____ грн.

Інфраструктура:

під'їзні шляхи для вантажного транспорту

автомобільні _____

залізнична гілка _____

Послуги:

Електрика _____

вода _____

система каналізації _____

Відстань до:

Швидкісна дорога (автомагістраль): _____ км

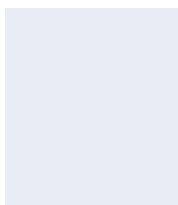
Дорога державного значення: _____ км

Залізнична станція: _____ км

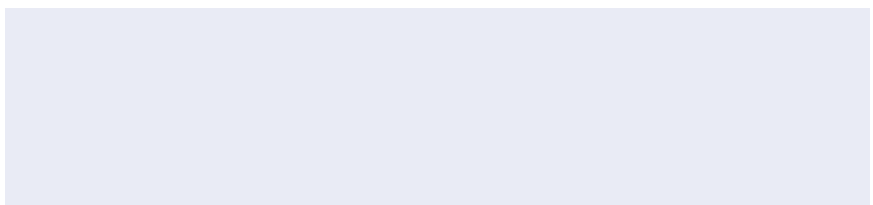
Морський (річковий) порт: _____ км

Аеропорт: _____ км

Фото



Зображення на карті



ФОРМА ДЛЯ ОФІСНОГО ПРИМІЩЕННЯ

Назва об'єкту: _____

Клас: A/B/C _____

Розташування:

Адреса: _____

Координати для розміщення на карті _____

Характеристика

Поверх: _____

Загальна площа: _____ м²

Пропонована площа: _____ м²

Вартість оренди за 1 м²: _____ грн/ _____ \$

Операційна вартість (витрати на комунальні послуги): _____ грн

Термін здачі в експлуатацію: _____ рік

Ремонт: _____

Вид договору: оренда/продаж/....

Стандарти:

кондиціонер _____

підлога _____

підвісна стеля _____

телефонні кабелі _____

прокладка силових кабелів _____

комп'ютерні кабелі _____

зволожувач/освіжувач повітря _____

стіни (перегородки) _____

безпека/ охорона _____

детектори диму _____

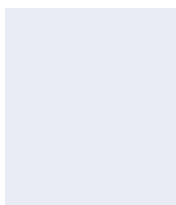
волоконна оптика (оптика) _____

розподільний щит _____

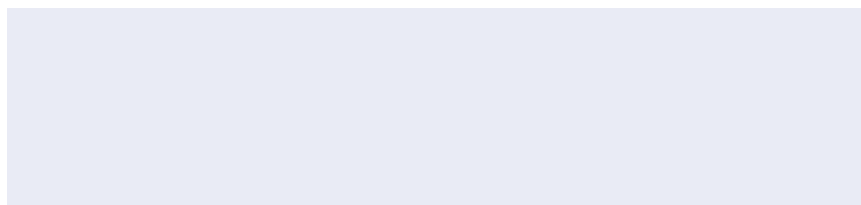
вікна (матеріал/відкриваються) _____

пандус _____

Фото



Зображення на карті



ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Державного агентства України
з інвестицій та розвитку
31.08.2010 № 73

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів (далі – Методичні рекомендації) підготовлено з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проєктів (далі – бізнес-план).

Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

Бізнес-план – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проєкт або розширення уже наявного бізнесу.

1.2. Розроблення бізнес-плану здійснюється в декілька етапів:

- ◆ підготовчий;
- ◆ розроблення бізнес-плану;
- ◆ реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка є ідеєю виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі – продукція).

На цьому етапі здійснюється:

- ◆ дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо;
- ◆ підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану;
- ◆ визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проєкту.

Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва.

Одночасно із дослідженням ринку, проводиться дослідження з вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання й технологій.

З урахуванням результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва та реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу. Прогнозуються альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проєкту, проводиться оцінювання їхньої ефективності та ступінь ризику.

На цьому етапі ухвалюється остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї, здійснюється розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:

- ◆ формування потрібних для реалізації інвестиційного проєкту практичних завдань, їхньої логічної послідовності та графіка виконання;
- ◆ визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- ◆ розроблення кошторису реалізації та потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану.

Дані, подані у бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням експертизи, погодженням або оцінкою).

2. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

Як у світовій, так і в українській практиці з бізнес-планування, немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану.

У зв'язку з цим, проведений аналіз довів доцільність застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО (англ. UNIDO – United Nations Industrial Development Organization).

Базуючись на стандартах цієї організації, бізнес-план має складатися з наступних розділів.

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.
5. Загальна інформація про інвестиційний проєкт, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.
6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту.
7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проєкту.
8. Виробничий план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.
9. Організаційний план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.
10. Фінансовий план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.
11. Оцінювання ефективності реалізації інвестиційного проєкту.
12. Ризики.
13. Додатки.

1. Титульний аркуш.

Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проєкту, дату його підготовки, розробника (розробників).

2. Меморандум про конфіденційність.

У цьому розділі міститься інформація про наявність у бізнес-плані інформації з обмеженим доступом та встановлені обмеження на неї.

3. Резюме.

Розділ, що містить основні положення всього бізнес-плану, із невеликим обсягом. На підставі резюме можна зробити висновок про весь інвестиційний проєкт, тому необхідно зазначити тут коротку важливу інформацію про суб'єкта господарювання та інвестиційний проєкт.

Резюме має містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проєкту, загальна характеристика суб'єкта господарювання, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для суб'єкта господарювання та держави від реалізації інвестиційного проєкту, співвиконавці інвестиційного проєкту, гарантії та засоби контролю за реалізацією інвестиційного проєкту, а також ринки збуту, обсяг продажів, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Вказаний розділ складається на завершальному етапі розробки бізнес-плану, коли є повноцінне розуміння всіх інших розділів. Орієнтовний обсяг резюме становить 2-3 сторінки.

4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.

Опис суб'єкта господарювання передбачає надання загальної інформації про суб'єкт господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо.

Опис сфери діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання передбачає розкриття показників, зокрема щодо його ролі та місця в галузевій ієрархії та ринку в цілому; інвестиційні проекти, які реалізуються (реалізовані), джерела їхнього фінансування; характеристика наявних технологій, основних виробничих фондів; слабкі та сильні місця у виробничо-господарській діяльності, її особливості (сезонний характер збуту продукції, серійний характер виробництва, інші особливості), тенденції виробництва тощо.

5. Загальна інформація про інвестиційний проект, зокрема відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.

Загальна інформація про інвестиційний проект містить відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту, посилання на положення Програми діяльності Кабінету Міністрів України, на виконання яких спрямований інвестиційний проект, тощо.

6. Опис продукції суб'єкта господарювання, зокрема для реалізації інвестиційного проекту.

Тут доцільно надати інформацію про:

- ◆ найменування продукції;
- ◆ призначення та сферу застосування продукції;
- ◆ основні характеристики продукції;
- ◆ конкурентоспроможність;
- ◆ патентоспроможність;
- ◆ інноваційність;
- ◆ наявність чи необхідність отримання дозвільних документів, зокрема ліцензій;
- ◆ ступінь готовності до виробництва та реалізації продукції;
- ◆ наявність сертифіката якості;
- ◆ безпека та екологічність;
- ◆ умови постачання та упаковка;
- ◆ гарантії та сервіс;
- ◆ утилізація відходів.

У цьому розділі надається інформація про продукцію, яка буде отримана за результатами реалізації інвестиційного проекту. Оптимальним буде надання у додатку до бізнес-плану фотографій, малюнків, креслень, макетів, ескізів, схем, натурального зразка та інших форм зображення, що надають предметне уявлення про продукцію.

Якщо інвестиційним проектом передбачено виробництво декількох видів продукції, то інформацію має бути надано за кожним видом окремо.

7. Маркетинг і збут продукції, зокрема для реалізації інвестиційного проекту.

У цьому розділі визначаються маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку, аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, споживачі продукції (способи зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію), вимоги споживачів до продукції та можливості суб'єкта господарювання щодо їхнього дотримання, SWOT-аналіз, стратегія реклами та просування продукції.

8. Виробничий план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.

Виробничий план передбачає надання інформації про:

- ◆ розташування суб'єкта господарювання, транспортні шляхи, наявність комунікацій;
- ◆ виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їхню прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау тощо;
- ◆ забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси);
- ◆ імпортна складова інвестиційного проєкту (необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання за кордоном, а також перелік основних контрагентів, у яких планується купівля імпортової продукції);
- ◆ кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів;
- ◆ екологічність виробництва та безпека працівників;
- ◆ обсяги виробництва;
- ◆ заробітна плата та інші витрати на персонал;
- ◆ витрати на сировину та матеріали;
- ◆ поточні витрати на виробництво;
- ◆ загальні витрати.

9. Організаційний план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.

У цьому розділі, відповідно до основних етапів реалізації інвестиційного проєкту, дається комплексне обґрунтування організаційних заходів.

Окремо пояснюється організаційна структура суб'єкта господарювання, терміни реалізації інвестиційного проєкту, умови оплати та стимулювання праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу тощо.

10. Фінансовий план, зокрема для реалізації інвестиційного проєкту.

У цьому розділі розкриваються фінансово-економічні розрахунки, а також повинні бути зображені такі показники:

- ◆ вартість реалізації інвестиційного проєкту та джерела фінансування;
- ◆ витрати підготовчого періоду;
- ◆ витрати основного періоду;
- ◆ розрахунок надходжень;
- ◆ витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів;
- ◆ податкові платежі;
- ◆ план руху грошових потоків (англ. cashflow);
- ◆ відомості про оборотний капітал;
- ◆ рух грошових потоків;
- ◆ прогнозний баланс.

11. Оцінювання ефективності реалізації інвестиційного проєкту.

Вказаний розділ має розкривати:

- ◆ оцінювання інвестиційного проєкту, його ефективність і спрямованість;
- ◆ аналіз чутливості діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх чинників;
- ◆ розрахунки основних показників платоспроможності та ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проєкту (чиста приведена вартість – NPV, внутрішня норма дохідності – IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проєкту – DPP, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, період окупності – PP, індекс прибутковості – PI, рентабельність тощо).

Основні показники платоспроможності та ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проєкту розраховуються таким чином:

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА РОЗРАХУНКУ
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i_j)^j}$ <p>де: \sum - знак суми; n - період прогнозування; CF_k - чистий вхідний потік коштів (доходи) у рік, k; r_k - річна ставка дисконту в рік, k; m - кількість років, протягом яких планується інвестування у проєкт; I_j - інвестиції (витрати) у рік, j; i_j - прогнозований рівень інфляції у рік, j.</p>
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = I_0$ <p>де: \sum - знак суми; IRR - таке значення ставки дисконтування, при якій поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень; CF_k - вхідний грошовий потік (доходи) у рік, k; I_0 - поточне значення інвестицій.</p>
Дисконтований період окупності (DPP)	$DPP = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t - грошовий потік у рік, t; t - порядковий номер року від початку реалізації інвестиційного проєкту; r - відсоткова ставка дохідності.</p>
Модифікована внутрішня норма прибутку (MIRR)	$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t - грошовий потік за період t = 1, 2, ..., n; I_t - відтік грошових коштів в періоді t = 0, 1, 2, ..., n (за абсолютною величиною); r - бар'єрна ставка (ставка дисконтування), частка одиниці; d - рівень реінвестицій, частка одиниці (відсоткова ставка, що базується на можливих доходах від реінвестицій отриманих позитивних грошових потоків або норма рентабельності реінвестицій); n - число періодів.</p>
Період окупності (PP)	<p>Статистичний період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} Inflow - \sum_{t_1}^{t_2} Outflow = 0$ <p>Дисконтований період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} DInflow - \sum_{t_1}^{t_2} DOutflow = 0$ <p>де: \sum - знак суми; n - місяць інвестиційного проєкту; t_1, t_2 - межі розрахунку; D - дисконтований множник.</p>
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{NPV}{I}$ <p>де: NPV - чистий приведений прибуток; I - вкладення.</p>

- ◆ соціальні наслідки реалізації інвестиційного проєкту (відсутність заборгованості із заробітної плати, кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижче, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення) інфраструктури), збільшення обсягів реалізації продукції, упровадження інновацій тощо;
- ◆ бюджетну ефективність.

Основним показником оцінки ефективності інвестиційних проєктів, які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (Бт). Для року t здійснення інвестиційного проєкту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (Дt) над витратами (Вt) внаслідок реалізації інвестиційного проєкту:

$$Бt = Дt - Вt$$

Показники бюджетної ефективності розраховуються на підставі визначення потоку бюджетних коштів.

До надходжень для розрахунку бюджетної ефективності належать:

- ◆ надходження від податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- ◆ кошти від сплати за отримання ліцензій, проведення конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів;
- ◆ погашення кредитів, виданих з відповідного бюджету;
- ◆ плата за надання кредиту та/або державної гарантії виконання зобов'язань юридичних осіб-резидентів;
- ◆ дивіденди.

До видатків бюджетних коштів належать:

- ◆ надання коштів для викупу державою акцій додаткових емісій або внесення додаткових вкладів до статутних капіталів господарських товариств, у яких державі належать корпоративні права;
- ◆ надання компенсації сум відсоткових ставок за користування кредитом;
- ◆ надання бюджетних коштів на безоплатній основі;
- ◆ бюджетні дотації, пов'язані з проведенням певної цінової політики та забезпеченням дотримання певних соціальних пріоритетів.

12. Ризики.

Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проєкту.

Приклад:

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищені експлуатаційні витрати
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води
Доступність підрядників на місці розташування суб'єкта господарювання	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Недоліки проєктно-дослідних робіт	Зростання вартості будівництва, затримки з введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам
Невчасна підготовка інженерно-технічного персоналу і робітників	Збільшення терміну виходу на проєктний режим
Нестійкість попиту	Падіння попиту зі зростанням цін
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження ціни
Неплатоспроможність споживачів	Падіння продажів

Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
Недостатність обігових коштів	Збільшення кредитів
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Якість сировини та матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту
Новизна технології	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність технології	Збільшення аварійності
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисне устаткування
Інше	

13. Додатки.

Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних розділів, описуються в додатках, зокрема:

- ◆ повна інформація про суб'єкта господарювання;
- ◆ форми інформації, що надають предметне уявлення про продукцію, патентна інформація про продукцію;
- ◆ результати маркетингових досліджень;
- ◆ схеми з організаційної структури суб'єкта господарювання;
- ◆ фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки);
- ◆ лист-підтримка реалізації інвестиційного проєкту відповідного центрального або місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування;
- ◆ копії установчих документів суб'єкта господарювання;
- ◆ інші документи, які суб'єкт господарювання вважає за доцільне додати.

Директор Юридичного департаменту

ПОЛОЖЕННЯ про проведення інвестиційних конкурсів у _____ раді.

1. Загальні положення

1.1. Положення про проведення інвестиційних конкурсів у _____ раді (далі – Положення) визначає умови та порядок проведення інвестиційних конкурсів виконавчими органами _____ ради.

1.2. Завданнями цього Положення є:

- ◆ створення сприятливих умов для здійснення інвестиційної діяльності, залучення інвесторів у фінансування інвестиційних проєктів з економічного та соціального розвитку громад;
- ◆ забезпечення відкритості, публічності та прозорості процедури підготовки та проведення інвестиційних конкурсів;
- ◆ оголошення процедури роботи виконавчих органів _____ ради з ініціаторами інвестиційних проєктів;
- ◆ встановлення єдиного підходу до ініціювання, розгляду та реалізації інвестиційних проєктів;
- ◆ запровадження механізму моніторингу за виконанням інвестиційних зобов'язань відповідно до інвестиційних договорів.

1.3. Основні терміни, що використовуються у цьому Положенні:

- ◆ інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти економічної та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект;
- ◆ інвестиційна діяльність – сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і органу місцевого самоврядування та держави щодо реалізації інвестицій;
- ◆ інвестиційний договір – договір, предметом якого є реалізація інвестиційного проєкту, що укладається між виконавчим органом _____ ради або комунальним підприємством (установою), якому делеговано такі повноваження, інвестором та за необхідності іншими суб'єктами інвестиційного проєкту (учасники, спеціалісти);
- ◆ інвестиційний конкурс – конкурентний спосіб залучення інвесторів, що передбачає проведення конкурсу з визначення кращих пропозицій та умов інвестування юридичними або фізичними особами щодо об'єкта інвестування;
- ◆ інвестиційний проєкт – це сукупність цілеспрямованих організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних заходів, які здійснюються суб'єктами інвестиційної діяльності та оформлені у вигляді планово-розрахункових документів, необхідних та достатніх для обґрунтування, організації та управління роботами з реалізації проєкту. Розробленню інвестиційного проєкту може передувати розроблення проєктної (інвестиційної) пропозиції;
- ◆ інвестори – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності;
- ◆ ініціатор інвестиційного проєкту – виконавчі органи _____ ради; підприємства, установи, організації, підприємства комунальної форми власності, фізичні особи, юридичні особи та їх об'єднання; іноземні та міжнародні інституції; власники новітніх технологій, виробники сучасної продукції; набувачі соціального та економічного ефекту від реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ конкурсна документація – комплект документів, що надається потенційному учаснику конкурсу та містить окрім всього інформацію про об'єкт конкурсу та його умови;
- ◆ конкурсна комісія – постійна комісія, яку створено виконавчим комітетом _____ ради для проведення інвестиційних конкурсів;
- ◆ конкурсна пропозиція – поданий претендентом на конкурс пакет документів, розроблений відповідно до умов проведення конкурсу та документації, що містить пропозиції та умови, на яких він згоден укласти інвестиційний договір;

- ◆ об'єкти інвестування – будь-яке майно, у тому числі основні фонди й оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права;
- ◆ організатор конкурсу – (назва структурного підрозділу) _____ ради. Організатор здійснює загальну координацію діяльності органів місцевого самоврядування щодо розробки, оприлюднення, підготовки до інвестиційного конкурсу та веде перелік укладених інвестиційних договорів;
- ◆ проєктна (інвестиційна) пропозиція – результат техніко-економічного дослідження інвестиційних можливостей, на підставі яких приймається рішення про реалізацію інвестиційного проєкту, оформлений у вигляді пропозиції щодо ініціювання інвестиційного проєкту. Розроблення проєктної (інвестиційної) пропозиції є одним з етапів розроблення інвестиційного проєкту. Склад пакету документації інвестиційної пропозиції, визначений даним Положенням, є підставою для включення в перелік об'єктів інвестування;
- ◆ суб'єкти (інвестори та учасники) інвестиційної діяльності – громадяни та юридичні особи України та іноземних держав, органи місцевого самоврядування, а також держави;
- ◆ учасники інвестиційного конкурсу – фізичні та юридичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності України, та іноземних держав, що зареєстрували заяву на участь у інвестиційному конкурсі;
- ◆ форма реалізації інвестиційного проєкту – організаційно-правова форма взаємовідносин територіальної громади та інвестора та за необхідності інших суб'єктів інвестиційного проєкту (учасників, спеціалістів) об'єкта інвестицій.

2. Формування інвестиційних пропозицій і затвердження переліку об'єктів інвестування

2.1. Пропозиція інвестиційного проєкту надається безпосередньо ініціатором інвестиційного проєкту організатору конкурсу, яка після подання оприлюднюється на офіційному вебсайті (Інтернет-порталі) _____ ради або на інших відповідних ресурсах.

2.2. Інвестиційні пропозиції приймаються до розгляду у разі, якщо не суперечать цільовим програмам розвитку та Програмі економічного і соціального розвитку _____ громади, Генеральному плану _____ громади, іншій розробленій у встановленому порядку містобудівній документації, відповідно до вимог чинного законодавства.

2.3. Інвестиційна пропозиція повинна включати Концепцію проєкту, оформлену відповідно до Додатка 1 до Положення.

2.4. Організатор конкурсу, у разі необхідності, направляє запит до відповідних виконавчих органів _____ ради для розгляду та надання в межах їх компетенції висновків про можливість реалізації інвестиційного проєкту та у разі необхідності для розробки передпроєктних технічних вимог та показників.

Висновки відповідних виконавчих органів повинні містити обґрунтування щодо можливості реалізації інвестиційного проєкту в окресленій ініціатором Концепції проєкту. У разі негативного висновку, вказуються чинники, подолання яких сприятимуть реалізації аналогічних інвестиційних проєктів у майбутньому.

Надання відповідними виконавчими органами _____ ради висновків та окремих пропозицій щодо об'єкта інвестування здійснюється протягом 5 (п'яти) робочих днів (строк надання висновку може бути подовжено), крім центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів, які здійснюють надання висновку та окремих пропозицій у строки, передбачені законодавством.

2.5. Пропозиції щодо переліку об'єктів інвестицій в розвиток _____ громади надаються організатору конкурсу відповідними виконавчими органами _____ ради, підприємствами, установами, організаціями, підприємствами комунальної форми власності, фізичними особами, юридичними особами та їх об'єднаннями; іноземними та міжнародними інституціями; власниками новітніх технологій, виробниками сучасної продукції; набувачами соціального та економічного ефекту від реалізації інвестиційного проєкту.

2.6. Організатор конкурсу веде облік об'єктів інвестування.

2.7. Перелік об'єктів інвестування, затверджений рішенням виконавчого комітету _____ ради публікується у засобах масової інформації та розміщується на офіційному вебсайті (Інтернет-порталі) _____ ради або на інших відповідних ресурсах щоквартально, не пізніше останнього календарного дня поточного кварталу.

Оголошення інвестиційного конкурсу затверджується рішенням _____ ради, до якого можуть бути включені додаткові умови конкурсу та індивідуальні вимоги до інвестора.

2.8. Об'єктами інвестування можуть бути:

- ◆ функціональні території (зони) _____ громади, зокрема території (зони) житлової та громадської забудови, виробничі, рекреаційні, об'єкти культурної спадщини тощо;
- ◆ забудови окремих земельних ділянок;
- ◆ будівлі та споруди, що можуть бути реконструйовані/реставровані, їх комплекси, на яких вони розташовані;
- ◆ об'єкти незавершеного будівництва, що належать до комунальної власності _____ територіальної громади;
- ◆ спорудження комунікацій та об'єктів інженерної та транспортної інфраструктури;
- ◆ об'єкти будівництва та реконструкції, що включені до чинної Стратегії та Програми економічного і соціального розвитку _____ громади;
- ◆ вкладення в людський капітал з метою освіти, виховання, розвитку науки, які представлені у грошовій та іншій формі;
- ◆ основні фонди комунальних підприємств та юридичних осіб;
- ◆ виробниче обладнання, транспорт, будівлі та споруди в рамках запропонованої інвестиційної пропозиції;
- ◆ нематеріальні активи: об'єкти права інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, права використання, авторські права, товарні знаки, ноу-хау та інші об'єкти, які можливо віднести до нематеріальних активів), що можуть виступати як окремих об'єкт інвестицій та як частина комплексу об'єктів, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ корпоративні права юридичної особи, визнаної об'єктом інвестування;
- ◆ інші інвестиційні об'єкти, у тому числі земельні ділянки, об'єкти архітектурної та містобудівної діяльності (з подальшим розв'язанням майново-правових питань).

2.9. Виконавчі органи _____ ради за кошти _____ бюджету можуть виступати замовниками проєктів землеустрою щодо відведення земельних ділянок та інших необхідних документів для формування інвестиційного проєкту, подавати на розгляд _____ ради проєкти землеустрою щодо відведення земельних ділянок та інші необхідні документи.

2.10. _____ рада затверджує проєкти відведення земельних ділянок, а також відносить земельну ділянку до відповідної категорії земель, визначає цільове призначення стосовно використання земельної ділянки для реалізації інвестиційного проєкту з урахуванням чинної містобудівної документації.

2.11. Проєкт відведення земельної ділянки, а також рішення _____ ради про затвердження цього проєкту відведення є офіційними документами, що використовуються для розміщення інформації про проведення конкурсу на право реалізації інвестиційного проєкту.

3. Процедура підготовки інвестиційних проєктів

3.1. Виконавчі органи здійснюють заходи з підготовки інвестиційних проєктів постійно, по мірі надходження документів від ініціаторів проєктів.

3.2. Ініціатор інвестиційного проєкту повинен надати організатору конкурсу техніко-економічне обґрунтування щодо реалізації інвестиційного проєкту відповідно до затвердженої форми (Додаток 2).

Для виготовлення техніко-економічного обґрунтування ініціатор проєкту або організатор конкурсу може залучати на умовах підряду інші юридичні або фізичні особи.

3.3. (Назва структурного підрозділу) _____ ради у разі необхідності здійснює заходи з отримання технічних умов на підключення комунікацій на об'єктах інвестування.

3.4. За результатами проведених заходів, ініціатор проєкту формує інвестиційний проєкт відповідно до затвердженої форми (Додаток 3).

3.5. Розроблений інвестиційний проєкт формується та скеровується на розгляд організатору конкурсу.

4. Права суб'єктів інвестиційної діяльності

- 4.1. Інвестор визначає види та обсяги інвестицій, а також має право залучати на договірній основі учасників інвестиційної діяльності.
- 4.2. Джерелами інвестування можуть бути незаборонені фінансові ресурси, відповідно до чинного законодавства України.
- 4.3. Інвестор має право користуватися і розпоряджатися об'єктом інвестування відповідно до умов конкурсу, згідно з чинним законодавством України.

5. Обов'язки суб'єктів інвестиційної діяльності

- 5.1. Інвестор у випадках і порядку, встановлених законодавством України, зобов'язаний:
- ◆ подати фінансовим органам декларацію про обсяги та джерела здійснюваних ним інвестицій;
 - ◆ одержати дозвіл на виконання будівельних робіт у випадках та порядку, встановлених Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності»;
 - ◆ одержати письмовий звіт експертизи проєкту будівництва у випадках та порядку, встановлених статтею 31 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»;
 - ◆ у разі необхідності одержати позитивний висновок державної експертизи інвестиційного проєкту у випадках та порядку, встановлених Кабінетом Міністрів України.
- 5.2. Суб'єкти інвестиційної діяльності зобов'язані:
- ◆ дотримуватися державних норм і стандартів, порядок встановлення яких визначається законодавством України;
 - ◆ виконувати вимоги державних органів і посадових осіб _____ ради, відповідно до їх компетенції;
 - ◆ подавати в установленому порядку бухгалтерську і статистичну звітність;
 - ◆ не допускати недобросовісної конкуренції та виконувати вимоги законодавства про захист економічної конкуренції;
 - ◆ сплачувати податки, збори (обов'язкові платежі) в розмірах та у порядку, визначених Законами України.
- 5.3. Для проведення господарської діяльності, яка підлягає ліцензуванню, учасники інвестиційної діяльності повинні одержати відповідну ліцензію, що видається в порядку, встановленому чинним законодавством.

6. Умови участі в інвестиційному конкурсі

- 6.1. Проведення інвестиційного конкурсу здійснюється за наявності не менш як двох учасників. За наявності одного учасника, у разі відповідності його пропозиції кваліфікаційним вимогам, за рішенням конкурсної комісії його може бути визначено переможцем конкурсу.
- 6.2. Фізична або юридична особа, яка бажає зареєструватися як учасник інвестиційного конкурсу, повинна подати організатору конкурсу заяву та усі необхідні документи, передбачені даним Положенням.
- 6.3. Для участі в конкурсі потенційним інвестором подається пакет документів, відповідно до затвердженого переліку (Додаток 4).
- 6.4. Організатор конкурсу реєструє передану документацію в журналі заяв, що надійшли, видає учасникові конкурсу опис прийнятих документів із зазначенням реєстраційного номера, видає або надсилає рекомендованим листом за адресою, зазначеною в заяві, повідомлення про присвоєння йому статусу учасника конкурсу.
- 6.5. Подача заяви на участь у конкурсі означає згоду учасника з умовами конкурсу і прийняття зобов'язання дотримуватись цих умов. У разі порушення умов конкурсу, заява відхиляється.
- Усі документи повинні бути належним чином оформлені і заповнені, підчищення і виправлення не допускаються. Невідповідність документів вимогам, передбаченим цим Положенням, є підставою для відхилення претендента від участі в конкурсі.

6.6. Заява та інші документи, що подаються суб'єктом інвестиційної діяльності, підписуються уповноваженою на це посадовою особою суб'єкта і завіряються його печаткою (при наявності).

6.7. Прийом заяв для участі в конкурсі завершується не пізніше ніж за 5 (п'ять) робочих днів до дати проведення конкурсу.

Після реєстрації заяви заявник набуває статусу учасника конкурсу.

6.8. Термін прийому документів фіксується датою фактичного надходження документів.

6.9. Заява не приймається і повертається заявникові разом із представленими документами у випадках:

- ◆ виявлення суперечностей, недостовірних відомостей у поданій інформації;
- ◆ відсутності на момент подання заяви документів, передбачених цим Положенням;
- ◆ подання заяви неналежною особою.

6.10. До участі у конкурсі не допускається особа:

- ◆ визнана банкрутом або щодо якої порушена справа про банкрутство;
- ◆ яка не надала відповідних документів, що підтверджували б її фінансові можливості щодо забезпечення виконання конкурсних умов;
- ◆ знаходиться в стадії санації, ліквідації або реорганізації;
- ◆ майно якої (або значна його частина, що впливає на можливість виконання умов інвестиційного конкурсу) знаходиться в податковій заставі під арештом або має інші обтяження;
- ◆ має заборгованість зі сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів;
- ◆ яка стала переможцем попереднього конкурсу, а цей конкурс визнаний таким, що не відбувся з вини переможця;
- ◆ особа, що претендує на участь у конкурсі, у встановлений термін не надала заяву на участь у конкурсі.

6.11. Учасник конкурсу має право відкликати свою пропозицію до останнього дня прийому заяв (включно), повідомивши про це письмово організатора конкурсу. Датою відкликання є дата реєстрації організатором письмового звернення учасника в журналі.

6.12. Після закінчення встановленого строку прийом заяв припиняється. Внесення змін у подані на конкурс документи після їх реєстрації не допускається.

7. Порядок проведення конкурсу

7.1. Для проведення інвестиційних конкурсів, рішенням виконавчого комітету _____ ради утворюється постійна конкурсна комісія (далі – Комісія).

7.2. Комісія є колегіальним органом. До складу Комісії можуть входити представники виконавчих органів _____ ради, депутати _____ ради, експерти, науковці, представники місцевого бізнесу та його органів самоорганізації, представники громадськості.

Головою Комісії є _____ голова. Голова Комісії має двох заступників.

Секретар Комісії та заступники голови Комісії обираються більшістю голосів за результатами голосування членами Комісії.

7.3. Засідання Комісії є правомочним у разі присутності половини від її кількісного складу.

7.4. Рішення Комісії приймається більшістю голосів від присутніх на засіданні членів комісії та оформляється протоколом, який підписує голова та секретар Комісії. У разі рівної кількості голосів, голос голови Комісії є вирішальним.

7.5. Організатор конкурсу разом із виконавчими органами _____ ради здійснює підготовку необхідних матеріалів і організаційних заходів для підготовки інвестиційного конкурсу.

7.6. Після прийняття рішення _____ радою про проведення інвестиційного конкурсу, конкурсна комісія затверджує умови проведення конкурсу та конкурсну документацію (Додаток 5).

Остаточні умови реалізації інвестиційного договору уточнюються за підсумками проведення конкурсу, виходячи з пропозиції переможця конкурсу, і не підлягають зміні надалі в частині розподілу комунального майна між інвестором і _____ громадою та оплати інвестором компенсації місту за соціальну, інженерну і транспортну інфраструктуру при будівництві (реконструкції) об'єкта, за винятком випадків, передбачених договором.

7.7. Після затвердження конкурсної документації, Комісія приймає рішення про дату, місце і час проведення конкурсу, організатор розміщує відповідне оголошення у засобах масової інформації та на офіційному вебсайті (Інтернет-порталі) _____ ради.

7.8. Організатор конкурсу на підставі даних ініціаторів публікує оголошення в ЗМІ та на офіційному вебсайті _____ ради про проведення інвестиційного конкурсу, відповідно до затвердженої форми (Додаток 6).

7.9. У визначений день і годину, на засіданні конкурсної комісії в присутності учасників конкурсу (або їхніх уповноважених представників за дорученням) розглядаються представлені секретарем документи та розкриваються конверти із заявами, що надійшли. Складається протокол, у якому фіксуються найменування учасників, їхні адреси та заяви, що надійшли, із пропозиціями. Учасники, пропозиції яких не відповідають умовам проведення конкурсу, вказуються в протоколі окремо і їхні пропозиції не розглядаються.

7.10. Переможцем визнається учасник конкурсу, пропозиції якого містять кращі умови за критеріями, визначеними конкурсною документацією, і цілком відповідають умовам конкурсу.

Критеріями визначення переможця інвестиційного конкурсу є:

- ◆ розмір частки активів або площі, що переходить у власність територіальної громади в результаті реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ розмір і види компенсації громаді за соціальну, інженерну і транспортну інфраструктуру при реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ кількість створюваних нових робочих місць, рівень використання місцевих трудових ресурсів;
- ◆ заплановані обсяги інвестицій у розвиток і формування інфраструктури при реалізації інвестиційного проєкту;
- ◆ використання сучасних технологій, проєктних рішень при реалізації проєкту;
- ◆ досвід роботи та репутація на вітчизняному та закордонному ринках;
- ◆ наявність фінансових засобів або доступ до кредитних ресурсів;
- ◆ умови відповідальності заявника при невиконанні зобов'язань;
- ◆ інші критерії.

7.11. Після обговорення поданих пропозицій, члени Комісії шляхом голосування на закритому засіданні визначають переможця конкурсу. Результати голосування заносяться до протоколу. Члени Комісії, що не згодні з рішенням, мають право викласти в письмовому виді окрему думку. Протокол засідання Комісії оприлюднюється на офіційному вебсайті (Інтернет-порталі) _____ ради.

7.12. Рішення про визначення переможця конкурсу набирає чинності після його затвердження виконавчим комітетом _____ ради.

7.13. Якщо в конкурсну комісію не надійшло жодної пропозиції, що відповідає умовам конкурсу, то складається протокол про визнання конкурсу таким, що не відбувся. Після підписання конкурсною комісією протоколу про визнання конкурсу таким, що не відбувся, за необхідності приймається рішення про перегляд конкурсних умов і проведення нового конкурсу в порядку, установленому цим Положенням.

8. Заходи з реалізації Положення

8.1. Для розробки інвестиційного проєкту, виконавчі органи _____ ради вправі залучати комунальні підприємства, установи та організації, суб'єктів підприємницької діяльності на основі господарських договорів.

8.2. Виконавчі органи _____ ради вправі використовувати бюджетні кошти на розробку проєкту відведення земельної ділянки, проведення експертних оцінок, одержання технічних умов, довідок і висновків відповідно до чинного законодавства України, а також проєктної документації в обсязі, що затверджені міською радою. Така документація належить _____ раді.

9. Порядок укладання та зміни умов інвестиційних договорів

9.1. Протягом тридцяти робочих днів після визначення переможця інвестиційного конкурсу, укладається інвестиційний договір.

9.2. Проєкт інвестиційного договору розробляється відповідно до законодавства України та умов конкурсу і містить умови здійснення інвестиційного проєкту, організаційно-правову форму реалізації інвестицій, а також порядок розірвання договору у випадку порушення його умов та порядок звітування.

9.3. Сторони за домовленістю можуть внести до проєкту інвестиційного договору зміни та доповнення, що не стосується істотних умов, визначених проєктом такого договору.

10. Контроль за реалізацією інвестиційних проєктів

10.1. Ініціатор інвестиційного проєкту контролює повну та своєчасну реалізацію інвестиційного проєкту, а також надає звіт про його реалізацію організатору інвестиційного конкурсу.

10.2. Про хід реалізації інвестиційних проєктів інформується виконавчий комітет, а в разі необхідності – сесія _____ ради щорічно.

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУ МАЄ ВКЛЮЧАТИ:

Назва інвестиційного проєкту	
Назва ініціатора інвестиційного проєкту	
Реквізити ініціатора інвестиційного проєкту <i>Поштова адреса</i> <i>Телефон</i>	
Контактна особа по інвестиційному проєкту: <i>Посада</i> <i>Прізвище, ім'я та по батькові</i> <i>Телефон</i>	
Стислий опис історії компанії (за наявності)	<i>напрямок діяльності, товари або послуги, активи (кілька слів), чисельність персоналу, положення на ринку</i>
Стисла суть проєкту	
Пропозиція про створення нового або реконструкцію наявного об'єкта інвестування, або пропозиція інвестування в комунальне підприємство	
Розв'язанням яких завдань у державних, галузевих та місцевих програмах соціально-економічного розвитку займається проєкт	
Мета інвестиційного проєкту (за принципом SMART: конкретна, вимірювана, можливо досягти, реалістична, вимірювана у часі)	
Планові обсяги інвестицій, у т.ч. обсяг, запланований для розвитку та формування інфраструктури при реалізації проєкту	
Спосіб залучення інвестицій (які суми та із яких джерел планується залучити)	<i>пряме інвестування (кредитування)/партнерство/ повний продаж або інше</i>
Маркетингові дані (стисло)	<ul style="list-style-type: none"> • яку потребу буде задовольняти товар/послуга? • потреба вже є або тільки з'являється? • чим вирізняється ваше рішення? • які можливості на ринку відкриває Ваше рішення? • плановий сегмент ринку (відсоток); • регіон реалізації товару/послуги; • конкурентні відмінності товару/послуги; • інше
Плановий рівень рентабельності товару/послуги	<i>відсоток</i>
Інформація про земельну ділянку або об'єкт комунального майна (за необхідності)	
Спосіб взаємодії з інвестором після отримання коштів	<i>доля у статутному капіталі/акції/кредити та інше</i>
Ключові члени вашої команди	<i>перелік ключових спеціалістів, менеджерів та сфера, в якій вони мають необхідний досвід</i>
Строки реалізації інвестиційного проєкту	
Строк окупності проєкту (років)	
Кількість створених робочих місць	
Перелік можливих ризиків проєкту (стисло)	
Сталість проєкту	
Фотоматеріали	

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ПОВИННО МІСТИТИ:

- ◆ детально відпрацьований організаційний план, плани маркетингової та виробничої діяльності;
- ◆ орієнтовний план реалізації проєкту (строк введення в дію основних фондів, кадрове забезпечення, організаційна структура та управління проєктом, розвиток інфраструктури, заходи з охорони навколишнього природного середовища, джерела фінансування проєкту і виплат за зобов'язаннями суб'єкта інвестиційної діяльності, гарантії та схема повернення інвестицій, якщо таке повернення передбачено проєктом);
- ◆ детально відпрацьований фінансовий план (фінансова модель, плани капітальних витрат, оцінка фінансової та економічної спроможності проєкту, з чітким та детальним зазначенням строку окупності проєкту);
- ◆ інформацію про ризики проєкту, запобіжні заходи та страхування ризиків у випадках, передбачених законом;
- ◆ інформацію про сильні сторони проєкту та можливості для його подальшого розвитку;
- ◆ прогноз економічного та соціального ефекту від реалізації проєкту;
- ◆ прогноз надходжень до бюджетів та державних цільових фондів (протягом трьох місяців з дати затвердження виконкомом _____ ради переліку об'єктів інвестування);
- ◆ іншу інформацію, у залежності від особливостей проєкту, за запитом організатора конкурсу.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ ПОВИНЕН МІСТИТИ:

- ◆ інвестиційну пропозицію;
- ◆ у разі необхідності проєкт відведення земельної ділянки (техдокументацію);
- ◆ техніко-економічне обґрунтування, погоджене з (назва структурного підрозділу містобудування та архітектури) _____ ради;
- ◆ технічні умови на підключення комунікацій;
- ◆ висновок містобудівної ради (за необхідності);
- ◆ інвестиційний проєкт може містити додаткові відомості залежно від сфери діяльності, в якій передбачається реалізація проєкту.

ДЛЯ УЧАСТІ У КОНКУРСІ, ПОТЕНЦІЙНИЙ ІНВЕТОР ПОДАЄ ЗАЯВУ ТА ІНШУ ІНФОРМАЦІЮ:

Заява на участь в інвестиційному конкурсі (подається в трьох примірниках) повинна зокрема містити:

- ◆ дату заповнення;
- ◆ назву проєкту інвестування, його місцезнаходження.

Разом із заявою фізичні особи або суб'єкти підприємницької діяльності подають:

- ◆ відомості про особу (прізвище, ім'я по батькові, паспортні дані, громадянство та ідентифікаційний номер у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків);
- ◆ місце реєстрації та адреса фактичного проживання із зазначенням телефону та інших засобів зв'язку;
- ◆ номери розрахункових рахунків у банківських установах;
- ◆ документи про реєстрацію як суб'єкта підприємницької діяльності.

Усі дії фізичної особи, пов'язані із заповненням заяви на участь в аукціоні, конкурсі, виконуються безпосередньо заявником або його представником.

Юридичні особи подають:

- ◆ повну назву заявника відповідно до Статуту (або іншого документа), юридичну адресу, номер телефону і дані про інші засоби зв'язку;
- ◆ прізвище, ім'я по батькові керівника;
- ◆ номери розрахункових рахунків у банківських установах;
- ◆ дані про осіб, уповноважених діяти від імені учасника конкурсу і які мають право підписувати документи, що мають правове значення, а також підстава надання таких повноважень (доручення, документи про призначення керівником і тощо).

До заяви на участь у конкурсі додається перелік фінансових та реєстраційних документів за запитом організатора конкурсу. Перелік складається в залежності від ідеї проєкту, форми фінансування проєкту та інших обставин, які можуть впливати на перелік документів.

Також надається пропозиція учасника по критеріях конкурсу, у тому числі спрямована на створення соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури громади (в запечатаному конверті, підписана тією ж особою, що і пропозиції та заява). Підписи мають бути завірені печаткою (для юридичних осіб). Цифри в пропозиції за критеріями конкурсу дублюються прописом із зазначенням валюти платежу.

КОНКУРСНА ДОКУМЕНТАЦІЯ ПОВИННА МІСТИТИ:

- ◆ обов'язкові вимоги до учасників конкурсу;
- ◆ умови реалізації проєкту;
- ◆ дані про порядок, місце і терміни подачі заявок;
- ◆ вимоги до заяв на участь у конкурсі;
- ◆ строк дії заяви на участь у конкурсі;
- ◆ умови проведення конкурсу, час, дата і місце проведення конкурсу;
- ◆ перелік і форми документів, що представляються учасниками конкурсу;
- ◆ критерії визначення переможця;
- ◆ документи по об'єкту конкурсу відповідно до умов конкурсу (вихідно-дозвільна документація, витрати по необхідному забезпеченню об'єктами інженерної та соціальної інфраструктури, передпроектні матеріали);
- ◆ дані про наявність власників або орендарів на об'єкті;
- ◆ обтяження, що підлягають врегулюванню в ході реалізації проєкту, і заходи щодо їхнього зняття (за наявності);
- ◆ оцінка витрат з передінвестиційної підготовки об'єкта.

ОГОЛОШЕННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНКУРСУ МАЄ МІСТИТИ НАСТУПНУ ІНФОРМАЦІЮ:

- ◆ назву об'єкта інвестування, його місцезнаходження;
- ◆ відомості про об'єкт інвестування (площа, цільове призначення та інше);
- ◆ дата, час і місце проведення конкурсу;
- ◆ кінцевий термін прийняття заяви на участь в конкурсі;
- ◆ найменування, адреса, номер телефону, час роботи організатора конкурсу;
- ◆ вимоги до учасників конкурсу;
- ◆ обсяги робіт, що повинні бути профінансовані інвестором;
- ◆ умови інвестиційного договору (організаційно-правова форма залучення інвестицій, вид робіт, кількісні показники, терміни виконання);
- ◆ іншу інформацію.

В інформації про проведення інвестиційного конкурсу вказується порядок одержання пакета конкурсної документації по об'єкту із вказівкою вартості пакета конкурсної документації.

ПОРЯДОК, ЕТАПИ ТА «ДОРОЖНЯ КАРТА» СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

Основні законодавчі акти, що регулюють порядок та умови створення і діяльності індустриальних парків в Україні – Закон України «Про індустриальні парки» від 21 червня 2012 року № 5018-VI та Постанова КМУ від 16 січня 2013 р. № 216 «Про затвердження порядку прийняття рішення про включення індустриального (промислового) парку до Реєстру індустриальних (промислових) парків»

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПАРКУ

I ЕТАП. Ініціація створення індустриального парку.

Ініціатори створення індустриальних парків (стаття 13):

- ◆ Орган державної влади (на земельних ділянках державної власності)
- ◆ Орган місцевого самоврядування (на земельних ділянках комунальної власності), який згідно з Конституцією України здійснює право власника на землю від імені Українського народу і відповідно до закону наділений повноваженнями розпорядження землею
- ◆ Юридичні та фізичні особи – орендарі земельних ділянок державної, комунальної та приватної власності, які можуть бути використані та пропонуються ними для створення індустриального парку
- ◆ Юридичні та фізичні особи – власники земельних ділянок приватної власності, які можуть бути використані та пропонуються ними для створення індустриального парку

II ЕТАП Підготовка концепції індустриального парку.

Концепція індустриального парку (стаття 17):

Розробляється ініціатором створення і затверджується його рішенням.

Концепція індустриального парку має включати:

- 1) назву індустриального парку;
- 2) ініціатора створення індустриального парку;
- 3) мету, завдання створення та функціональне призначення індустриального парку;
- 4) місце розташування та розмір земельної ділянки (не менше 15 гектарів та не більше 700 гектарів);
- 5) термін, на який створюється індустриальний парк (важливо: починається з дати прийняття ініціатором рішення про створення індустриального парку);
- 6) вимоги до учасників індустриального парку;
- 7) інформація про орієнтовні сумарні обсяги споживання енергоресурсів, води тощо, а також про необхідну транспортну інфраструктуру та план забезпечення відповідними ресурсами індустриального парку;
- 8) план розвитку індустриального парку;
- 9) орієнтовні ресурси, необхідні для створення та функціонування індустриального парку, очікувані джерела їх залучення;
- 10) організаційна модель функціонування індустриального парку;
- 11) очікувані результати функціонування індустриального парку;
- 12) інші відомості на розсуд ініціатора створення

III ЕТАП Повідомлення уповноваженого державного органу та підготовка документів для включення індустріального парку в Реєстр.

Ініціатори створення індустріальних парків зобов'язані повідомляти

уповноважений державний орган (Мінекономіки) про створення індустріального парку, надавши протягом трьох календарних днів з дня прийняття рішення про створення індустріального парку:

- ◆ копію рішення про створення індустріального парку
- ◆ концепцію індустріального парку

Інформація про створені індустріальні парки є публічною, доступ до неї забезпечує уповноважений державний орган шляхом її розміщення на своєму офіційному веб-сайті

ВАЖЛИВО: подання повідомлення про створення індустріального парку не є підставою для включення індустріального парку до Реєстру індустріальних (промислових) парків

Основні документи, необхідні для включення індустріального парку в Реєстр (стаття 15):

- ◆ заява про включення індустріального парку до Реєстру індустріальних парків
- ◆ рішення ініціатора про створення індустріального парку
- ◆ концепція індустріального парку
- ◆ витяг з Державного земельного кадастру щодо земельної ділянки та правовстановлюючі документи на розташовані на ній об'єкти нерухомого майна
- ◆ найменування керуючої компанії та учасників (за наявності)

IV ЕТАП Включення індустріального парку в Реєстр

Порядок включення індустріальних парків до Реєстру індустріальних парків (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 № 216).

КРОК 1: Ініціатор створення індустріального парку готує та подає Мінекономіки пакет документів відповідно до ст.15 Закону, Мінекономіки розглядає документи протягом 5 робочих днів та реєструє в журналі за затвердженою ним формою, про що письмово повідомляє ініціатору, або повертає їх у зв'язку із невідповідністю їх вимогам ст.15 Закону.

КРОК 2: Протягом 5 робочих днів з дня реєстрації Мінекономіки надсилає вказаний пакет документів заінтересованим центральним і місцевим органам виконавчої влади, які зобов'язані розглянути їх та протягом 10 календарних днів з дня їх надходження надіслати Мінекономіки інформацію про результати розгляду.

КРОК 3: Міжвідомча комісія при Мінекономіки протягом семи календарних днів після закінчення строку подання інформації центральними та місцевими органами виконавчої влади розглядає пакет документів та інформацію від інших зацікавлених органів та готує рекомендації щодо включення індустріального парку до Реєстру або відмови в такому включенні.

КРОК 4: Мінекономіки протягом двох робочих днів після підготовки комісією рекомендацій щодо включення індустріального парку до Реєстру приймає відповідне рішення (Наказ) та видає ініціаторові витяг з Реєстру або повідомляє про відмову у включенні з обґрунтуванням її причин.

«Дорожня карта» щодо створення індустріального парку (ІП)

№	Шляхи створення індустріального парку	Інструменти для реалізації заходів, критерії, вимоги	Строки, встановлені законодавством	Правові підстави	Органи, відповідальні за здійснення заходів
1.	Формування ініціатором ідеї щодо створення індустріального парку	Клопотання перед органами місцевої влади, облдержадміністрацією		п.4.ст.1 Закону України «Про індустріальні парки»	Орган державної влади, орган місцевого самоврядування, юридична або фізична особа - власник чи орендар земельної ділянки (далі - ініціатор створення)

№	Шляхи створення індустріального парку	Інструменти для реалізації заходів, критерії, вимоги	Строки, встановлені законодавством	Правові підстави	Органи, відповідальні за здійснення заходів
2.	Вибір території для індустріального парку	<p>Земельна ділянка, повинна відповідати таким вимогам:</p> <p>1) належати до земель промисловості;</p> <p>2) бути придатною для промислового використання з урахуванням умов та обмежень, встановлених відповідною містобудівною документацією;</p> <p>3) площа земельної ділянки або сукупна площа суміжних земельних ділянок повинна становити не менше 15 гектарів та не більше 700 гектарів.</p> <p>Умови використання земельної ділянки у межах індустріального парку</p> <p>1) строк використання земельної ділянки у межах індустріального парку повинен бути не менше 30 років з дня прийняття рішення про створення індустріального парку;</p> <p>2) використання земельних ділянок у межах індустріальних парків повинно відповідати санітарно-епідеміологічним та екологічним вимогам.</p>		ст.8,9 Закону п.4.ст.1 Закону України «Про індустріальні парки»	Органи державної влади та органи місцевого самоврядування
3.	Розроблення концепції індустріального парку	Рекомендоване залучення фахівців для розробки концепції		ст.17 Закону України «Про індустріальні парки»	Ініціатор створення
4.	Прийняття рішення про створення індустріального парку	На основі затвердженої концепції індустріального парку. Індустріальний парк створюється на строк не менше 30 років		ст.14 Закону України «Про індустріальні парки»	Ініціатор створення
5.	Подання до Мінекономіки України копії рішення про створення індустріального парку та концепції індустріального парку	1) заява про включення індустріального парку до Реєстру індустріальних парків;		ст.16 Закону України «Про індустріальні парки»	Ініціатор створення
6.	Подання документів до Мінекономіки України для прийняття рішення про включення індустріального парку до Реєстру індустріальних парків	2) рішення ініціатора про створення індустріального парку;	Бізнес послуги	с послу	с послу
7.	Розгляд заяви та доданих до неї документів	3) концепція індустріального парку;	30 днів	ст.16 Закону України «Про індустріальні парки»	Мінекономіки України
		4) витяг з Державного земельного кадастру щодо земельної ділянки та правостановлюючі документи на розташовані на ній об'єкти нерухомого майна;			
		5) найменування керуючої компанії та учасників (за наявності).			

№	Шляхи створення індустріального парку	Інструменти для реалізації заходів, критерії, вимоги	Строки, встановлені законодавством	Правові підстави	Органи, відповідальні за здійснення заходів
8.	Повідомлення про включення індустріального парку до Реєстру	Надання публічності	3 робочі дні	ст.16 Закону України «Про індустріальні парки»	Мінекономіки України
9.		Прийняття заявок на участь у конкурсі	протягом 30 днів з дня оголошення конкурсу		
10.		Розгляд заявок, документів та матеріалів, поданих претендентами	протягом 30 днів з останнього дня, встановленого для подачі заявок		
11.		Прийняття рішення про переможця конкурсу	протягом десяти днів з останнього дня, встановленого для розгляду заявок		
12.		Надіслання повідомлення про визначення переможця конкурсу	не пізніше п'яти днів з дня прийняття рішення		
13.	Укладання договору з переможцем конкурсу про створення та функціонування індустріального парку	Після погодження всіх умов договору	не пізніше десяти робочих днів з дня визначення переможця конкурсу	ст.19 Закону України «Про індустріальні парки»	Ініціатор створення
14.	Набуття статусу керуючої компанії		з дня укладання договору	ст.24 Закону України «Про індустріальні парки»	
15.	Повідомлення Мінекономіки України про набуття юридичною особою статусу керуючої компанії		протягом трьох робочих днів	ст.24 Закону України «Про індустріальні парки»	Ініціатор створення

