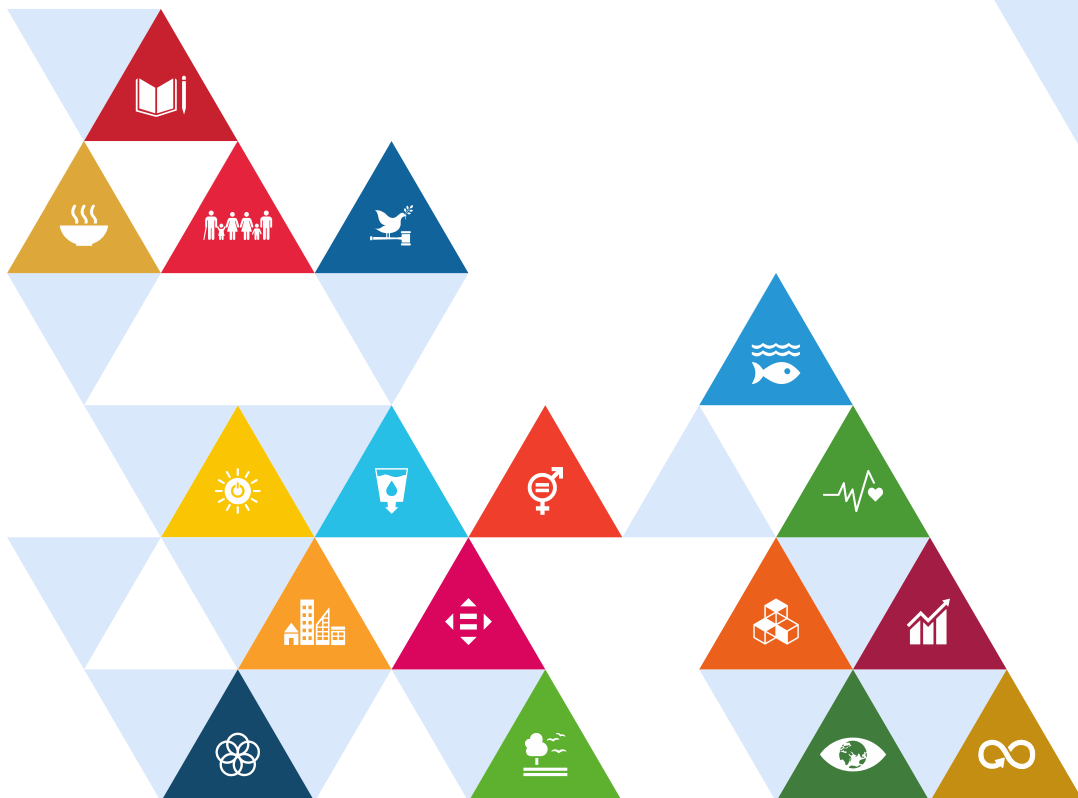


ПОБУДОВА
МІЖСЕКТОРНИХ
ПАРТНЕРСТВ
ДЛЯ ВИРІШЕННЯ
ПРОБЛЕМ
ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД





Матеріал підготовлено на основі досвіду проєкту міжнародної технічної допомоги «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза», що фінансувався Урядом Швеції через Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) та був реалізований у 2019-2022 роках Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Авторкою публікації є пані Олена Нижник, національна експертка в сфері регіонального та місцевого розвитку. Думки, висновки та рекомендації, висловлені в цій публікації, належать авторці та не обов'язково відображають позицію ПРООН, SIDA або Уряду Швеції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
БАГАТОСТОРОННЄ ПАРТНЕРСТВО – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	7
Основні засади партнерства для сталого розвитку.....	7
Форми міжсекторного партнерства в Україні та їхня нормативно-правова база	11
ЯК СФОРМУВАТИ ТА РЕАЛІЗУВАТИ ПАРТНЕРСТВО ВІД ІДЕЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ	24
МОДЕЛІ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА	49
Розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури	49
<i>Модель 1 «Стала мобільність – модернізація транспортної інфраструктури міста Надвірна».....</i>	<i>49</i>
<i>Модель 2 «Створення транспортно-туристичного хабу на території Мамаївської ОТГ».....</i>	<i>56</i>
Місцевий економічний розвиток.....	64
<i>Модель 3 «Сімейні молочні ферми – добробут людей та сталий розвиток села».....</i>	<i>64</i>
<i>Модель 4 «Шлях равлика. Модель партнерства на прикладі розвитку сімейних ферм з розведення равликів»</i>	<i>72</i>
<i>Модель 5 «Запуск громадських майстерень у трьох громадах Черкаської області»</i>	<i>79</i>
Енергоефективність	88
<i>Модель 6 «Револьверний фонд: Партнерство для підвищення енергоефективності у багатоквартирних будинках Миколаївської та Одеської областей»</i>	<i>88</i>
Поводження з відходами	97
<i>Модель 7 «Модель «Нуль відходів» у дії».....</i>	<i>97</i>
ВИСНОВКИ.....	108
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ.....	111
ПЕРЕЛІК КОРИСНИХ ПОСИЛАНЬ	114

СКОРОЧЕННЯ

ОМС	–	Органи місцевого самоврядування
ОДА	–	Обласна державна адміністрація
ТГ	–	Територіальна громада
НАССР	–	Система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок
ГО	–	Громадська організація
SIDA	–	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку
ПРООН	–	Програма розвитку ООН
ПТНЗ	–	Професійно-технічний навчальний заклад
ЦСР	–	Цілі сталого розвитку
БФ	–	Благодійний фонд
ВНЗ	–	Вищий навчальний заклад
НУО	–	Неурядова організація
COVID-19	–	Коронавірусна хвороба 2019
АРР	–	Агенція регіонального розвитку
CRM-система	–	(Customer Relationship Management) – комп'ютерне програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів
МСП	–	Мале та середнє підприємництво
ФОП	–	Фізична особа-підприємець
СОК	–	Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив
ТОВ	–	Товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Ці рекомендації розроблено на основі аналізу діяльності багатосторонніх партнерств, що були ініційовані та підтримані в межах спільного проєкту уряду Швеції, представленого Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA), та Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» у 2019–2020 роках (далі – проєкт «Посилене партнерство для сталого розвитку»). Метою їхнього створення є узагальнення знань щодо формування партнерств на місцевому рівні та застосованих ними рішень для вирішення найбільш поширених проблем місцевого розвитку, а також, виходячи з міжнародного досвіду, зокрема концепції SymbioCity¹, створення основи для подальшого їх застосування територіальними громадами України.

Місцеві ініціативи, описані в цьому документі, були реалізовані як пілотні проєкти в семи локаціях – різних за розміром та місцевим контекстом – і слугуватимуть хорошим прикладом для інших громад, заохочуючи їх вчитися на досвіді успішних партнерських моделей.

Кожна із семи описаних моделей представляє свій унікальний підхід до вирішення проблеми місцевого розвитку в одній з чотирьох пріоритетних сфер:

- місцевий економічний розвиток (створення сімейних фермерських господарств, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, розвиток сфери побутових послуг);
- енергоефективність;
- поводження з відходами;
- стала мобільність² (розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури).

¹ SymbioCity – це передова шведська модель інтегрованого комплексного міського розвитку розроблена на основі багаторічного досвіду SKL International, дочірньої компанії шведської асоціації органів місцевого самоврядування SALAR. Вона включає створення комфортного середовища проживання, оптимізацію транспорту, переробку відходів, озеленення міських територій та інші проєкти. Термін складається зі слів Symbio – від Symbiosis – «симбіоз» і City – «місто». Тобто міський симбіоз є взаємовигідним існуванням усіх міських систем для забезпечення сталого розвитку. В основі концепції лежить ідея: об'єднати все, що можна об'єднати, і отримати більше меншими засобами, домогтися так званої синергії. Докладну інформацію можна отримати за посиланням: <https://symbiocity.org>

² Стала мобільність – це мобільність, в основу якої покладені принципи сталого розвитку. Вона охоплює сферу надання послуг та створення доступної інфраструктури для переміщення людей і товарів, сприяючи економічному та соціальному зростанню поколінь у максимально безпечний, економічний, ефективний і надійний спосіб. Ефективна й екологічна транспортна система має краще справлятися з негативними зовнішніми факторами, а її основна функція полягає у забезпеченні більшої мобільності для всіх, зокрема для малозабезпечених і вразливих груп населення.

Рекомендації щодо формування багатосекторного партнерства будуть корисними, в першу чергу, для представників органів місцевого самоврядування територіальних громад та органів виконавчої влади обласного рівня, а також представників неурядових організацій та бізнесу, які планують створення партнерських ініціатив або вже мають власний досвід реалізації партнерських програм.

Ці рекомендації базуються на практичному досвіді міжнародних та вітчизняних партнерських проєктів та програм, містять короткий огляд ключових принципів, підходів та факторів для забезпечення успішної партнерської взаємодії з метою вирішення проблем економічного та соціального розвитку територіальних громад у складних умовах мінливості та невизначеності сучасного світу.

Команда проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку» вдячна всім організаціям-грантоотримувачам, які в партнерстві з представниками місцевої влади, громадськими організаціями, бізнесом, закладами освіти і науки набули досвіду реалізації партнерських моделей сталого розвитку громад за надані напрацьовані документи, матеріали та інформацію.

Команда проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку» хотіла б відзначити ефективну співпрацю та допомогу, отриману від Міністерства розвитку громад і територій України у координації діяльності з української сторони, зокрема Віктора Подорожного (генеральний директор директорату регіональної політики) та Алли Павлюк (керівник експертної групи інституційної підтримки регіональної політики та співпраці з донорами).

З настанням війни контекст та порядок денний розвитку для територіальних громад по всій Україні змінилися кардинальним чином. Найбільш актуальними проблемами на сьогодні та у найближчому майбутньому є розміщення та інтеграція ВПО, релокація підприємств, розмінування територій, очищення населених пунктів від завалів, відбудова житла та інфраструктури, економічне відновлення тощо. Але партнерський підхід залишається дієвим у цьому контексті та набуває особливої актуальності. Відновлення та розвиток територіальних громад потребуватимуть значних фінансових та інших ресурсів, включно допомоги країн-партнерів. Тому реалізація партнерських проєктів для спільного вирішення проблем, зокрема за міжнародною участю, може стати головною умовою реалізації різних ініціатив, спрямованих на відновлення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Сподіваємося, що практичні рекомендації стануть основою та джерелом натхнення для тих, хто ними послуговуватиметься, а також спрятимуть напрацюванню нових, сталих та успішних партнерських проєктів, які забезпечать не лише реалізацію означених завдань, а й зроблять свій внесок у забезпечення сталого відновлення і подальшого розвитку територіальних громад.

БАГАТОСТОРОННЄ ПАРТНЕРСТВО – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Основні засади партнерства для сталого розвитку

Завдання забезпечення сталого розвитку вже багато років є актуальним для України і світу. Процеси децентралізації та реформа самоврядування значно посилили роль територіальних громад та відповідальність за розвиток місцевих територій. Територіальні громади перетворилися із об'єктів на суб'єктів управління, що робить їх лідерами якісних змін для сталого розвитку, місцевого економічного зростання, просторового планування, збереження навколишнього середовища території громади.

На шляху сталого розвитку територіальні громади стикаються з широким спектром проблем, серед яких, зокрема: спад економіки, нерозвинута інфраструктура, дефіцит водних ресурсів, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії, бідність населення, безробіття, соціальна та територіальна нерівність тощо.

Зазначені проблеми тісно пов'язані між собою і тому потребують застосування інтегрованого підходу до місцевого сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку можуть бути досягнуті лише за умови відданості принципам партнерства і співпраці. Не випадково на глобальному рівні було визначено Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку», яка є квінтесенцією усіх 16-ти цілей Порядку денного зі сталого розвитку на період до 2030 р.³ та ключем до вирішення проблем у економічній, екологічній чи соціальній сфері, досягнення Цілей сталого розвитку як на міжнародному, так і на національному та локальному рівнях.

Економічна криза останніх років, спричинена пандемією COVID-19, формує потребу у пошуку гнучких і мобільних форм, ефективних механізмів стимулювання відновлення територіальних громад в Україні та їхнього сталого розвитку.

Досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) в часи пандемії COVID-19 як ніколи потребує розширення ефективної співпраці та партнерства між владним сектором, бізнесом та громадськістю на базовому рівні територіальних громад. Така співпраця є першочерговою з огляду на можливість консолідації ресурсів, які є вкрай обмеженими на місцевому рівні.

³ <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

Реальність доводить, що лише публічних коштів (державного та місцевих бюджетів) або бізнес-інвестицій не достатньо для впровадження та реалізації необхідних різноманітних проєктів, зокрема з розвитку економіки, інфраструктури, екології, житлово-комунального господарства, освітньої та медичної сфери, культурного середовища, та інших.

Однією з ключових вимог для ініціювання та впровадження змін територіальними громадами для сталого розвитку на локальному рівні є створення та розвиток партнерств за участю багатьох зацікавлених сторін. Це так звані партнерства, орієнтовані на виклики, які здатні генерувати ідеї для розв'язання місцевих проблем сталого розвитку, в тому числі й тих, що спричинені пандемією COVID-19, та які можуть мобілізувати необхідні ресурси для їхньої реалізації.

Практика господарювання розвинутих країн останніх років показала, що відродження базових адміністративно-територіальних одиниць може відбутися тільки шляхом мобілізації та активізації зусиль усіх сфер (бізнесу, влади та громадськості), а також розбудови партнерських взаємозв'язків.

Міжсекторне багатостороннє партнерство на місцевому рівні на відміну від традиційної двосторонньої співпраці «влада-бізнес» або «влада-громадськість» є інноваційним інструментом і поступово входить в практику життя та розвитку територіальних громад в Україні.

У громаді, як і в будь-якому суспільстві, діють три основні самостійні та цілком відмінні один від одного сектори: влада, яка представлена в повсякденному житті інституціями різного територіального рівня, бізнес, що створений суб'єктами підприємництва, та власне громада (в тому числі й громадські організації). У кожного з них своя специфіка, окрема роль і місце у суспільстві. Тому абсолютно необхідною є їхня тісна взаємодія, яка зумовить взаємно підсилений ефект і позитивний результат для сталого розвитку територіальних громад.

Багатосторонні міжсекторні партнерства є продуктивним інструментом об'єднання ресурсів, необхідних для реалізації місцевих ініціатив сталого розвитку. Різні зацікавлені сторони привносять в ініціативу важливі ресурси (не лише фінансові), необхідні для реалізації партнерської ініціативи:

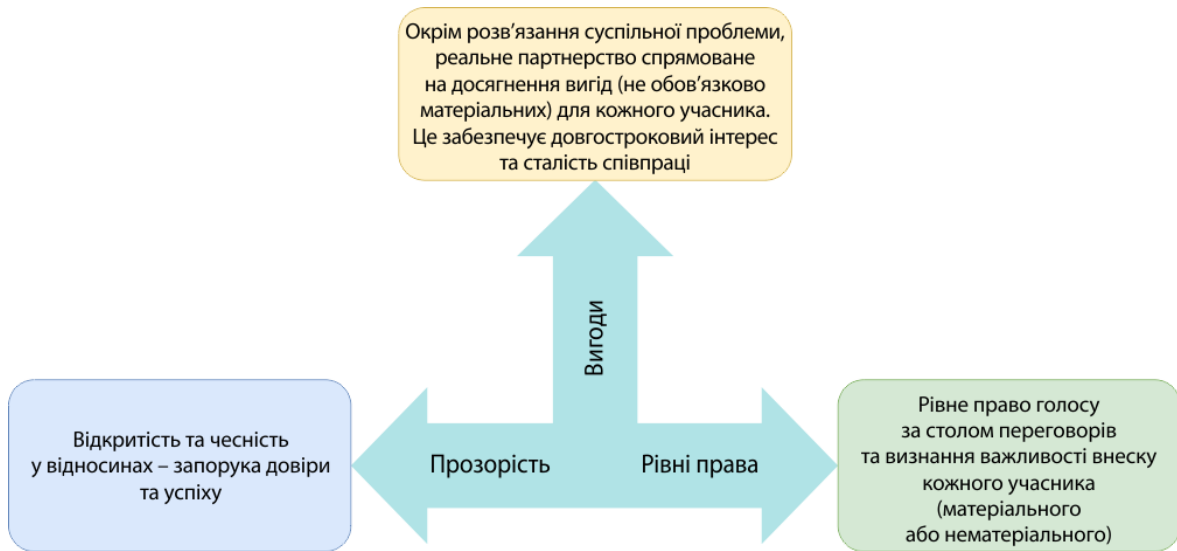
Таблиця 1. Характеристика основних зацікавлених сторін міжсекторного партнерства

ЗАЦІКАВЛЕНА СТОРОНА	ХАРАКТЕРИСТИКА
МІСЦЕВА ВЛАДА: - органи місцевого самоврядування - місцеві органи виконавчої влади	- представляє інтереси місцевої громади - у рамках своїх повноважень забезпечує можливість найбільш ефективного вирішення соціальних проблем через реалізацію конкретних проєктів - формує мандат на впровадження системних рішень та довгострокового бачення - діє спільно з громадськими об'єднаннями та представниками бізнесу, зацікавленими у розвитку місцевої громади
НЕУРЯДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: - громадські організації - благодійні фонди - асоціації органів місцевого самоврядування - агенції регіонального розвитку - професійні асоціації - заклади освіти та науки - тощо	- надають досвід, знання, інновації, енергію для змін - формують нові ціннісні орієнтири - забезпечують комунікацію, організацію соціальних ініціатив громадян - здійснюють громадський контроль за діями влади, волонтерську діяльність - забезпечують представлення інтересів певних груп населення - допомагають та надають послуги соціально незахищеним верствам суспільства
БІЗНЕС: - фізичні особи-підприємці - юридичні особи-суб'єкти господарювання будь-якої форми власності	- передає досвід і професіоналізм компетентних менеджерів у вирішенні суспільно значущих проблем - здійснює інвестиції і комерційну діяльність за рахунок створення товарів і послуг - забезпечує зайнятість населення - створює інновації, залучає інвестиції

Міжсекторне партнерство – це новий досвід, нові можливості, нові рішення, новий погляд на давно відомі речі, формування нової культури взаємозв'язків у суспільстві. За умови налагодження конструктивної взаємодії влади, громади і бізнесу можна говорити про соціальне партнерство в управлінні життям громади.

ВАЖЛИВО! Партнерство не завжди є швидким способом розв'язання проблем. Але міжсекторна взаємодія може бути високоефективною та сталою за умови дотримання відповідального системного підходу до формування, розвитку та управління процесом партнерства.

Формування міжсекторного партнерства розпочинається з дотримання трьох основних принципів:



Дотримання зазначених принципів, змістовна і широка міжсекторна взаємодія партнерів на всіх етапах реалізації партнерських проєктів дозволяють вирішувати надзвичайно складні завдання, які стоять перед територіальною громадою.

Форми міжсекторного партнерства в Україні та їхня нормативно-правова база

У практиці врядування в Україні найчастіше з багатостороннім партнерством пов'язують такі форми міжсекторних взаємодій:

- державно-приватне партнерство (партнерство влади та бізнесу);
- співпраця територіальних громад (міжмуніципальна співпраця);
- соціальне партнерство;
- державно-громадське партнерство (громадянський діалог)

Державно-приватне партнерство (ДПП)

Державно-приватне партнерство – це рівноправна і взаємовигідна співпраця між державою, територіальними громадами (в особі відповідних органів державної влади чи місцевого самоврядування) та приватними інвесторами у межах реалізації проєктів, спрямованих на вирішення важливих для території соціально-економічних проблем і залучення в державний сектор економіки додаткових інвестиційних ресурсів.

Ця форма партнерства застосовується з 2010 р. відповідно до положень Закону України «Про державно-приватне партнерство», що визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів (держава, територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування) з приватними партнерами (юридичні особи, крім державних та комунальних підприємств, або фізичні особи-підприємці), а також основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі (договори про концесію, спільну діяльність, управління майном, змішаний договір, інші договори).

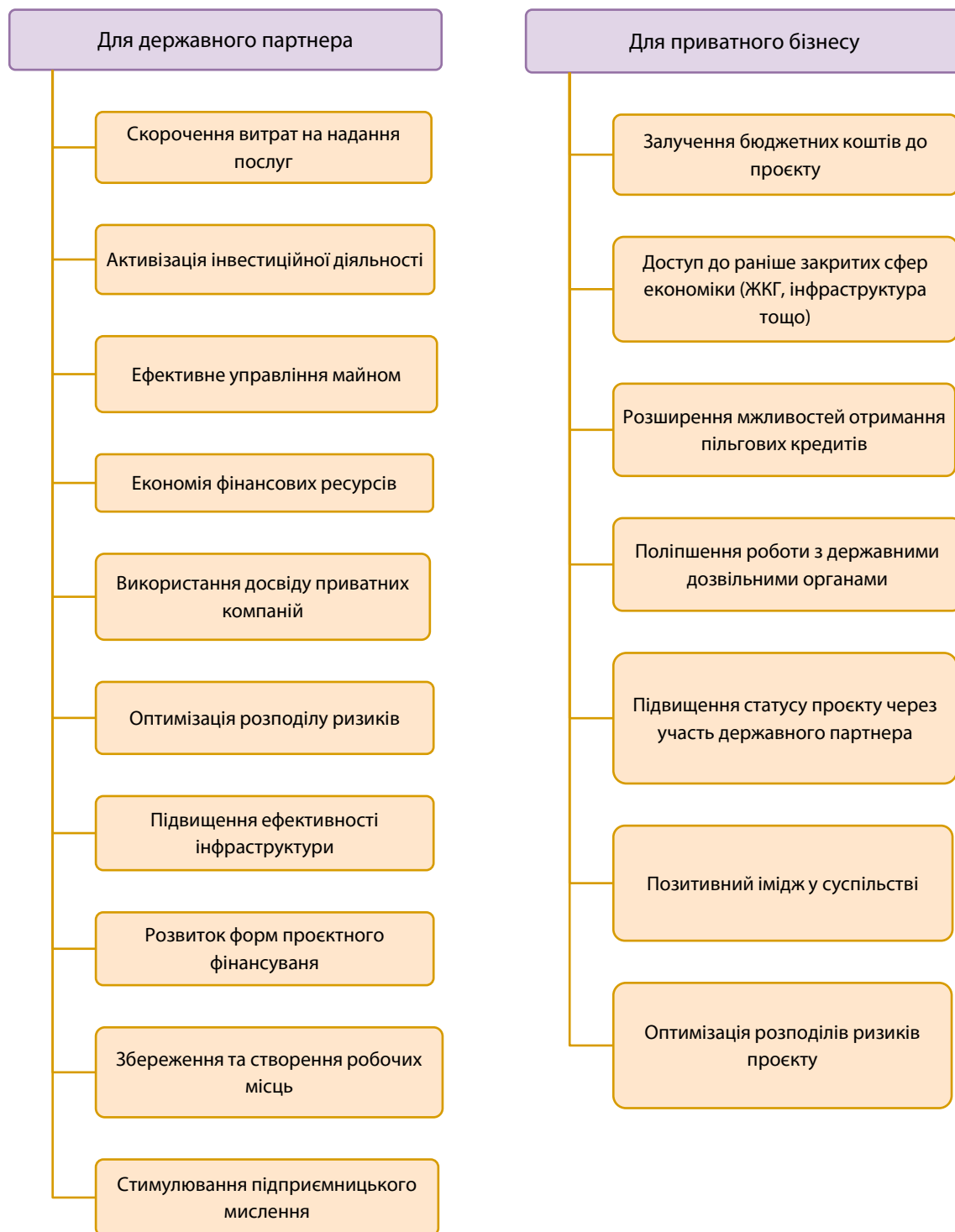
З метою унормування механізмів реалізації положень зазначеного базового закону прийнято цілу низку урядових та відомчих нормативно-правових актів:

- Господарський кодекс України;
- Цивільний кодекс України;
- Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 р. №2404-VI;
- Закон України «Про концесії» від 16 липня 1999 р. №997-XIV;
- Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» від 14 грудня 1999 р. №1286-XIV;
- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21 жовтня 2010 р. №2624-VI;
- Закон України «Про особливості оренди чи концесії об'єктів паливно-енергетичного комплексу, що перебувають у державній власності» від 08 липня 2011 р. №3687-VI.

Підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють здійснення ДПП:

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.08.2013 №739 «Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки»
- Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 №384 «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства»
- Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 №232 «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 09.02.2011 №81 «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2011 №279 «Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства»
- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27.02.2012 №255 «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства»
- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16.08.2011 №40 «Про затвердження форми подання пропозиції щодо здійснення державно-приватного партнерства»

Переваги державно-приватного партнерства



Важливою перевагою механізму ДПП є те, що він дозволяє залучати приватні інвестиції, не відчужуючи об'єкти, які перебувають у комунальній власності територіальних громад. Його впровадження сприятиме залученню та використанню досвіду, а також професіоналізму приватного сектору для розвитку та ефективного управління об'єктами при одночасному збереженні контролю територіальної громади над своїми активами.

Водночас створюються умови для зниження бюджетних витрат та більш ефективного використання публічних коштів територіальних громад, перерозподілу їх на інші цілі, такі як охорона здоров'я, освіта, та інші соціальні проєкти.

Перевагою використання інструменту державно-приватного партнерства для міст є те, що реалізація таких проєктів не потребує виділення коштів з місцевих бюджетів для інвестиційної фази проєкту, при цьому за державним партнером на період дії договору ДПП завжди залишається функція контролю за якістю надання відповідних послуг та експлуатаційними характеристиками створених об'єктів.

Співпраця територіальних громад (міжмуніципальна співпраця – ММС)

Міста та села мають низку питань, які складно вирішувати самостійно. Наприклад – збирання, утилізація та переробка сміття, забезпечення якісного централізованого водопостачання та водовідведення, ремонт та прибирання доріг, організація пасажирських перевезень, утримання пожежної охорони тощо. Впоратися з цим легше, якщо співпрацювати та об'єднувати кошти і зусилля з сусідніми громадами, які в цьому теж зацікавлені.

Механізм такої міжмуніципальної консолідації передбачений Законом [«Про співробітництво територіальних громад»](#), прийнятим у 2014 році. З того часу сотні громад через укладання близько 800 договорів про співпрацю поліпшили якість послуг, що надаються на їхній території⁴.

*Відповідно до зазначеного закону **ММС** — це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених цим Законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.*

⁴ <https://www.kmu.gov.ua/news/minregion-gromadi-uklali-blizko-800-dogovoriv-pro-mizhmunicipalne-spivrobitnictvo>

Впровадження ММС потребує:

- компромісів;
- консультацій;
- оцінювання;
- стратегічного планування;
- визначення спільних цілей.

Економічними перевагами ММС є:

- зменшення виробничих витрат та забезпечення заощадження коштів;
- збільшення кількості користувачів / отримувачів послуг;
- збільшення власних інвестиційних ресурсів;
- підвищення рівня довіри серед кредиторів та здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів;
- отримання кращих послуг за меншою ціною.

ВАЖЛИВО! Для кількох територіальних громад-учасниць ММС робить доступним та ефективним те, що ніколи не було б доступним та ефективним для однієї громади.

Метою міжмуніципальної співпраці є забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективне виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

ММС здійснюється на підставі договору, головним елементом якого є співпраця на основі спільних інтересів громад. Такий договір ґрунтується на добрій волі сторін, що має за мету досягнення певної спільної цілі. Договір регламентує права та обов'язки сторін, які реалізують спільний проєкт.

Договір про співпрацю за своїм змістом є змішаним, оскільки містить компоненти різних цивільно-правових договорів, а також передбачає елементи адміністративних та міжбюджетних відносин. Це означає, що під час підготовки проєкту договору про співпрацю його розробники повинні керуватися:

- у тій частині, де йдеться про майнові (немайнові) відносини, – нормами цивільного законодавства;
- в інших випадках – спеціальними законами («Про місцеве самоврядування в Україні», «Про співробітництво територіальних громад») та Бюджетним кодексом).

На законодавчому рівні затверджено п'ять типових форм договорів ММС залежно від предмета співпраці: співфінансування, реалізація спільного проєкту, створення спільного органу управління, створення комунального підприємства та делегування повноважень. Законодавчо визначено такі принципи, на яких ґрунтується ММС, – законність, добровільність, взаємна вигода, прозорість та відкритість, рівноправність учасників, взаємна відповідальність суб'єктів співпраці за її результатами.

Соціальне партнерство

Передусім ця форма партнерства є інструментом поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості, який створює можливість досягнення відносного балансу інтересів працівників, роботодавців та держави, яка одночасно відіграє роль гаранта досягнутих домовленостей.

В Україні гарантії соціального діалогу забезпечують, перш за все, положення Закону України «Про соціальний діалог в Україні», а також законодавчих актів «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» тощо. На законодавчому рівні як предмет соціального діалогу виокремлено питання формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних та економічних відносин.

Останнім часом на місцевому рівні акцент соціального партнерства дедалі зміщується з соціальної сфери до сфери економічного та соціального розвитку із застосуванням елементів соціального підприємництва. Сьогодні соціальний діалог та соціальні угоди стають формою співпраці між бізнесом та громадою, це угоди про партнерство заради розвитку громади.

За угодою про соціальне партнерство сторони беруть на себе зобов'язання шляхом об'єднання зусиль діяти з метою підвищення рівня життя територіальної громади, покращення добробуту та соціальної інфраструктури.⁵

Слід зазначити, що обов'язковість укладання угод про соціальне партнерство не передбачена законодавством України. Але відповідно до ст. 26 Закону від 21.05.97 № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування» органи місцевого самоврядування для виконання своїх повноважень мають право вирішувати такі неурегульовані питання та можуть визначати процедуру й порядок укладення таких угод. Згідно зі ст. 627 Цивільного кодексу (далі – ЦК) сторони є вільними в укладенні будь-якої угоди/договору, виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням положень ЦК, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості. Зміст договору становлять умови (пункти), визначені на розсуд сторін і погоджені ними (ст. 628 ЦК). Тобто укладення угоди про соціальне партнерство можливе лише за волевиявленням сторін, адже сторони домовляються про певні умови на власний розсуд та беруть на себе певні зобов'язання.

Наразі соціальне партнерство в громадах сприймається його учасниками і зацікавленими сторонами здебільшого у вигляді допомоги та благодійництва. Найпоширенішими видами допомоги є: організація дозвілля; утримання шкіл; підтримка дитячих садків; будівництво

⁵ <https://decentralization.gov.ua/questions/5674>

або ремонт доріг. Найбільш вагомими інвестиціями для членів громад є створення робочих місць сільгоспвиробниками та збереження родючості ґрунтів і довкілля.

Державно-громадське партнерство

В сучасних умовах сильні та ефективні громадські організації є важливим партнером владних інституцій. Досвід демократичних держав демонструє, що розвиток громадянського суспільства за системної підтримки держави надає змогу залучати додаткові людські, організаційні, фінансові та технічні ресурси для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг, сприяння процесу децентралізації державного управління і підвищенню його якості, а також скорочення державних видатків і запобігання корупційним ризикам.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» інструментами взаємодії органів влади та громадських організацій є:

- консультації з громадськістю;
- створення спільних органів і робочих груп;
- участь у громадських слуханнях;
- доступ до публічної інформації шляхом подання інформаційних запитів;
- подання пропозицій та звернень до депутатів та державних органів;
- участь у конкурсах соціальних проєктів.

За умов децентралізації партнерство між владою та громадськістю поступово набуває системного характеру не лише на національному рівні або на рівні великих міст, але й на рівні територіальних громад. При цьому співпраця неурядових організацій з владними структурами поки що значною мірою опосередкована співпрацею з міжнародними організаціями чи приватним сектором.

Найпоширенішою формою співпраці влади та громадських організацій є фінансування на конкурсній основі програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства (постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 № 1049 зі змінами). Урядом також рекомендовано органам місцевого самоврядування застосовувати затверджений порядок конкурсного відбору програм та заходів, розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання яких надається фінансова підтримка за рахунок коштів місцевих бюджетів. Подібні конкурси проводяться й обласними державними адміністраціями.

Ще одним інструментом міжсекторного партнерства в сфері управління соціальними процесами, в тому числі регіонального рівня, є соціальне замовлення (відповідно до Закону України «Про соціальні послуги»), яке базується на договірних відносинах між органом виконавчої влади (органом місцевого самоврядування) та юридичною особою. Характерна особливість соціального замовлення полягає в тому, що його виконавцями є некомерційні, у першу чергу громадські та благодійні, організації, органи самоорганізації населення, які мають статус неприбуткових, відповідно їхні доходи витрачаються на вирішення статутних завдань загалом та соціальних питань зокрема.

Головний принцип соціального замовлення – це переважне витрачання бюджетних та позабюджетних ресурсів, призначених для соціальних потреб, не на утримання закладів і установ, а на фінансування безпосередньо соціальних послуг через цільові соціальні програми.

Отже, підсумовуючи, можна констатувати, що в Україні на різних рівнях врядування створені певні нормативно-правові засади для запровадження та поширення різних форм міжсекторного багатостороннього партнерства для сталого місцевого розвитку.

Цей інструмент поступово поширюється в практиці місцевого самоврядування та згодом має стати ключовим у вирішенні багатьох проблем розвитку територіальних громад в сучасних умовах внутрішніх та зовнішніх викликів і загроз.

Модель та форма міжсекторного партнерства значною мірою залежать від особливостей проблем, які планується вирішити через багатосторонню співпрацю. Міські, селищні й сільські громади мають низку проблем розвитку, які є, так би мовити, «типовими», оскільки притаманні більшості громад. Зокрема, це проблеми безробіття та відсутність умов для створення зайнятості мешканців, проблеми забруднення довкілля, зношеності або відсутності дорожньо-транспортної та житлово-комунальної інфраструктури, питання енергозабезпечення та енергоефективності, низької якості та доступності адміністративних, соціальних, побутових, безпекових та інших послуг членам громад. В умовах обмеженості бюджетних коштів самостійне вирішення цих проблем органами влади та/або місцевого самоврядування є складним завданням, а тому потребує запровадження нових механізмів партнерства та співфінансування.

Місцеві ініціативи, реалізовані в рамках проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза», продемонстрували, що місцеві багатосторонні партнерства – це щось більше за просте акумулювання окремих ресурсів зацікавлених сторін. Перш за все, такі партнерства мають тривалий та вагомий вплив на місцевому рівні, а також на інші громади. Вони покликані сприяти більш цілісному підходу до сталого місцевого розвитку та покращувати управління на місцевому рівні. Концепція місцевих партнерств для сталого розвитку особливо продуктивна тоді, коли партнери з різних секторів об'єднують ресурси та активи для вирішення нагальних місцевих проблем.

Партнерство в рамках проєкту продемонструвало ефективність сформованих моделей для вирішення проблем розвитку громад у таких сферах:

- Місцевий економічний розвиток (розвиток мікро- та малого підприємництва, сімейних сільськогосподарських ферм)
- Стала мобільність (розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури)
- Енергоефективність та енергозбереження, розвиток ОСББ
- Поводження з відходами.

Конфігурації партнерських проєктів залежали від їх учасників, серед яких були:

- громадські організації;
- місцеві ради (в тому числі місто Прудник як міжнародний партнер)
- обласна державна адміністрація;
- комунальні підприємства;
- агенції регіонального розвитку;
- благодійні фонди;
- асоціації органів місцевого самоврядування;
- представники бізнесу;
- торговельно-промислові палати;
- сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи;
- вищі навчальні заклади;
- ОСББ;
- аграрні дорадчі служби.

Стислий огляд семи партнерств у рамках зазначеного проєкту представлений в таблиці 2.

Таблиця 2. Огляд моделей партнерств, що були ініційовані в рамках проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку»

Назва моделі	Назва організації, яка розробила та впровадила модель	Пріоритет місцевого розвитку	Проблема, яку вирішує модель	Характеристика громад, в яких впроваджено модель партнерства	Зацікавлені сторони, що брали участь у партнерстві	Бенефіціари
Стала мобільність – модернізація транспортної інфраструктури міста Надвірна	Громадська організація «Надвірнянський туристично–інформаційний центр»	Стала мобільність	Застаріла дорожня інфраструктура; безпека руху; доступність дорожньої інфраструктури; забруднення повітря	Міська територіальна громада, адміністративний центр громади (чисельність населення 22,5 тис. осіб)	Громадська організація; Міська рада Залучений досвід міжнародного партнера (місто-побратим Прудник, Польща)	Громадяни міста; велосипедна спільнота міста; Маломобільні групи населення; Школярі
Сімейні молочні ферми – добробут людей та сталий розвиток села	Рівненський обласний благодійний фонд «Любіть Україну»	Місцевий економічний розвиток	Безробіття в сільській місцевості	Сільські громади	Партнер з приватного сектору (компанія); Органи місцевого самоврядування; Благодійний фонд	Сім'ї, які проживають у сільській місцевості; Виробники молочних продуктів; Представники бізнесу; Місцева влада
Шлях равлика. Модель партнерства на прикладі розвитку	Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив	Місцевий економічний розвиток	Безробіття в сільській місцевості	Сільські громади	Сільськогосподарський кооператив; Обласна державна адміністрація;	Сім'ї, які проживають у сільській місцевості;

сімейних ферм з розведення равликів	«Український Кластер Виробників Равликів»				Педагогічний університет; Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України	Наукові установи; Місцева влада; Представники бізнесу
Револьверний фонд: Партнерство для підвищення енергоефективності багатоквартирних будинках Миколаївської та Одеської областей	Громадська організація «Агентство економічного розвитку»	Енергоефективність	Застаріла система енергопостачання та енергозабезпечення в багатоквартирних будинках;	Міські громади	Органи місцевого самоврядування; Асоціація органів місцевого самоврядування; ОСББ; Громадська організація;	Співвласники багатоквартирних будинків; Місцева влада; Представники бізнесу; Мешканці пілотних міст
Модель «Нуль відходів» у дії	МБО «Екологія – Право – Людина»	Управління відходами	Відсутність диференційованих тарифів на вивіз сміття; відсутність інфраструктури для роздільного збору та переробки сміття (зокрема, органічного) для бізнесу.	Великі міста (обласні центри), зокрема з наявним туристичним потенціалом	Міська рада; Комунальне підприємство; Партнери з приватного сектору; Департамент екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації; Торговельно–промислова палата	Сектор гостинності (готелі, ресторани та кафе); Місцева влада; Комунальні підприємства; Громадські організації
Запуск громадських майстерень у трьох громадах Черкаської області	Неприбуткова установа «Черкаська агенція регіонального розвитку»	Місцевий економічний розвиток	Безробіття в сільській місцевості; низький рівень життя в сільській місцевості;	Сільські громади	Благодійний фонд; Органи місцевого самоврядування; Громадська організація	Мешканці сільських громад; Місцева влада;



			обмежений доступ до побутових послуг в сільській місцевості.			Громадські організації
Створення транспортно-туристичного хабу на території Мамаївської ОТГ	Громадська організація «Перспективи XXI століття»	Стала мобільність	Безпека на дорогах; безпека в об'єднаній територіальній громаді;	Сільські громади	Комунальні підприємства; Місцеві підприємці; Поліція; Органи місцевого самоврядування; Громадська організація	Мешканці сільських громад; Відвідувачі (туристи); Місцева влада; Комунальні підприємства

Кожна з представлених моделей партнерства з багатьма зацікавленими сторонами має вплив на локальному рівні та сприяє досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР).



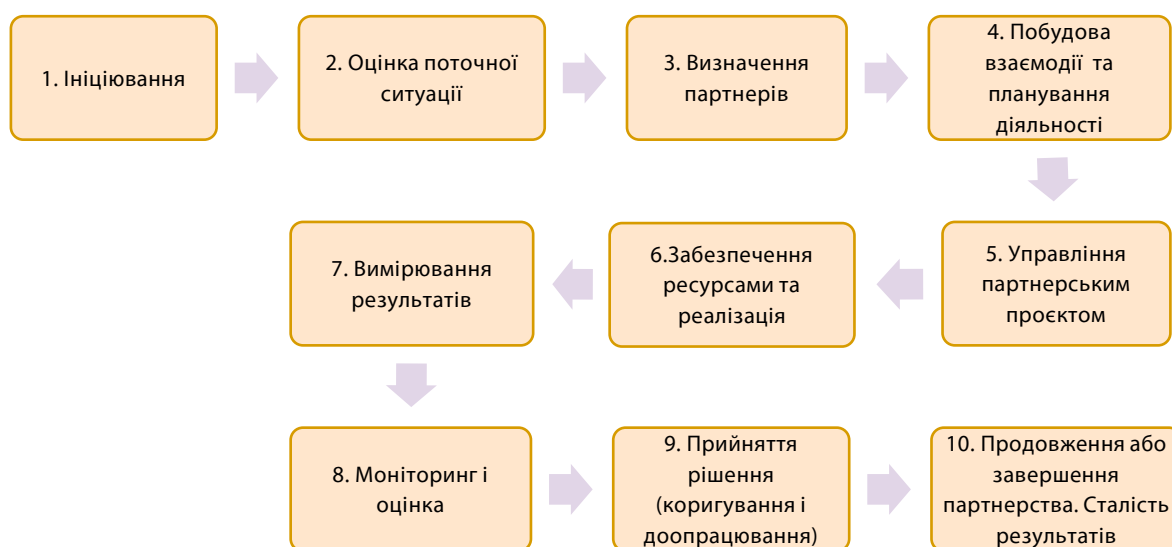
Результати реалізації зазначених моделей партнерства на місцевому рівні, про які йтиметься більш детально в наступних розділах Методичних рекомендацій, яскраво свідчать, що для успішного впровадження Порядку денного зі сталого розвитку на період до 2030 р. необхідно без зволікання перейти від зобов'язань до дій. Для цього необхідні міцні, інклюзивні та всебічні партнерства на всіх рівнях. Перехід до сталого розвитку неможливий без налагодження на регіональному та місцевому рівнях всеохоплюючої партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади, приватним сектором і громадянським суспільством. Ці відносини мають бути побудовані на загальному баченні та спільних цілях, орієнтованих на задоволення інтересів усіх груп мешканців територіальних громад.

ЯК СФОРМУВАТИ ТА РЕАЛІЗУВАТИ ПАРТНЕРСТВО ВІД ІДЕЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ

Міжнародні дослідження свідчать, що створення багатостороннього міжсекторного партнерства в будь-якій сфері потребує чіткого алгоритму дій.⁶

ВАЖЛИВО! Представлений алгоритм є узагальненим. Кожне партнерство має свій унікальний хід розвитку. Якись етапи можуть бути об'єднані, якісь, навпаки, більш чітко структуровані, але доцільно враховувати загальний алгоритм дій, що перевірений часом та ґрунтується на досвіді міжнародних партнерських проєктів.

Загальний алгоритм побудови партнерства

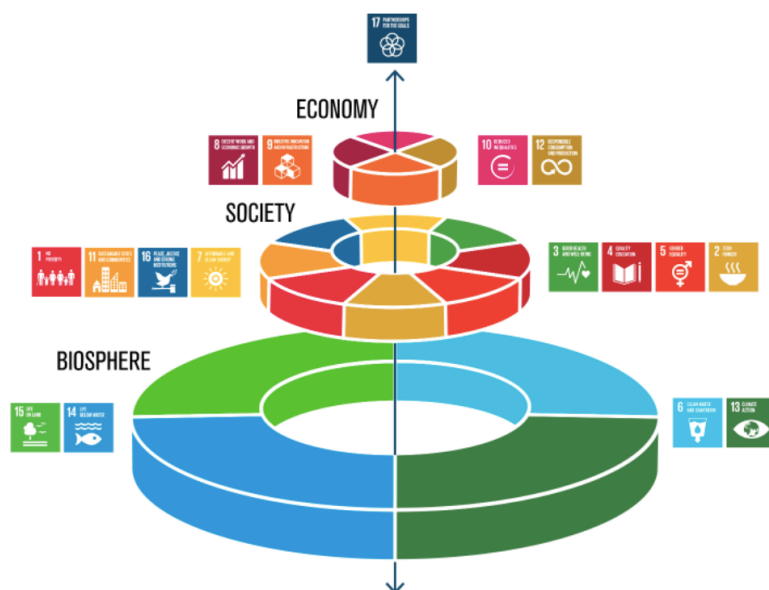


Вивчення та використання вже напрацьованих моделей партнерства в різних сферах для сталого розвитку громад допомагає адаптувати їх до конкретних умов, уникнути певних викликів та сформувати власну найбільш ефективну конфігурацію багатосекторної співпраці.

⁶ <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Partnering-Toolbook-Russian.pdf>

КРОК 1. ІНІЦІЮВАННЯ

Вихідні умови	Будь-який проєкт починається з ідеї. Спочатку має з'явитися ідея створити партнерство для розвитку громади. Ідея з'являється на підготовленому ґрунті та відображає уявлення, що відбивають дійсність у свідомості людини та виражають її ставлення до певних проблем життя у громаді.
Дії	Процес реалізації ідеї партнерства передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів вирішення наявних проблем чи нових можливостей та їх впровадження. Гарним стартом для формування партнерств у громаді може стати процес розроблення стратегії розвитку громади або місцевої програми соціального та економічного розвитку), під час якого місцевою владою створюється робоча група за участю всіх зацікавлених сторін, відбуваються спільне напрацювання бачення майбутніх змін у громаді, громадські обговорення наявних проблем, консультації з бізнесом, представниками освіти, науки тощо. Важливим є початок діалогу з місцевою владою, громадськістю та бізнесом з проблематики актуальних питань розвитку громади через громадську раду, раду підприємців, інші консультативно-дорадчі органи.
Інструменти	Майданчиками для генерування ідей, які можуть стати поштовхом для початку діалогу, пошуку однодумців та формування майбутнього партнерства, можуть бути: • робочі зустрічі з представниками органів місцевого самоврядування та/або місцевих органів виконавчої влади; • фокус-групи різних зацікавлених сторін з актуальних питань розвитку громади; • опитування громадян; • тематичні круглі столи з представниками організацій громадянського суспільства, бізнесу, освітніх та наукових кіл.
Результати	Важливим є сам процес налагодження партнерства, розвитку відносин та узвичаєння діалогу влади, комунальних підприємств, громадськості, інших неприбуткових організацій та бізнесу. Широкий продуктивний діалог, започаткований на старті, сприятиме пошуку потенційних партнерів для спільної діяльності, що і є результатом цього етапу. На цьому етапі формується ініціативна група однодумців, учасники якої потенційно можуть стати партнерами проєкту.
Ризики	Відсутність у громаді активних ГО та/або активістів, які є компетентними з актуальних питань у відповідній сфері майбутнього партнерства та мають досвід проєктної роботи, зокрема з розроблення та реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги. Необізнаність влади щодо переваг міжсекторних партнерських проєктів для розвитку територіальних громад та успішних практик їх реалізації. Пасивність громадськості та бізнесу, недовіра до влади.



Представлені моделі партнерства, що були реалізовані в рамках **проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» у 2019–2020 рр.**, є прикладом впровадження принципу партнерства як усвідомленої спільної потреби соціально-економічних перетворень (змін) в інтересах сталого розвитку спільноти/громади.⁷

Адже умовою участі заявників в конкурсі проєктів ще на початковій стадії було:

- побудова функціональних партнерських платформ для впровадження процесів сталого розвитку та посилення ефективності співпраці організацій-партнерів шляхом зміцнення їхнього потенціалу;
- підтримка місцевих ініціатив, що спрямовані на комплексне вирішення актуальних проблем на засадах сталого розвитку та плідної інституційної співпраці;
- сприяння синергії між усіма зацікавленими сторонами, які спільними зусиллями працюють для підвищення якості життя людей та рівня комфорту з урахуванням принципів раціональної економіки, соціальної відповідальності та збереження довкілля.

До участі у проєкті було запрошено місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування, заклади освіти, організації громадянського суспільства, бізнес-організації, які об'єдналися для вирішення важливої проблеми сталого розвитку регіону або територіальної громади. У рамках проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» було здійснено співфінансування створених партнерств у співвідношенні 50:50.

Отже, проєкт «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» через механізм співфінансування став своєрідним зовнішнім каталізатором для виникнення або розвитку ідей формування партнерства для сталого розвитку громад та/або регіону.

7

<https://www.stockholmresilience.org/download/18.2561f5bf15a1a341a523695/1488272270868/SRCs%202016%20Swedish%202030%20Agenda%20HLPF%20report%20Final.pdf>

ВАЖЛИВО! Стимулювати та ініціювати партнерську діяльність для вирішення проблем сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах відсутності донорської підтримки можуть:

- місцева влада базового та/або обласного рівня через відповідні цільові програми;
- громадські організації, зокрема асоціації, благодійні фонди тощо;
- представники бізнесу.

Наприклад, ініціаторами багатосторонніх партнерств, створених у рамках проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» (таблиця 2), були громадські організації, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, благодійні фонди, агенція регіонального розвитку.

КРОК 2. ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ

Цей етап є непростим, але важливою складовою формування будь-якого партнерського проєкту. Складність його полягає в необхідності спеціальних знань та вмінь для проведення аналітичної роботи зі всебічної оцінки ситуації.

Вихідні умови	• Згенерована ідея, реалізація якої можлива через інструмент міжсекторного партнерського проєкту; • Наявність активного та спроможного ініціатора ідеї та ініціативної групи, навколо яких може сформуватися майбутнє партнерство; • Розуміння учасниками формату партнерського проєкту.
Дії	Другий крок до партнерства передбачає: • Збір даних. Джерелами даних є: - дані офіційної статистики (у разі обрахунку показників, наприклад для громад, які утворилися переважно в межах адміністративного району або міста обласного значення); - адміністративні дані органу місцевого самоврядування, комунальних установ; - дані територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади (ДФС, ДКСУ, інші); - адміністративні дані центральних органів виконавчої влади; - результати досліджень неурядових організацій (Асоціацій, ГО, міжнародних організацій, проєктів МТД, тощо) та наукових досліджень з різних питань розвитку громади або регіону. • Аналіз проблем та глибоке дослідження питання, на вирішення якого будуть спрямовані ресурси (вивчення проблем/потреб різних груп мешканців; визначення проблем; пріоритезація проблем; встановлення причин та наслідків проблем) • Перехід від дерева проблем до дерева цілей • Консультування з потенційними донорами та організаціями-стейкхолдерами
Інструменти	На даному етапі важливо ідентифікувати групи бенефіціарів та вивчити їхні потреби/проблеми. Найпоширенішими формами вивчення потреб є: • опитування (в тому числі анкетування);

	• фокус-групи; • громадські обговорення; • круглі столи тощо. В умовах відсутності муніципальної статистики саме ці форми вивчення громадської думки можуть стати джерелом інформації для якісного ситуаційного аналізу. В умовах пандемії COVID-19 та карантинних обмежень найбільш відповідними є проведення опитувань у режимі онлайн на сайті органу влади / місцевого самоврядування, громадської організації – ініціатора партнерства, в соціальних мережах, телефонні опитування, інші онлайн-інструменти. Консультації з потенційними донорами та організаціями-стейкхолдерами може проводитися у формі: • офіційного листування; • формальних та неформальних зустрічей; • запрошення на круглі столи, стратегічні сесії тощо.
Результати	• Встановлено проблему(и), вирішення якої можливе в рамках партнерського проєкту • Визначено групи бенефіціарів (прямих та непрямих) • Сформовано карту стейкхолдерів • Є бачення загальної картини партнерства
Ризики	• Відсутність у громаді активних ГО та/або активістів, які є компетентними з актуальних питань у відповідній сфері майбутнього партнерства та мають досвід проєктної роботи, зокрема з розроблення та реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги; • Необізнаність влади щодо переваг міжсекторних партнерських проєктів для розвитку територіальних громад та успішних практик їх реалізації; • Пасивність громадськості та бізнесу, недовіра до влади.

ВАЖЛИВО! Аналіз проблеми — це процес зважування не лише ступеня складності самої проблеми, але й власне потенціалу громади, її можливостей та досвіду. Інакше кажучи, потрібно переконатися у тому, що поставлену проблему можна вирішити, залучивши ресурси, які можна мобілізувати локально.

Ще одне важливе зауваження: потрібно побачити, що шлях до вирішення проблеми існує, і є ймовірність того, що попит на потрібні зміни є в громаді.

Окремо слід оцінити ризики, щоб переконатися, що ними можна керувати або їх можна уникнути.

Більшість проблем є відомими та актуальними для громад не один рік. Частина їх фіксується та вирішується через реалізацію місцевих стратегій розвитку або відповідних програм.

Приклад 1. У Мамаївській ОТГ необхідність вирішення проблеми неефективної логістики завдяки розвантаженню автошляхів, створенню авто- та велопарковок, місць очікування громадського транспорту з інформаційно-сервісним забезпеченням, приведенню транспортної інфраструктури у відповідність до міжнародних стандартів було визначено одним з головних завдань Стратегічного плану розвитку Мамаївської ОТГ на період 2018–2030 рр. Проблема була актуальною, тому ідею формування моделі партнерства «Створення транспортно-туристичного хабу на території Мамаївської ОТГ», що була ініційована ГО «Перспективи XXI століття», з готовністю підтримали мешканці, сільський голова Мамаївської сільської ради та депутатський корпус, комунальне підприємство «Благоустрій», оператор каналів передачі даних, представники бізнесу та інспектор поліції Мамаївської ОТГ у підпорядкуванні Центру безпеки громадян. У результаті було створено багатосекторне партнерство за участю семи партнерів.

Але є проблеми, які є «невидимими» для місцевої влади, оскільки не сприймаються нею серйозно. За таких умов ситуаційний аналіз та вивчення проблем має бути ґрунтовним, базуватися на достовірній інформації та думці мешканців із залученням широких верств населення та інших зацікавлених сторін.

ВАЖЛИВО! Головним джерелом інформації є бенефіціари або вигодонабувачі результатів майбутнього партнерства для сталого розвитку громади. Ними є різні групи мешканців та/або організації, які представляють їхні інтереси, яких безпосередньо або опосередковано стосується проблема, які є зацікавленими у її вирішенні та життя яких покращиться в результаті її подолання.

Також важливим є ідентифікація стейкхолдерів (зацікавлені сторони), тобто органів влади, органів місцевого самоврядування, осіб, організацій (в тому числі міжнародних організацій), установ, підприємств, які мають вплив на проблему та від дій яких залежить подолання (неподолання) певної проблеми.

Саме вони можуть розглядатися на наступному етапі як потенційні партнери. А поки що доцільно провести попередні консультації з окремими стейкхолдерами та сформулювати загальну картину майбутнього партнерства.

КРОК 3. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ПАРТНЕРІВ

На цьому етапі необхідно більш предметно зосередитися на пошуку та визначенні можливих партнерів серед представників влади, донорів, бізнесу, неурядових та громадських організацій, інших зацікавлених сторін і, у разі необхідності, підготувати ґрунтовну аргументацію для переконання або актуалізації їхньої мотивації і бажання до спільної взаємодії.

ВАЖЛИВО! Усі учасники партнерств у рамках реалізації проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» зазначили:

«Правильно підібрані партнери – 99,9 % успіху проєкту!»»

Вихідні умови	Переходити до питання конкретизації партнерів та налагодження безпосередніх контактів доцільно тоді, коли вже здійснено певну підготовчу роботу, а саме: • проведено ситуаційний аналіз; • встановлено проблему (проблеми), вирішення якої (яких) можливе у рамках партнерського проєкту; • є бачення загальної картини партнерства.
Дії	Для визначення потенційних партнерів необхідно: • встановити типи партнерських організацій, які можуть створити додаткові переваги; • проаналізувати наявні контакти, партнерські організації, з якими вже було реалізовано спільні ініціативи та створено додаткові можливості; • проаналізувати потенційне партнерське середовище у відповідній сфері та можливості, які можуть бути створені за рахунок залучення нових організацій-партнерів; • визначити перелік найбільш ймовірних та бажаних партнерів; • забезпечити активну комунікацію з ймовірними партнерами.
Інструменти	Під час визначення партнерів бажано знайти відповіді на важливі базові запитання відповідно до таблиці 3 «Опитувальник для оцінки партнера». Необхідну інформацію для аналізу партнерів можна отримати з відкритих інтернет-ресурсів, у ході листування, телефонних контактів або особистих зустрічей (формальних та неформальних), а також через спілкування з іншими організаціями, що мають досвід співпраці з обраною організацією та можуть оцінити її роботу. В окремих випадках прийняттю остаточного рішення про партнерство для вирішення окремих проблем розвитку громади має передувати низка спеціальних публічних заходів (семінари, круглі столи, ділові зустрічі, програми обміну досвідом, публічні обговорення) для декількох потенційних партнерів з метою спільного обговорення перспектив майбутнього партнерського проєкту. Під час таких зустрічей ініціативна група має бути готова пояснювати та обґрунтовувати ідею партнерства, роль кожного з партнерів, вигоду для кожного партнера та для громади в цілому від реалізації партнерства. Для цього потрібно провести ретельні обрахунки, підготувати необхідну аргументацію та презентацію всіх елементів потенційного партнерства з відображенням ролей, вигоди та результатів партнерського проєкту для учасників і мешканців територіальної громади.
Результати	• Визначені партнери. • Обговорені загальна мета, ролі, вигоди, ризики, результати майбутнього проєкту.

Ризики	Пошук необхідної інформації та її аналіз для прийняття правильного рішення може потребувати певного часу. Іноколи пошук партнерів може бути обмеженим з об'єктивних причин. Зокрема, це стосується проблем, вирішення яких є виключним повноваженням місцевої влади та/або органу місцевого самоврядування. Але за бажанням цей ризик можна перетворити на перевагу, як це відбулося в Надвірнянській територіальній громаді (див. приклад 3 нижче), в якій партнери використали міжнародний досвід міста-побратима. Пошук та визначення партнерів може потребувати значних зусиль від тих, хто його ініціює, перш за все – це час, який треба інвестувати в побудову якісних робочих відносин, що можуть бути покладені в майбутньому в основу ефективної взаємодії та співпраці. Існує ризик надмірного занурення у процес пошуку партнерів та побудови партнерських відносин, що може перетворитися на створення партнерства заради самого партнерства, а не для реалізації ідеї розвитку громади.
--------	---

ВАЖЛИВО ПАМ'ЯТАТИ!!! Ніхто не є досконалим! Жоден партнер не ідеальний, але треба налагодити діалог та вибудувати взаємодію таким чином, що б кожен учасник партнерства власними діями забезпечував максимальний внесок у реалізацію проєкту, спільної ідеї та досягнення планованого та очікуваного результату.

Таблиця 3. Орієнтовний опитувальник для оцінки партнера (заповнюється для кожної організації-потенційного партнера)

№	Запитання (для кожної організації, запропонованої до переліку потенційних партнерів)	Відповідь/опис
1	Яку організацію доцільно включити до широкого попереднього переліку потенційних партнерів в обраній сфері?	
2	Яким є досвід організації в цій сфері?	
3	Чи є ця організація авторитетною в професійному колі певного сектору та суміжних секторів?	
4	Якою є репутація організації як партнера на ринку певних товарів та послуг?	
5	Чи має організація корисні контакти та чи може вона ними поділитися?	
6	Чи є доступ (може бути в перспективі) до необхідної інформації/ресурсів/досвіду обраної організації?	
7	Які професійні вміння та навички конкретної організації можуть слугувати доповненням вмінням та навичкам організації-ініціатора та/або інших потенційних партнерів?	
8	Чи є свідчення фінансової стабільності та надійності потенційного партнера?	
9	Яким є штат співробітників?	
10	Чи мають співробітники досвід командної роботи та реалізації проєктів?	

Приклад 2. Консультації для визначення потенційних партнерів для реалізації проєкту зі створення громадських майстерень у трьох громадах Черкаської області.

Формування партнерства зі створення громадських майстерень у трьох громадах Черкаської області потребувало від Черкаської агенції регіонального розвитку проведення низки зустрічей з потенційними партнерами, а саме: на черговій щорічній стратегічній сесії APP за участю представників засновників APP та громадських організацій і представників бізнесу було обговорено проблеми, вирішення яких можливе на основі співпраці та взаємодоповнення зусиль для сталого розвитку громад. На цій сесії серед актуальних сфер потенційного партнерства було визначено 1) надання якісних послуг з побутового обслуговування у громадах; 2) зменшення матеріальних та часових затрат на ремонт речей для мешканців громад; 3) створення у громадах сучасного громадського простору з практичним призначенням, де можна не тільки що-небудь полагодити, але й змайструвати самому. Наступним кроком з боку APP як ініціатора партнерства стало ініціювання наради за участю представників Черкаської облдержадміністрації, Черкаської агенції регіонального розвитку, БФ «МХП-Громаді», ГО «ПрешсЛаб» та представників територіальних громад Черкащини. Саме на цій нараді обговорювалися та узгоджувалися з потенційними партнерами питання мети, завдань, внеску учасників та їхніх ролей у створенні та реалізації моделі міжсекторного партнерства.

Приклад 3. Модель партнерства «Стала мобільність – модернізація транспортної інфраструктури міста Надвірна» з самого початку була орієнтована на співпрацю з місцевою владою, оскільки питання розбудови дорожньо-транспортної інфраструктури є компетенцією місцевого самоврядування. Ініціатор партнерства ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр» звернувся до міської ради з пропозицією реалізувати спільний проєкт за підтримки ПРООН. Оскільки громадська організація вже мала певний досвід співпраці з міською радою, а міська рада протягом двох років працювала над вирішенням проблеми безпеки на дорогах та організації дорожнього руху з урахуванням сучасних європейських підходів, потенційні партнери швидко досягли згоди і розпочали розробку концепції майбутнього партнерства. Враховуючи зумовленість проблеми тим, що транспортна система міста побудована за стандартами минулого століття та не відповідає сучасному стану розвитку транспорту, виникла ідея вивчити досвід європейських міст, зокрема польського міста-побратима Прудник.

КРОК 4. ПОБУДОВА ВЗАЄМОДІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

На цьому етапі партнери детально вибудовують механізм взаємодії, ролі та внесок кожного учасника, узгоджують цілі, завдання і основні принципи спільної роботи, покладені в основу партнерства. Саме зараз доцільно формалізувати партнерство та змістити акцент з процесу побудови партнерської взаємодії до розробки і реалізації проєкту.

Вихідні умови	Після того як визначено потенційних партнерів, загальну мету, ролі, вигоди, ризики, результати майбутнього проєкту, можна перейти до офіційного оформлення партнерства, оцінки доступних ресурсів і ризиків та детального планування роботи в рамках проєкту.
Дії	1. 1) Кожен партнер має оцінити ризики та переваги, які можуть виникати в результаті міжсекторної співпраці. Серед ризиків можна виділити: • <i>репутаційні</i> - чи може організація-партнер втратити репутацію від партнерства або через можливість недосягнення результатів проєкту в майбутньому; • <i>залежність</i> від партнерів у ході реалізації спільного проєкту; • <i>конфлікт інтересів</i> – ситуація, що характеризується суперечністю між особистим інтересом особи та її формальними обов'язками, що впливає на об'єктивність або неупередженість її поведінки. Цей ризик є особливо важливим для представників органу влади та/або органу місцевого самоврядування. • <i>відволікання ресурсів</i> – реалізація партнерського проєкту може потребувати значних інвестицій, в першу чергу часових та інтелектуальних. Серед можливих переваг для учасників партнерства, серед інших, є: • професійний розвиток; • кращий доступ до інформації та професійних мереж; • підвищення ефективності діяльності; • створення нових більш затребуваних з боку користувачів (мешканців громади) послуг; • розвиток інновацій; • посилення довіри; • розширення доступу до ресурсів. 2. На цьому етапі ще до формалізації партнерської взаємодії важливо, щоб усі партнери оцінили ресурси, необхідні для реалізації затвердженого проєкту чи заходів. Зазвичай це оцінювання проводиться на підставі аналізу потреб у фінансуванні, але одна з головних переваг партнерської співпраці полягає в тому, що міжсекторна взаємодія дозволяє отримати доступ до ширшого спектру нефінансових ресурсів, що їх можуть внести партнери: • людські ресурси – спеціалісти, волонтери, студенти, адміністративна підтримка тощо; • інформація (в тому числі поширення інформації про проєкт) – статистичні та/або адміністративні дані, законодавче підґрунтя, аналіз/прогноз, електронні комунікаційні системи, публікації, професійні та соціальні мережі;

	• товари та послуги – комунальні послуги, комп’ютерне забезпечення, інші товари та послуги; • матеріальні ресурси – приміщення, транспорт, обладнання, меблі тощо; • інтелектуальні ресурси – консультації, технічна експертиза, навчання, менеджмент, маркетинг, фасилітація тощо; • адвокація – комунікація з донорами, політиками, громадськими організаціями, навчальними закладами, ЗМІ, громадськістю тощо. 3. Щоб перейти від обговорень та дискусій до реальної спільної роботи, партнерам потрібно взяти на себе конкретні зобов’язання щодо співпраці в рамках проєкту. Такі домовленості оформляються як партнерська угода, декларація про партнерство або меморандум та підписуються всіма учасниками партнерства. 4. Після офіційного оформлення партнерства та підписання партнерської угоди партнери переходять до планування спільної діяльності, обговорення послідовності виконання робіт, розпочинають розробку проєкту, узгоджують виконання окремих етапів роботи, розробляють робочий план і бюджет проєкту. Як у будь-якій проєктній роботі, особливу увагу слід приділити спільному опрацюванню деталей проєкту та підготовці чіткого плану-графіку. Зміст проєкту, конкретні завдання та заходи залежать від особливості проблем громади та мети кожного партнерства. Для забезпечення реалізації проєкту необхідно вибудувати відповідний управлінсько-адміністративний механізм. Зокрема, крім керівника проєкту, штат працівників має формуватися з бухгалтера, юриста, логіста, спеціаліста з комунікацій, адміністратора, водія тощо. На ці витрати також має бути передбачене відповідне фінансування. Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їхній структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи – так званий універсальний формат для написання проєкту, який дозволить включити до проєктної заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів. Орієнтовна структура партнерського проєкту наведена в таблиці 3. Усі партнери мають бути залучені до процесу для розуміння його логіки, внеску, ролі та відповідальності кожного партнера з реалізації проєкту. Проєкт партнерства має бути узгоджений всіма членами партнерства.
Інструменти	Досягнення угоди про партнерство відбувається шляхом проведення переговорів, під час яких з’ясовуються інтереси, роль та внесок кожного учасника та узгоджуються мета, види діяльності, ресурси та результати спільного проєкту. Розробка (дизайн) проєкту та планування діяльності здійснюються за участю представників партнерських організацій. Написання проєкту доцільно доручити тим з них, хто може це зробити максимально професійно з дотриманням таких принципів: • постійна комунікація щодо роботи над проєктом; • розуміння усіма членами команди партнерів того, чим займаються колеги; • чіткий розподіл обов’язків та відповідальності; • довіра до членів команди, яких залучено до роботи з написання проєкту. Комунікація щодо роботи та узгодження позицій партнерів може відбуватися під час спільних нарад, обговорень, обміну попередніми напрацюваннями та узгодження позицій щодо змісту проєкту.

Результати	- Формалізовано партнерство всіх учасників з визначеної моделі шляхом підготовки та підписання декларації або меморандуму про партнерство (партнерської угоди) між усіма його учасниками. Форма-приклад Декларації про партнерство наведена в Додатку 1. - Розроблено документований «робочий план проєкту» як основа для майбутньої діяльності в партнерстві.
Ризики	Ведення переговорів з партнерами та підготовка проєкту партнерства можуть потребувати певного часу та знань і навичок з адвокації, комунікації, адже участь у партнерському проєкті має бути свідомою, добровільною з чітким розумінням кожним з учасників мети партнерської співпраці, власної ролі, відповідальності, внеску та очікуваних результатів. Водночас мають бути визначені ризики та розроблені план/стратегія управління ризиками. Також існує ризик того, що після більш детального аналізу, зважування власних витрат/вигід та можливих ризиків окремі ймовірні партнери можуть відмовитися від партнерства. Отже, конфігурація партнерства може змінитися ще на етапі підготовки проєкту партнерства. В такому разі ініціатори та учасники партнерства можуть повернутися до розробленого на попередньому етапі довгого переліку потенційних партнерів та запросити іншого партнера або перерозподілити обов'язки та ресурси між меншою кількістю партнерів за умови їхньої згоди та спроможності.

Таблиця 4. Орієнтовна структура (основні розділи) партнерського проєкту

№	Назва розділу	Зміст
1.	УЧАСНИКИ	- Партнери: наявні та майбутні - Інші зацікавлені сторони: наявні та майбутні - Бенефіціари проєкту
2.	ЦІЛІ ПРОЄКТУ	- Оцінка проблем/потреб: розуміння причин-наслідків - Загальне бачення: загальна узгоджена всіма партнерами ціль - Завдання: партнерства в цілому та завдань окремих партнерів
3.	ОПИС ПРОЄКТУ	- Зміст проєкту - Ролі, обов'язки, потреба в кваліфікованих кадрах - Основні види діяльності - План-графік (поетапний) - Потреба в ресурсах, бюджет проєкту - Аналіз ризиків та механізми управління ризиками - Стратегія мобілізації ресурсів - Процедури звітності
4.	МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ПРОЄКТУ	- Моніторинг процесу досягнення цілей проєкту - Аудит результатів/впливу проєкту - Оцінка результатів проєкту - Процедури змін партнерів - Стратегія подальшого розвитку

КРОК 5. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМ ПРОЄКТОМ

Як було зазначено вище, партнерські проєкти можуть бути короткостроковими та довгостроковими або стратегічними. Короткострокові партнерства, які реалізовані в рамках спільного проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку», не потребують складного та обтяжливого механізму управління. Але більш ефективними є довготривалі (більше року) масштабні партнерські проєкти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку громад. Якщо проєкт довгостроковий, то управлінська структура може бути більш деталізована та складніша. Партнери створюють власну структуру для управління партнерством на час реалізації спільного проєкту, виходячи із структурування проєкту, розподілу його на конкретні завдання і пакети робіт, що було зроблено на попередньому етапі.

Вихідні умови	Після розроблення проєкту (календарного графіку робіт, розподілу бюджету, визначення ризиків, процедури моніторингу та звітності) і підписання угоди розпочинається етап створення інфраструктури для розробки та виконання узгодженої програми роботи, що забезпечить його успішне впровадження. Мета полягає в тому, щоб створити ефективний механізм реалізації завдань проєкту для досягнення запланованих цілей та результатів.
Дії	1) Успішним є партнерство, яке чітко орієнтоване на конкретні завдання, в якому кожен партнер активно залучений до процесу досягнення значних практичних результатів. На цьому етапі може виникнути необхідність призначення координатора або менеджера (адміністратора) партнерства, який здійснюватиме управління від імені інших партнерів, які не мають достатнього досвіду або часу управляти на щоденній основі. 2) Партнери мають узгодити між собою повноваження менеджера (адміністратора) щодо координації ним діяльності учасників партнерства та контролю виконання зобов'язань. 3) Треба переконатися, що партнерство не надто залежить від кількох осіб, які представляють одну організацію, і є інтегрованим у кожен партнерську організацію. 4) Партнери мають узгодити, рішення з яких питань можуть прийматися окремими особами від імені всього співтовариства, а з яких – узгоджуватися заздалегідь з усіма партнерами. 5) Створюється управлінська система, за допомогою якої партнери мають бути підзвітними один одному (на додаток до їхньої підзвітності в межах власних організацій) та вирішувати будь-які фактичні чи потенційні конфлікти інтересів. Команда проєкту обов'язково має складатися з керівника проєкту, бухгалтера, комунікаційника (фахівця з інформаційного забезпечення). Ступінь складності управлінського апарату залежить від кількості партнерів, масштабів проєкту та його спрямованості. Механізм управління проєктом повинен передбачати алгоритм моніторингу реалізації проєкту, завчасно артикулювати чіткі вимоги до поточної моніторингової та фінальної звітності (описової та фінансової), включаючи терміни та форми звітування перед партнерами та донором. Партнери повинні відчувати дедалі більшу впевненість у тому, що вони можуть покластися один на одного. 6) Мають бути забезпечені регулярні комунікації між партнерами, з представниками стейкхолдерів, а також з громадськістю.

Інструменти	Партнерство базується – особливо на ранніх етапах – на регулярних зустрічах партнерів. Зустрічі або збори партнерів можуть бути ефективним інструментом розбудови партнерства та досягнення його результатів за умови дотримання таких правил: • надання можливості вільного та відкритого спілкування; • проведення мозкового штурму з актуальних питань; • обмін досвідом; • фіксація успішних дій та тих, що потребують покращення; • ведення «живої хроніки» партнерства (включаючи фотографії/ілюстрації, відеозаписи); • максимально відкритий доступ до матеріалів партнерства для забезпечення ефективності й прозорості. Партнери мають визначити механізм (порядок) оперативного управління та прийняття рішень між засіданнями зборів партнерів.
Результати	Створено та узгоджено з партнерами організаційний механізм управління партнерським проєктом. Встановлено формат та вимоги до звітності (описовий звіт за проєктом та фінансовий звіт).
Ризики	На цьому етапі партнерства нерідко стикаються з певними труднощами, оскільки у процесі переходу від планування до режиму управління завжди виникають проблеми. Існують різні типи управління міжсекторним партнерством. У «Посібнику з партнерства», виданому у рамках Партнерської ініціативи у співпраці з Глобальним альянсом із покращення харчування (GAIN), ПРООН та Міжнародним агентством з атомної енергії (МАГАТЕ), пропонуються три основних типи управління⁸. Кожен з них має свої особливості, позитивні та негативні сторони. Учасники партнерства мають напрацювати свою структуру управління проєктом/програмою.

⁸ <https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>

Таблиця 5. Типи управління партнерським проектом

№	Тип управління	Коментарі / пояснення	Переваги	Недоліки
1	Централізоване	Управління партнерством однією організацією від імені всього партнерства	Максимальна ефективність	Віддаленість від інших партнерів, їхнього внеску
			Простий процес прийняття рішень та оперативного управління	Вплив/контроль зосереджено в одних руках
			Зрозумілий підхід	Надто консервативний та негнучкий підхід
			Єдиний пункт доступу для сторонніх організацій або осіб	Рішення можуть бути поспішними та недостатньо обґрунтованими
2	Децентралізоване	Різні аспекти менеджменту розподілені між партнерськими організаціями	Максимальна диверсифікація на робочому рівні	Більша імовірність виникнення конфлікту інтересів
			Більше можливостей для індивідуального лідерства	Партнерські організації відчувають відокремленість
			Відхід від традиційного підходу централізованого управління «зверху»	Ускладнений процес прийняття рішень
			Більша свобода дій партнерів	Брак узгодженості та зв'язку
3	Управління за повноваженнями	Конкретні завдання доручають виконувати за необхідності окремим партнерам, які є підзвітними всім учасникам партнерства	Можливість залучати до роботи того партнера, який має більше часу або бажання виконати відповідне завдання	Завдання мають бути чітко сформульовані та розподілені між партнерами
			Гнучкий підхід, що дозволяє коригувати процес	Висока залежність від дій та відповідальності окремих осіб
			Розподіл завдань між партнерами підвищує відчуття колективної роботи	Високий ризик прийняття рішень та дій на власний розсуд окремим партнером без узгодження з усіма учасниками партнерства

Приклад 4. Моделі партнерств, які були створені в рамках реалізації проєкту ПРООН, використовували централізовану форму управління з елементами управління за повноваженнями. Функцію партнера ПРООН з реалізації проєкту та партнерської моделі, а також адміністратора проєкту виконувала неурядова організація, переважно громадська організація, яка була ініціатором партнерства та одержувачем грантових коштів. У кожному проєкті було створено координаційну раду (робочу групу тощо), до складу якої входили партнери та представники зацікавлених сторін. Засідання координаційної ради (робочої групи) відбувалися щомісяця, що забезпечувало відкритість та регулярність процесу обговорення поточного стану реалізації проєкту, аналізу стану виконання робочого плану, огляд досягнутих результатів, перешкод на шляху реалізації завдань та можливостей забезпечення впровадження проєкту в повному обсязі у визначений термін та у межах затвердженого бюджету.

КРОК 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСІВ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

Оскільки партнерство передбачає обов'язковий внесок кожного з учасників, партнери спільно визначають потреби і мобілізують ресурси (матеріальні та нематеріальні), використовуючи всі види джерел підтримки. Приклад успішних моделей, реалізованих у рамках проєкту ПРООН, свідчить, що внески партнерів були різними: грошові кошти, надання послуг, виконання різних робіт, адміністрування проєкту, надання приміщень тощо. Головне – внесок кожного партнера був спрямований та забезпечував досягнення запланованого результату.

Вихідні умови	Після того як проєкт погоджено усіма партнерами та отримано необхідні ресурси, розпочинається етап реалізації: робота з виконання затвердженого плану-графіка і досягнення очікуваних результатів.
Дії	Тепер партнери повинні фактично виконувати те, що вони зобов'язалися виконати на більш ранньому етапі. Будь-який ресурсний внесок, який вони запропонували, необхідно залучити до партнерства, коли настане відповідний час. Важливо цінувати всі ресурси (як нематеріальні, так і матеріальні), щоб партнер, який вносить знання та інформацію, відчував, що його внесок є таким саме цінним, як і внесок партнера, який надає обладнання, гроші або інший ресурс. На цьому етапі важливою є роль партнерської організації-лідера, менеджера проєкту та координаційної ради, які мають створити умови та забезпечити організацію процесу таким чином, щоб всі партнери були ефективними, виконували свої ролі та працювали на результат. • Кожен з партнерів повинен мати деталізований робочий план із вказаними обсягами ресурсів, які були обіцяні, включно з часовими зобов'язаннями кожного представника партнера. • Чітко (і справедливо) розподіляйте ролі та відповідальність у процесі виконання проєкту. • Потрібно підтримувати партнерів у виконанні їхніх зобов'язань, за необхідності допомагаючи їм переконувати свої організації виконувати взяті зобов'язання.

	• Установіть систему для реєстрації внесків і використання цих внесків, щоб партнери могли чітко бачити, як використовується їхній внесок, і повідомляти про це своїм колегам і керівникам. • Відстежуйте діяльність та виконання узгоджених зобов'язань і графіка. • Відзначаєте успіхи проєкту з усіма учасниками, щоб підтримувати їхній ентузіазм та активність. • Вчасно реагуйте на ризики, які виникають у процесі реалізації проєкту, та мінімізуйте їхні наслідки. • Інформуйте партнерів та інші зацікавлені сторони про прогрес у реалізації проєкту. • За необхідності розширюйте залучення інших зацікавлених сторін, включно ті, хто може сприяти залученню додаткових ресурсів та внесків.
Інструменти	1) Регулярне проведення засідань координаційної ради (робочої групи) та звітування відповідальних виконавців щодо поточної діяльності, досягнутих результатів та перешкод. Такі засідання доцільно проводити щомісяця, але не рідше, ніж це передбачено партнерами в партнерській угоді та/або затвердженому проєктом механізмі управління. 2) Інформування партнерів про хід реалізації проєкту за підсумками засідань координаційної ради (робочої групи). 3) Фіксування процесу реалізації проєкту (фотозвіти, відеосюжети, опис кейсу тощо). 4) Висвітлення результатів проєкту в ЗМІ, інформування широких верств зацікавлених сторін та бенефіціарів через соціальні мережі, радіо та телебачення, інші канали комунікації.
Результати	Виконання завдань робочого плану проєкту кожним партнером. Поетапне досягнення запланованих результатів проєкту. Розвиток партнерських відносин.
Ризики	Важливо пам'ятати, що для деяких партнерів реалізація проєкту в партнерстві буде новим досвідом, водночас для всіх партнерів «діяти як партнерство» може означати виникнення певних труднощів. Треба бути готовими до того, що реалізація проєктів часто триває довше, ніж очікувалося. Використовуйте інструмент управління проєктами, щоб переконатися, що всі виконують свої зобов'язання. Якщо одна партнерська організація або одна особа не виконує свою роботу в узгоджений термін, це може суттєво вплинути на інші види діяльності та досягнення і наслідки партнерства. Також треба пам'ятати, що, окрім внутрішніх проблем, на партнерські проєкти можуть впливати зовнішні фактори – зміни в середовищі, в якому вони реалізуються – наприклад зміни у місцевому економічному/політичному ландшафті або інші зовнішні явища, зокрема пандемія COVID-19. Ефективне партнерство – це партнерство, яке є достатньо стійким та гнучким, щоб адаптуватися до зовнішніх змін. З огляду на це партнерів слід заохочувати розглядати такі зміни (хороші чи погані) як можливості для поступу партнерства в нових напрямках.

КРОК 7. ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Наслідком реалізації будь-якого проєкту мають бути конкретні позитивні зміни або результати, які можна описати та підтвердити вимірюваними величинами. Планування діяльності в рамках проєкту та його результатів відбувається у декількох вимірах: економічному, екологічному, соціальному та суспільному. Відповідно мають бути визначені різні результати та ефекти пливу реалізації партнерського проєкту на різні соціальні групи, економічний розвиток, навколишнє середовище, суспільство в цілому.

Крім того, слід зважати на те, що результат залежить від етапу реалізації проєкту. Отже, готуючи план-графік впровадження проєкту, маємо визначати коротко-, середньо- та довгострокові результати реалізації запланованих завдань та заходів, а також наслідки впливу проєкту на розвиток територіальної громади.

Вихідні умови	Ще на етапі підготовки проєкту партнерами мають бути встановлені індикатори результативності реалізації запланованих етапів, завдань та заходів для досягнення мети проєкту та вимоги до звітності. Крім того, затверджуються показники оцінки ефективності результатів: соціальний ефект, оптимальність у співвідношенні між витраченими ресурсами та отриманим соціальним ефектом.
Дії	1) Залежно від масштабу та етапності їх отримання очікувані результати можна поділити на: а) Продукти (Outputs), які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проєкту. Ці результати слід розписувати як чіткий перелік фактів, які відповідають поставленим завданням і основній меті проєкту. Партнери мають визначити, які результати будуть отримані при проведенні кожної конкретної дії (заходу). Ці результати слід фіксувати, щоб не упустити важливі здобутки. Якщо при визначенні результатів партнери зазнають труднощів, це може означати, що завдання проєкту поставлені недостатньо конкретно. б) Наслідки (Outcomes) – середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів. в) Довгостроковий ефект або вплив (Impact) – це свого роду прогноз на майбутнє, тобто це той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення реалізації проєкту. Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники. Кількісний результат (що буде зроблено?) фіксує кількість наданих послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо. Якісний результат (що змінилося?) відображає позитивні зміни, які відбулися в результаті проведення заходів, надання послуг тощо. 2) Опишіть усі результати, але оберіть найвагоміші. Якщо при описі проблеми ви вказали дані, які характеризують стан справ «до проєкту» (так звані «базові показники»), ви можете продемонструвати, яким чином ситуація має змінитися на краще завдяки реалізації саме вашого проєкту.
Інструменти	Для визначення результатів та показників результативності можна скористатися формою, наведеною в таблиці 6. <i>Таблиця 6. Орієнтовна форма створення матриці показників вимірювання результатів</i>

ПОКАЗНИК (ПОКАЗНИКИ)	Джерело даних	Базовий показник	Плановий цільовий показник (проміжний звіт)	Фактичний цільовий показник (проміжний звіт)	Плановий цільовий показник (фінальний звіт)	Фактичний цільовий показник (фінальний звіт)
Етап/Завдання/Захід проєкту _____						
впливу						
результату						
продукту						

Для кращого розуміння, як реалізація проєкту відобразиться на різних групах жінок та чоловіків у громаді, показники результативності мають бути дезагреговані за статтю, віком та різними соціальними групами.

Таблиця 7. Орієнтовна форма дезагрегування даних

Індикатор	Загалом осіб	Стать		Вік, роки				ВПО	Люди з інвалідністю	Інші групи бенефіціарів
		Ж	Ч	до 18	18-24	25-59	60+			

Результати

Партнери матимуть чітке розуміння того, які результати будуть отримані в процесі реалізації завдань та заходів проєкту. Наскільки мають бути ефективними їхні дії. Які результат свідчитимуть про досягнення цілей.

Ризики

Важливо, щоб партнери розуміли необхідність вимірювання та піддавали будь-які процеси вимірюванню на основі достовірних даних.

Надлишкова «глобалізація» перспективних результатів може не відображати реальний масштаб впливу результатів проєкту.

ПОРАДА! Не бійтеся вимірювання результатів. Воно відіграє важливу та позитивну роль у зміцненні цінності партнерства як для партнерів, так і для інших зацікавлених сторін.

КРОК 8. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Необхідною складовою та організаційною умовою впровадження партнерських проєктів є моніторинг та оцінка їхніх результатів. Завдання моніторингу та оцінки – відстеження процесу та результатів проєкту. Моніторинг має забезпечити систематичні збирання і обробку інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень щодо впровадження проєкту, а також для інформування громадськості.

Моніторинг проводиться постійно, починаючи від етапу планування діяльності до етапу досягнення кінцевої мети. Завданням моніторингу є виявлення проблемних місць з метою коригування всього процесу. Разом з цим моніторинг необхідний для аналізу ситуації; виокремлення нових напрямів роботи; обґрунтування правильності рішень; дотримання наміченого плану; поліпшення організації та керівництва; прийняття рішень про людські, фінансові та матеріальні ресурси; вимірювання досягнень у виконанні намічених завдань та формулюванні/перегляді цілей; своєчасного реагування на певні відхилення від плану, які виникають під час його реалізації.

Вихідні умови	Після того як проєкт або програма запуснені та працюють, партнери можуть більше часу присвятити моніторингу та оцінці діяльності відповідно до встановлених результатів та показників результативності.
Дії	Для того щоб партнери були повністю поінформовані про успіхи і проблеми, необхідно створити режим регулярної звітності. Партнерам доцільно здійснити нижчеперелічені дії: • Узгодити/підтвердити показники успіху з партнерськими організаціями – чи були правильними початкові показники результативності, чи слід додати нові? • Контролювати дотримання вимог – чи виконують партнери те, що вони обіцяли, в узгоджений термін та в затвердженому обсязі? • Регулярно відстежувати індикатори продукту, результату та впливу – чи досягаються цілі проєкту? • Запровадити механізми для перегляду проєкту – які необхідні зміни в його реалізації?
Інструменти	1) Підготовка моніторингових звітів має здійснюватися регулярно (щомісяця). Звіти надаються всім партнерам (бажано в письмовій формі) і є основою для оцінки самого проєкту та партнерства загалом. 2) Оцінювання партнерства має відбуватися за правилами та критеріями, що були встановлені партнерами на початковому етапі підготовки спільного проєкту. Проміжне оцінювання може здійснюватися в процесі реалізації партнерства. На цьому етапі можна отримати відповідь на наведені далі запитання: • Як партнерська взаємодія впливає на партнерські організації? • Чи виконуються заплановані заходи та роботи в рамках реалізації проєкту? • Чи виконують партнери свої зобов'язання вчасно та якісно? • Чи потрібно відмовитися від співпраці з кимось із партнерів або залучити нових? 3) Для оцінювання довгострокового впливу партнерства основними параметрами є:

	• вплив партнерства на суспільство/групаду; • цінність партнерства для кожної партнерської організації; • реальні затрати та вигоди від партнерського підходу. 4) Один зі способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки, полягає в тому, щоб запросити сторонню організацію провести зовнішнє оцінювання. Також доречним може бути застосування механізмів громадського оцінювання ефективності досягнутих результатів проєкту. За результатами моніторингу партнери приймають відповідні рішення, які оформляються як протокол, звіт або рішення (наприклад, рішення органу місцевого самоврядування).
Результати	За результатами оцінювання партнери можуть переглядати Партнерську угоду (наприклад, один раз на рік або частіше, якщо за підсумками моніторингу та оцінювання в цьому виникла необхідність) та впроваджувати необхідні зміни з огляду на нові пріоритети та завдання. Успішність проєкту можна визначити за такими критеріями: • Адекватність/відповідність (з англ. relevance). Проєкт – адекватний/відповідний, якщо цілі проєкту і заплановані дії відповідають потребам і проблемам цільових груп, раніше визначеним у конкретному секторі або регіоні. Інакше кажучи, цілі проєкту відповідають проблемам цільових груп. • Результативність (з англ. effectiveness) – проєкт є результативним, якщо визначені на етапі проєктування цілі досягнуто. Порівнюючи реальну ефективність реалізації проєкту на різних рівнях, можливо визначити фактичні досягнення проєкту. Дослідженню результативності проєкту слугують наведені далі показники. • Ефективність (з англ. efficiency). Проєкт є ефективним тоді, коли ресурси, задіяні під час його реалізації (фінансові, часові, матеріальні, інтелектуальні, людські тощо), були раціонально (оптимально) використані для отримання реальних досягнень проєкту. • Впливовість (з англ. impact). Проєкт має вплив тоді, коли діяльність, а також отримані результати проєкту вирішують проблеми, на подолання яких був спрямований проєкт, та сприяють змінам на різних рівнях (локальному, регіональному, національному). • Життєздатність (з англ. sustainability). Проєкт є життєздатним лише тоді, коли його результати будуть тривалими і після його завершення, і призведуть до тривалого вирішення проблеми, визначеної на етапі розробки проєкту.
Ризики	Оцінювання проєктів є суб'єктивним за своєю суттю. Суб'єктивні оцінки зазвичай свідчать про думку людей щодо проєкту, але рідко відображають конкретні результати його реалізації. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи, що від очевидних гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

КРОК 9. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ (КОРИГУВАННЯ І ДООПРАЦЮВАННЯ)

Оцінювання проєкту може здійснюватися в процесі його реалізації (проміжне оцінювання) та по її завершенні. Моніторинг і оцінювання створюють інформаційно-аналітичну основу для прийняття рішень щодо ходу впровадження проєкту, його продовження або завершення. Наступний після оцінювання етап передбачає можливість перегляду і коригування партнерства та проєкту в світлі отриманого досвіду.

Вихідні умови	Результатом будь-якого огляду (оцінювання) можуть стати пропозиції щодо змін у партнерстві. Вони можуть варіюватися від невеликих, але важливих процедур, до більш кардинальних змін (наприклад, рішення про радикальну реструктуризацію партнерства). Це може виявитися складним процесом, і деякі партнери можуть сприйняти його як неявну критику того, що відбувалося раніше. Але зміни можуть просто запровадити те, що потрібно саме зараз і що неминуче відрізняється від того, що було потрібно в минулому.
Дії	• Узгодити з партнерами, що потрібно змінити в ході реалізації проєкту. • Узгодити розклад та процес управління змінами – розподілити завдання між партнерами. • Внести узгоджені зміни (які можуть навіть включати відсторонення деяких партнерів та залучення нових). • Перевизначити цілі партнерства та за необхідності кардинально змінити партнерську угоду.
Інструменти	Рішення щодо коригування та доопрацювання проєкту за результатами оцінювання мають прийматися виключно на зустрічах усіх членів партнерства та оформлюватися відповідними документами (наприклад, протокол). Для розуміння повної картини реалізації проєкту з урахуванням думки основних бенефіціарів, доцільно проводити опитування, публічне обговорення результатів проєкту та звітування через різні джерела комунікацій (ЗМІ, соціальні мережі, публікації на сайті партнерів тощо).
Результати	Створене партнерство є живою структурою, що може розвиватися та змінювати свою конфігурацію шляхом приєднання нових партнерів або виходу з партнерства окремих його учасників. За необхідності вносять зміни до робочого плану проєкту та обсягів і напрямів фінансування.
Ризики	Там, де все працює не так добре, як могло б, важливо, щоб партнери самі дійшли до цього висновку і взяли на себе свою частку відповідальності. В іншому випадку необґрунтоване обвинувачування когось призведе до дестабілізації партнерства. Аргументацію для прийняття рішень надають результати моніторингу і оцінювання проєкту. Змінам можна протистояти, але вони також можуть бути основою динамічного розвитку партнерства, запобігаючи його неактуальності, що дозволить йому реагувати на зміни обставин, і надаючи партнерам енергії, необхідної для руху вперед.

Приклади зміни партнерств у рамках реалізації проєкту «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза».

1. У процесі реалізації моделі партнерства «Створення транспортно-туристичного хабу на території Мамаївської ОТГ» відбулася заміна партнера-оператора передачі даних, який не зміг виконати фінансові зобов'язання з причини нестачі власних коштів та надав членам партнерства письмову відмову. Але партнерство було вчасно переформатоване, зміни не мали негативного впливу на результати реалізації партнерського проєкту.

2. Партнери проєкту «Модель «нуль відходів» у дії» ще на початку реалізації партнерства також стикнулися з ненадійністю і неготовністю одного з партнерів виконувати свої зобов'язання. Цей партнер був виведений з проєкту, натомість до проєкту долучилися три нових партнери – ще одна громадська організація, орган влади і бізнес (компанія-перевізник), що тільки підсилило ефективність проєкту.

3. Під час реалізації проєкту «Револьверний фонд: Партнерство для підвищення енергоефективності у багатоквартирних будинках Миколаївської та Одеської областей» також були замінені партнери. Біляївська територіальна громада, представники місцевої влади якої на етапі формування партнерства підтримували реалізацію проєкту, перед підписанням угоди про партнерство відмовилася від подальшої участі в проєкті через низьку зацікавленість ОСББ. Натомість з Одеської області було залучено до партнерства Красносільську територіальну громаду. Южненська міська рада також під час реалізації проєкту відмовилася від участі через неприйняття на сесії міської ради багатосторонньої угоди про партнерство. Водночас у місті Южному було виявлено значну зацікавленість до роботи Револьверного фонду з боку ОСББ, тому головним партнером, який надав співфінансування, стала Асоціація ОСББ «Примор'я»

КРОК 10. ПРОДОВЖЕННЯ АБО ЗАВЕРШЕННЯ ПАРТНЕРСТВА. СТАЛІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

На завершальній стадії реалізації спільного проєкту всіма партнерами має бути вирішено питання продовження партнерської взаємодії або досягнення угоди між партнерами про завершення спільної діяльності.

Успішно реалізоване партнерство передбачає також можливість створення відповідних структур і механізмів для подальшої партнерської взаємодії з метою забезпечення довгострокової співпраці і наступності, а також масштабування набутого досвіду.

Вихідні умови	Чимало партнерських ініціатив розпочинаються як «пілотні» – тестують партнерський підхід і гарантують, що він є придатним інструментом для досягнення очікуваних результатів. Деякі партнерські проєкти залишаються невеликими і цілком відповідають очікуванням. Якщо партнери вирішують розірвати партнерство, їм необхідно забезпечити довгостроковий механізм реалізації для підтримання проєктів або результатів їхньої проєктної роботи.
Дії	Зазвичай, якщо проєкт успішний, партнери думають про те, як розширити його, щоб збільшити охоплення і вплив. Важливим питанням є сталість проєкту. Сталий проєкт продовжить бути корисним для цільових груп й кінцевих бенефіціарів і після свого закінчення. Такий проєкт, ймовірно, матиме відчутний вплив на цільові

	групи, а також мультиплікаційний ефект, що означає, що його можна легко копіювати та повторювати. Сталість передбачає чотири базових аспекти: • фінансова сталість – як діяльність буде продовжена після закінчення фінансування з бюджету проєкту; • інституційна сталість – як структури, що забезпечують діяльність, працюватимуть наприкінці проєкту, та чи будуть у подальшому результати проєкту розглядатися бенефіціарами як власні; • сталість на рівні секторальної політики – стосується структурного впливу проєкту. Наприклад, чи буде результатом проєкту покращення нормативно-правової бази, кодексу поведінки, методики тощо. Чи будуть реалізовані рекомендації, розроблені завдяки дослідженням та оцінюванням, проведеним у рамках проєкту, хто отримає від цього користь; • екологічна сталість – стосується впливу проєкту на навколишнє середовище. Наприклад, коли йдеться про інфраструктурний проєкт, треба довести, що він у жодному разі не зашкодить екології, а навпаки, – принесе користь. Усі ці аспекти сталості партнерам треба аналізувати ще на стадії розроблення проєкту.
Інструменти	Є кілька варіантів для масштабування досвіду партнерства. Вони включають: • розширення вже реалізованих проєктів на інші території або сектори; • розголошення результатів проєктів – використання засобів масової інформації чи партнерських мереж і каналів комунікації; • написання історії партнерства та надання її іншим; • заохочення інших застосувати партнерський підхід.
Результати	Коли партнерський проєкт добігає кінця, постає питання подальшої долі партнерства та результатів партнерської взаємодії. Варіанти можуть бути різні, але найпоширенішими є: • завершення партнерства через досягнення цілей та результатів проєкту. Особливо це стосується проєктів, які з самого початку планувалися як інноваційні, пілотні та короткотермінові; • завершення партнерства через недосягнення запланованих результатів з різних причин; • зміна конфігурації партнерства через вихід окремих членів зі складу партнерської спільноти з різних причин. У такому разі слід продумати механізм передачі справ новим членам партнерства; • партнери можуть дійти висновку, що одна з партнерських організацій відтепер може самостійно розвивати та керувати роботами в обраному напрямку. У цьому випадку партнери передають активи та обсяг робіт цьому партнеру; • партнери можуть дійти висновку про створення абсолютно нової міжсекторної структури для розвитку та управління партнерською ініціативою.
Ризики	Найбільш нагальним питанням у забезпеченні сталості партнерства є довгострокове фінансування. Реалізація різних моделей партнерства потребує різних ресурсів. Окремі ініціативи повністю залежать від зовнішнього фінансування. За таких умов необхідно створювати місцеві

постійно оновлювані фінансові механізми. Якщо партнерства демонструють та підтверджують свою ефективність, то вони формують більш сталі механізми фінансування, наприклад через залучення місцевих органів влади або навіть державних інституцій.

МОДЕЛІ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

Розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури

Модель 1 «Стала мобільність – модернізація транспортної інфраструктури міста Надвірна»



Географія: місто Надвірна (Івано-Франківська область);

Тип партнерства: міжнародний (транскордонний)

Бюджет:

- загальний бюджет – 2 587 317,44 грн
- внесок партнерів – 1 346 506,04 грн (52%)
- внесок за кошти гранту – 1 240 811,40 грн (48%)

Організація-виконавець: ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр».

Бенефіціари:

- пішоходи;
- власники автомобілів;
- таксисти;
- маломобільні групи;
- велосипедна спільнота;
- школярі шкіл №1 та №2 у місті Надвірна та їх батьки;
- вчителі.

Партнери:

- ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр»;
- Надвірнянська міська рада;
- Прудницька міська рада (Польща).

Проблема

В умовах прискорених темпів автомобілізації та високої інтенсивності руху, значним збільшенням транспортних потоків у місті Надвірна постала проблема безпеки організації дорожнього руху, стихійного паркування, виникнення автомобільних заторів, що спричиняє перевищення допустимих рівнів викидів забруднюючих речовин у довкілля, погіршення роботи громадського транспорту.

Особливо гострою ця проблема є в центрі міста, де розташовані дві загальноосвітні школи. Затори та блокування пішохідних переходів спричиняли великий ризик для дітей-пішоходів та дітей-велосипедистів, особливо в піковий час.

Першопричиною зазначеної проблеми є те, що транспортна система міста побудована за стандартами минулого століття та не відповідає сучасному стану розвитку транспорту.

Відсутність зрозумілої та безпечної транспортної розв'язки на ключових перехрестях міста, світлофорів, належних умов для пересування людей з обмеженими фізичними можливостями, велопарковок та дорожньої розмітки для безпечного пересування велосипедистів значно знижує рівень вільного, безпечного і сталого розвитку міста.

У результаті школярі ризикували опинитися під колесами авто, а маломобільні групи мешканців міста не могли скористатися правом вільного пересування.

Мета

Впорядкувати транспортну систему міста для гарантування безпечного пересування шляхами, які ведуть до навчальних закладів, сприяти забезпеченню потреб у вільному, безпечному, екологічно чистому та сталому пересуванні містом для всіх груп населення.

Опис моделі партнерства

Для досягнення цієї мети у ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр» виникла ідея партнерського проєкту, який би був реалізований на засадах партисипації, об'єднавши власників автомобілів, пішоходів, велосипедистів, людей з обмеженими можливостями та створивши довірчі відносини для пошуку спільного конструктивного рішення для вирішення цієї проблеми в місті.

Інноваційність зазначеної моделі полягає в тому, що процес визначення найважливіших ефективних рішень супроводжувався залученням широких кіл громадськості та регулярним внесенням змін та поправок до проєктних рішень на основі їхніх пропозицій. Це був перший досвід реалізації проєкту на основі партисипації із широким залученням зацікавлених сторін у місті.

Цей процес мав такі ключові фази:

Етап 1: Ініціювання, формування партнерства та визначення мети та цілей проєкту

Ініціатором партнерства виступила ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр». Після отримання інформації про конкурс проєктів ПРООН виникла ідея скористатися такою можливістю для модернізації транспортної інфраструктури Надвірної.

На цьому етапі основною метою було отримати підтримку Надвірнянської міської ради та інтегрувати ідею проєкту до ширшого контексту місцевого розвитку. В процесі консультацій між ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр» та Надвірнянською міською радою було встановлено та погоджено, що проєкт з безпеки дорожнього руху та забезпечення сталої мобільності вписується в стратегічні цілі міської ради та сприяє реалізації Концепції управління рухом у м. Надвірна. На цьому етапі надзвичайно важливим було забезпечити присутність громадськості в процесі аналізу проблем та вивчення потреб різних груп бенефіціарів (мешканці міста, школярі та їхні батьки, велосипедна спільнота, маломобільні групи населення), формування мети проєкту. ГО «Надвірнянський туристично-інформаційний центр» та Надвірнянська міська рада домовилися про партнерство та як партнери розпочали спільну розробку свого проєкту для подання заявки на фінансову підтримку ПРООН. Саме під час підготовки проєкту виникла ідея запросити до участі у партнерстві польське місто Прудник, яке є містом побратимом Надвірної.

Етап 2: Розуміння місцевого контексту та вивчення найкращих практик

На цьому етапі важливо було вивчити, які спроби подолати виклик безпеки на дорогах у подібних невеликих містах вже робилися, і які рішення демонструють позитивні результати. З огляду на це партнери прийняли рішення тісніше співпрацювати з муніципалітетом-побратимом у Польщі – містом Прудник, де набуто подібний досвід у вирішенні питання безпеки дорожнього руху.

У рамках проєкту польські партнери організували навчальний візит для вивчення інноваційних рішень для транспортної інфраструктури в місті Прудник. Під час візиту партнерам вдалося виробити спільне розуміння рішень, які вони мали намір реалізувати в Надвірній, а також отримати більш чітке уявлення про потенційні ризики та довготривалі переваги модернізації транспортної інфраструктури. Знання, які партнери отримали під час навчального візиту, також допомогли їм уникнути потенційних конфліктів, оскільки вони взяли на себе зобов'язання впроваджувати передовий досвід роботи, набутий у м. Прудник, у Надвірній.

Під час поїздки представники Надвірнянської міської ради також ознайомилися з Концепцією місцевого розвитку за участю населення міста Прудник та взяли на себе зобов'язання спроектувати нову дорогу в своєму місті із залученням представників громади.

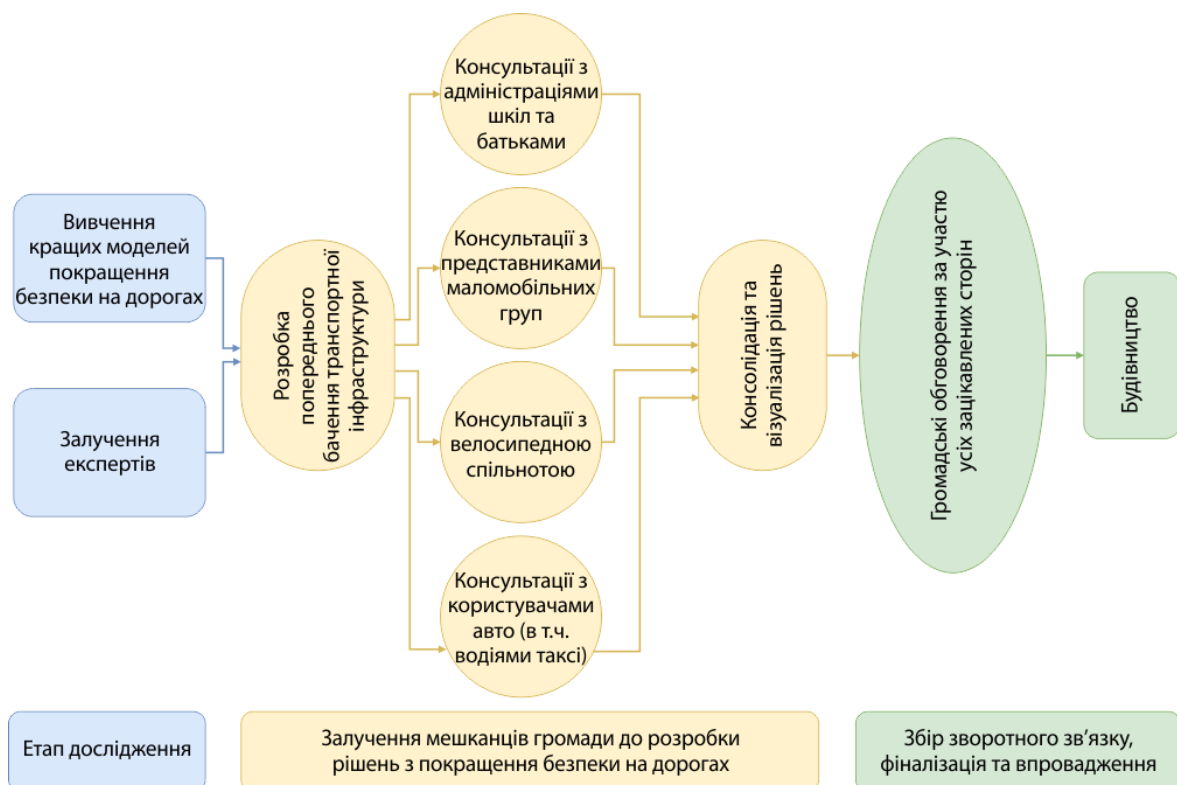
Етап 3: Залучення членів громади та розробка рішення з безпеки дорожнього руху

Основним завданням у рамках проєкту було розробити транспортну систему, яка б враховувала весь спектр потреб користувачів у Надвірній – від дітей, які їздять на велосипедах, до людей з інвалідністю та людей похилого віку з обмеженими можливостями пересування. Щоб подолати цей виклик, було прийнято рішення використовувати в м. Надвірна різноманітні інструменти громадськості участі – від публічних дебатів до елементів дизайн-мислення, – щоб зрозуміти потреби користувачів і знайти спільну мову для об'єднання різних членів громади заради спільного блага.

Залучення представників громади здійснювалося в процесі:

- (1) розробки робочого проєкту майбутньої інфраструктури;
- (2) проведення низки консультацій із членами громади (представниками ключових груп, які є цільовою аудиторією цих рішень);
- (3) обговорення макету або ілюстрації рішення.

Прийняття рішень здійснювалося з урахуванням думки різних груп бенефіціарів через: (1) організацію публічних дебатів з метою отримання відгуків на готовий макет чи ілюстрацію проєкту; (2) аналіз зауважень та внесення коректив; (3) розробку технічних рішень на будівництво.



Партнери зробили акцент на розумінні потреб користувачів – як явних, так і прихованих. Партнери провели низку консультацій з бенефіціарами: пішоходи, автомобілісти, таксисти, маломобільні групи населення, велосипедисти, школярі шкіл №1 та №2 в місті Надвірна та їхні батьки, вчителі.

До процесу також активно було залучено зацікавлені сторони – громадські організації, орган місцевого самоврядування, дорожньо-комунальні служби, представників туристично-рекреаційного бізнесу, поліції.

Понад 400 членів громади були залучені до різних консультацій та дискусій. Це надало можливість почути думки громадян, збалансувати суперечливі інтереси та надати достатньо інформації про переваги проєкту.

Етап 4: Впровадження та подальші дії

В рамках реалізації проєкту було підготовлено технічне завдання для розробки «Комплексної схеми транспортної системи центральної частини міста Надвірна».

Після проведення необхідних тендерних процедур було проведено роботи з модернізації дорожньо-транспортної інфраструктури центру м. Надвірна:

- установа світлофорних об'єктів (2 комплекси);
- створення кільцевих розв'язок (1 комплекс);
- нанесення розмітки та установа знаків;
- облаштування велосипедної інфраструктури;
- реконструкція або будівництво інфраструктури для пересування маломобільних груп населення.

Після фактичного будівництва транспортної інфраструктури партнери акцентували увагу на підтриманні подальшого зв'язку з користувачами транспортної інфраструктури та провели інформаційні сесії про те, як ефективно використовувати модернізовану інфраструктуру.

Такі інформаційні сесії були проведені для студентів та вчителів шкіл у центрі міста Надвірна.

Результати проєкту

Відчутні результати

У результаті реалізації проєкту:

- розвантажено дорожній трафік та зменшено затори на 70 одиниць транспорту за одну годину;
- створено безпечні умови переходу дороги для пішоходів і, в першу чергу, для школярів шкіл №1 та №2 у місті Надвірна, зокрема звужено проїжджу частину автомобільних смуг на пішохідних переходах, установлено два світлофорні комплекси, облаштовано стовпчики та проведено модернізацію перехресть. Створено зрозумілі та безпечні для автомобілістів транспортні кільцеві розв'язки;

- покращено екологічний стан міста завдяки зменшенню викидів CO₂.
- зменшено кількість дорожньо-транспортних пригод у місті;
- у центральній частині міста Надвірна створено комфортніші умови проживання завдяки зменшенню шуму від транспортних засобів;
- створено комфортні та безпечні умови для пересування маломобільних груп населення та осіб з вадами зору (облаштовано сигнальні пішохідні переходи (звукові), що використовують звукові сигнали в момент перетину дороги пішоходом, островки безпеки, світлофори обладнано звуковими сигналами, встановлено тактильну плитку, пандуси, обмежено незаконне паркування автомобілів);
- створено велосипедну інфраструктуру в центрі міста Надвірна (велопарковки, велосипедна розмітка на дорогах).

Вплив результатів проєкту на життя громади

Найголовніше, чого вдалося досягти, – це налагодження сталої та якісної партнерської співпраці міської влади та громади. Вперше використано європейський досвід проєктування інфраструктури із широким залученням громади міста.

У рамках реалізації проєкту вдалося впорядкувати транспортну систему центральної частини міста для забезпечення безпечного пересування шляхами, які ведуть до навчальних закладів, створено умови для безпечного пересування маломобільних груп населення, зменшено час проїзду центром міста, що покращує екологічний стан.

Велика частка залучених до проєкту осіб усвідомила важливість ініціативи та співпраці. Громада дедалі більше розуміє, що відповідальність за місто, насправді, лежить на кожному. Надвірна продемонструвала, що завдяки спільній діяльності можна вирішувати проблеми та створювати якісний громадський простір.

Також міська влада зрозуміла, що зробити місто красивим і зручним для життя неможливо без залучення громадян. Вперше було налагоджено якісний контакт із бенефіціарами, особливо слід відзначити співпрацю з маломобільними групами населення.

Виклики партнерства та отримані уроки

Викликом для партнерства стало налагодження взаємодії з громадою, особливо з бенефіціарами – пішоходами, автомобілістами та велосипедистами. У процесі реалізації проєкту прийшло розуміння, що не можна ділити людей на пішохідів чи автомобілістів. Це велика помилка. Одна й та сама людина може їздити на роботу на велосипеді, за продуктами – на автомобілі, а ввечері – ходити пішки. Важливо було зрозуміти, що публічна інфраструктура повинна бути доступною та безпечною для **ВСІХ** мешканців громади та гостей.

Пряма мова керівника проєкту Гринішака Володимира Юрійовича: «Надзвичайно складно було співпрацювати з маломобільними групами населення. Це величезна проблема не лише для міста Надвірна. Партнери визнають, що спочатку не знали, як говорити і як поводитися з людьми з інвалідністю, з людьми, які майже увесь час проводять удома. Але для представників цієї групи це також була перша практика, коли до них звернулися із запитаннями: «Як Вам

краще? Що Вам потрібно?». Навіть одна прогулянка із людиною у візку кардинально змінила уявлення про доступну інфраструктуру. Дуже важливо пам'ятати, що це може статися з кожним з нас у будь який момент».

Сталість результату

Проєкт мав значний вплив на Надвірнянську міську раду. Це був перший партнерський інфраструктурний проєкт із міжнародною участю, в реалізації якого муніципалітет відігравав значну роль. Завдяки цьому досвіду персонал міськради та виконкому значно розвинув свій потенціал управління проєктами та набув навичок взаємодії із бенефіціарами та стейкхолдерами. Цей результат у довгостроковій перспективі матиме величезний позитивний вплив на Надвірнянську громаду, оскільки відкриває можливості для залучення додаткових ресурсів до громади.

Втілені рішення та модернізована інфраструктура слугуватимуть місту не один десяток років. Результати партнерства надихнули Надвірнянську міську раду поширити такий підхід на модернізацію управління транспортною системою та покращення інфраструктури в інших частинах міста.

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Результати проєкту демонструють потенціал для тиражування впровадженої в Надвірній моделі в інших невеликих міських територіальних громадах України.

Впроваджена модель партнерства показала, що недорогі рішення для мобільності можуть значно покращити безпеку дорожнього руху, якщо вони розроблені на основі процесу, який враховує потреби різних учасників дорожнього руху (не лише користувачів автомобілів або пішоходів).

Модель 2 «Створення транспортно-туристичного хабу на території Мамаївської ОТГ»



Географія: Мамаївська територіальна громада, Чернівецька область

Тип партнерства: регіональний

Бюджет:

- загальний бюджет – 1 386 270,00 грн
- внесок партнерів – 751 445,00 грн (54 %)
- внесок за кошти гранту – 634 825,00 грн (46 %)

Організація-виконавець: ГО «Перспективи XXI століття»

Бенефіціари:

- населення Мамаївської громади (11 129 осіб), мешканці Кіцманського району та м. Чернівці;
- користувачі громадського транспорту;
- учасники автомобільного руху;
- велосипедисти;
- туристи та гості громади.

Партнери:

- Представники бізнесу (ФОП та ТОВ);
- КП «Благоустрій»;
- [Інтернет провайдер «Лангейт»](#);
- Відділ поліції в Мамаївській об'єднаній територіальній громаді;
- Мамаївська сільська рада;
- ГО «Агентство регіонального розвитку Буковини».

Проблема

Мамаївська територіальна громада розташована в приміській транзитній території м. Чернівці на автошляхах міжнародного та національного значення М-19 і Н-10. Дуже багато людей об'єднаної громади працевлаштовані, навчаються чи їдуть у справах до м. Чернівці (обласний центр), оскільки громада знаходиться в 20-кілометровій приміській зоні. Більше десяти приміських маршрутів громадського транспорту регулярного сполучення з інтервалом в 20 хв. здійснюють перевезення пасажирів через територію Мамаївської ТГ, а

також функціонує необмежена кількість автобусних маршрутів приміських, міжміських, внутрішньо-обласних, міжобласних та міжнародних перевезень.

Зростання кількості автомобілів призвело до збільшення інтенсивності руху на автошляхах, підвищення рівня шуму та забруднення повітря. Також підвищився рівень небезпеки для мешканців громади, постійно зростає кількість ДТП, значно ускладнюється пішохідний та велосипедний рух. Адміністративний та культурний центр громади знаходиться в селі Мамаївці, яке розташоване вздовж автомобільного шляху М-19 міжнародного значення, що створює підвищену небезпеку руху. Центр надання адміністративних послуг, Старостинський округ, дендропарк та культурний центр знаходяться в смт Лужани, яке розташоване вздовж автомобільного шляху Н-10 національного значення. Мамаївська ОТГ – це адміністративно-територіальна одиниця з високим рівнем економічного та культурного розвитку, на території якої працюють великі компанії з іноземними інвестиціями, внаслідок чого спостерігається постійний автотранспортний рух. Щорічно проводяться два масштабних фестивалі: фестиваль регіонального значення «Заспівай, родино» та фестиваль тюльпанів, який збирав протягом 2018–2020 рр. від 25 до 35 тис. відвідувачів на день. Насичений трафік, у свою чергу, спричиняє затори на дорогах та перешкоджає безпечній мобільності громадян.

Мета

Безперешкодна мобільність та перехід на сталі види транспорту.

Досягнення зазначеної мети можливе завдяки ефективній логістиці, розвантаженню автошляхів, створенню авто- та велопарковок, місць очікування громадського транспорту з інформаційно-сервісним забезпеченням, приведенню транспортної інфраструктури у відповідність до міжнародних стандартів.

Опис моделі партнерства

Ця модель спрямована на вирішення питань безпеки дорожнього руху та загальної безпеки громади в межах об'єднаної територіальної громади. Модель також демонструє продуктивний підхід до співпраці між громадою, поліцією та місцевою владою для створення безпечного простору для мешканців та подорожуючих у житловій зоні.

Ця модель співпраці спрямована на розвиток сталої транспортної інфраструктури, що передбачає облаштування безпечних громадських транспортних зупинок, велосипедної інфраструктури та створення координаційного центру громадської безпеки.



Невід'ємним компонентом цієї моделі є створення в рамках партнерства «Дорожньої карти сталої мобільності», яка слугує базовим документом для модернізації місцевої інфраструктури⁹.

Модель є прикладом місцевої співпраці, спрямованої на підвищення рівня безпеки місцевої громади, де відповідальність за безпеку розділяють місцеві зацікавлені сторони (поліція, місцеві органи самоврядування, громадянське суспільство, приватний сектор) та мешканці громади.

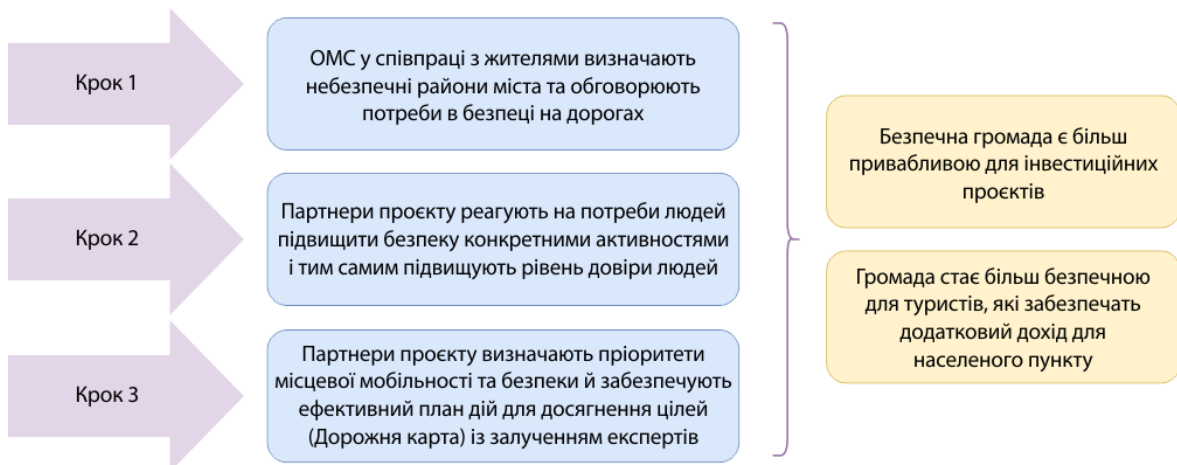
Ініціатор проєкту ГО «Перспектива XXI століття» визначив та залучив низку зацікавлених сторін для спільної роботи з питань безпеки в Мамаївській територіальній громаді та створив партнерство, чітко розподіливши їхні ролі в партнерській угоді.

- Відділ поліції: забезпечує експертизу щодо питань безпеки (установлення камер спостереження та кнопок тривоги); організація Координаційного центру безпеки.
- Мамаївська сільська рада: залучає членів громади для визначення потреб мешканців та їхніх очікувань з підвищення безпеки; фінансовий внесок.
- Комунальне підприємство: облаштування місць дорожньої інфраструктури (зупинок громадського транспорту).
- Місцеві підприємці: облаштування місць дорожньої інфраструктури (дорожні знаки, інтерактивні екрани на зупинках транспорту, велосипедна інфраструктура); фінансова підтримка.
- Неурядові організації (ГО «Агентство регіонального розвитку Буковини»): експертна підтримка розробки Дорожньої карти сталої мобільності; експертна підтримка планування місцевої велосипедної інфраструктури.
- Організація-виконавець: координація, залучення зацікавлених сторін та співпраця з ними, мобілізація ресурсів.

⁹ Досупно за посиланням: https://drive.google.com/drive/folders/1qz_MYqwkCxYZOFbNRYTIZ_hMokVig4yh

Серед інших зацікавлених сторін до процесу імплементації моделі залучено Чернівецьку обласну державну адміністрацію, чия допомога була необхідна для інтеграції модернізованої інфраструктури в обласну мережу доріг.

Важливою передумовою імплементації цієї моделі є повноцінна взаємодія та спілкування організації-виконавця з поліцією та місцевими органами самоврядування. Така організація повинна забезпечувати відкриту комунікацію між ключовими зацікавленими сторонами, ідентифікувати проблеми та пропонувати рішення, які будуть прийняті за згодою сторін.



Громадський центр безпеки накопичує інформацію щодо питань безпеки громади. Центр устатковано необхідними високотехнологічними інструментами для моніторингу рівня безпеки, координації реагування на запити населення та надання інформації місцевим мешканцям та туристам. Інфраструктура безпеки також включає «розумні» зупинки громадського транспорту з камерами спостереження та кнопками тривоги, чотири мініпарковки, систему аудіо- та відеосповіщення, інформаційні табло, важливі знаки, облаштування велосипедних стоянок.

Партнери проєкту дотримувалися таких принципів співпраці:

- поліція та місцева влада поділяють відповідальність за безпеку;
- взаємодія та комунікація між громадою та поліцією ефективні завдяки впровадженню інноваційних інструментів, таких як кнопки безпеки на публічних зупинках транспорту;
- співпраця спрямована на запобігання проблемам безпеки та вироблення спільних профілактичних дій, які будуть включені до Дорожньої карти сталої мобільності громад; поліція залучена як радник з розробки рішень для підвищення безпеки дорожнього руху в громаді;
- інтеграція нових (модернізованих) зупинок громадського транспорту в загальну систему реалізується через створення Центру координації безпеки та розміщення зупинок у сервісах Google;
- важливою передумовою ефективної реалізації ініціативи є належна взаємодія та комунікація організації-виконавця ГО «Перспектива XXI століття» з поліцією та органами місцевого самоврядування. ГО «Перспектива XXI століття» сприяла обміну

інформацією, а також організації комунікацій між ключовими зацікавленими сторонами і мешканцями та ідентифікації проблем, в результаті чого відбувалося узгодження запропонованих рішень.

Відповідно до плану робіт та розподілу відповідальності між партнерами були задіяні необхідні ресурси:

- людські ресурси: (1) координатор партнерських зв'язків; (2) спеціаліст з міського дизайну та мобільності для створення Дорожньої карти сталої мобільності (3) спеціаліст з комунікації, до обов'язків якого входить спілкування з мешканцями громади на тему того, які рішення будуть імплементовані і чому, а також збирання відгуків від ключових користувачів; (4) спеціаліст з підготовки тендерних документів, розробки документів для будівництва; (5) спеціаліст із залучення громади та визначення її потреб;
- ресурси для визначення потреб бенефіціарів;
- приміщення для громадського координаційного центру безпеки;
- кошти на імплементацию «розумних» рішень безпеки, наприклад, будівництво інфраструктури;
- виготовлення інформаційних та комунікаційних матеріалів для підтримання зв'язку з представниками громади.

Результати проєкту

Відчутні результати

- Вирішено проблеми неефективної логістики завдяки розвантаженню автошляхів, створенню авто- та велопарковок, місць очікування громадського транспорту з інформаційно-сервісним забезпеченням, приведенню транспортної інфраструктури у відповідність до міжнародних стандартів
- Забезпечено інноваційний розвиток у сфері надання послуг транспортної та туристичної галузей на території приміської Мамаївської ОТГ.
- Відремонтовано та створено уніфікований хаб у Центрі безпеки громадян, в якому зосереджено комунікаційні інтернет-сервіси, надходять сигнали з «розумних» зупинок, проводиться координація системи оповіщення громадян, надання інформаційно-туристичної інформації. Облаштовано дві «розумні» зупинки в місцях концентрації пасажирів громадського транспорту (до 20 000 щодобово) з обладнаними чотирма мініпарковками в с. Мамаївці, зупинку «Тюльпанове поле» та в смт Лужани зупинку «Дендропарк Лужанський», які є наймасовішими цілорічно, що сприятиме переходу на сталі види транспорту.
- Змонтовано сучасну систему аудіо- та відеосповіщення на семи локаціях в Мамаївській об'єднаній територіальній громаді.
- Покращено сервіс надання й промоції туристичних послуг: висвітлення інформації на табло, встановлено дорожні знаки, облаштовано авто- та велостоянки біля пам'яток історико-культурного значення, на умовах соціального партнерства обладнано парковки по трасі біля готелів (шість одиниць на території), ресторанів, піцерій, інших закладів громадського

харчування (14 одиниць), стоянку для автобусів, кемпінгів біля фестивальної зони Тюльпанового поля, передбачено надання уніфікованої інформації про розташування основних місць, здійснюється прокладення туристичного веломаршруту «Галицький шлях» для 2000 велосипедистів.

- Виготовлення буклетів, Дорожньої карти сталої мобільності Мамаївської ОТГ, популяризація автентичної кухні та особливостей Буковини. Все це безпосередньо сприяє безперешкодній мобільності, міжрегіональній інтеграції та сталому економічному розвитку.

Вплив результатів проєкту на життя громадян

- Реалізація проєкту забезпечила збільшення кількості туристів, споживачів готельно-ресторанних комплексів і відповідних закладів, учасників та відвідувачів фестивалів. Створено дорожню інфраструктуру для велоруку, завдяки чому потенційно скористатися веломаршрутом зможуть 25 тис. осіб. Запроваджено ефективний розвиток логістичного сектору та перехід на сталі види транспорту, що зменшить навантаження на місто Чернівці, громаду. Для 20 тис. користувачів в день громадського транспорту покращено доступ до робочих місць, освіти, соціальних та інших послуг.
- Запроваджуються спільні варіанти мобільності (автотранспорт, велообмін, громадський транспорт) для 40 тис. туристів, відвідувачів фестивалів, 100 тис. відвідувачів готелів, ресторанів, закладів харчування вздовж автошляхів міжнародного та державного значення. Інтегровано систему інформації, встановлено системи сповіщення Мережа «Вуличне радіо» надає можливість вчасно сповістити 11 129 мешканців про настання надзвичайної чи екстреної ситуації.
- У громаді підвищився рівень безпеки життя. Збільшилася доступність сільських територій у результаті ефективних транспортних рішень. Мешканці громади мають можливість швидко повідомляти поліцію про загрози (кнопки тривоги, доступ до координаційного центру безпеки).
- Органи місцевого самоврядування мають змогу оперативно доносити новини і важливу інформацію до мешканців громади, звернення до громадян, представників бізнесу й підприємців – це розвиток маркетингу, що надає можливість отримувати додаткові кошти за рахунок розміщення комерційної реклами, привітань, оголошень тощо.
- У громаді – в місцях масового перебування людей, зонах культурного відпочинку, на зупинках громадського транспорту – мешканці швидко та оперативно дізнаються про усі події в регіоні, гості і туристи мають змогу ознайомитися з історією виникнення та культурним життям наших населених пунктів.

Виклики партнерства та отримані уроки

Викликом для партнерства стала необхідність протистояння наслідкам пандемії коронавірусу COVID-19 під час реалізації грантового проєкту.

- Для уникнення ризику невчасного проведення заходів та невиконання зобов'язань партнери змушені були переформатувати свій план дій:
- проведення онлайн-семінарів, перенесення деяких видів робіт на пізніший термін;
- проведення дистанційних консультацій, онлайн-нарад з фахівцями та практиками успішного впровадження програми сталої мобільності, вирішення процедурних питань, перейняття досвіду;
- вирішення питань та організація роботи згідно з профільним законодавством та з дотриманням правил дорожньої безпеки і руху з обласною службою автодоріг у Чернівецькій області.

Непередбачуваним викликом стала заміна партнера, який не зміг виконати фінансові зобов'язання з причини нестачі власних коштів та надав письмову відмову від участі в партнерстві.

Сталість результату

Запорукою успіху є багатостороннє партнерство на території громади, де проживають чи працюють бенефіціари, які самі і є фінансовими вкладниками і виконавцями, отримують соціальні та економічні вигоди. Уся створена інфраструктура передана на баланс комунального підприємства та використовуватиметься мешканцями громади та туристами упродовж багатьох років.

Далі перелічено заходи та ініціативи, що також сприяють сталості результатів партнерства.

- Проєкт має підтримку, розвиток та продовження на обласному рівні органами державної влади, в рамках грантових і транскордонних проєктів. Відділом інвестицій департаменту регіонального розвитку Чернівецької ОДА прийнято до розгляду інвестиційну пропозицію, яка є продовженням проєкту та набуває нових масштабів: проєкт «Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури на основі впровадження Smart City», транскордонна Спільна операційна програма «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна 2014–2020».
- Співпраця транспортно-туристичного хабу Мамаївської громади, шинок «ФАЙНО», ресторан «ГАНОК». Органи влади та інші організації зацікавлені у створенні та комерціалізації екогастрономічного маршруту «Карпатська Дорога Смаку. Буковина» у рамках проєкту Європейського Союзу «Підтримка розвитку системи географічних зазначень в Україні».
- Співпраця з новими партнерами, долучення до реалізації проєкту молоді, зацікавлених організацій, інституцій, бізнесу. Партисипативне створення веломаршруту «Галицький шлях».
- Підвищення інвестиційної привабливості території Мамаївської ОТГ.

- Затвердження Програми сталої мобільності на основі розробленої Дорожньої карти на довгострокову перспективу.

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16InJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Модель можна реплікувати в сільських громадах, зокрема в тих, які розташовані поблизу регіональних чи локальних туристичних маршрутів. Це перша в Україні єдина універсальна опосередкована система Hub локального рівня, яка може бути масштабно імплементована для приміських територій та малих міст.

Місцевий економічний розвиток

Модель 3 «Сімейні молочні ферми – добробут людей та сталий розвиток села»



Географія: Рівненська область

Тип партнерства: міжрегіональний, реалізований в п'яти регіонах: Волинська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Львівська області

Бюджет:

- загальний бюджет – 2 095 212,62 грн
- внесок партнерів – 1 043 587,62 грн (49%)
- внесок за кошти гранту – 1 051 625,00 грн (51%)

Організація-виконавець: Рівненський обласний благодійний фонд «Любіть Україну»

Бенефіціари: Сім'ї фермерів в Рівненській, Волинській, Тернопільській та Хмельницькій областях.

Партнери:

- Мирогощанський аграрний коледж (Рівненська область);
- Новоставецька сільська об'єднана територіальна громада Теофіпольського району (Хмельницька область);
- Благодійна організація «Львівська аграрна дорадча служба» (Львівська область);
- ТОВ «УКРМІЛКІНВЕСТ» (Рівненська область);
- ПСП «Україна» (Рівненська область);
- ПП Віта-Агро (Львівська область).

Проблема

Сімейне фермерство та кооперація є ефективними інструментами стимулювання економічного розвитку у сільській місцевості в Україні. Але відсутність достатніх знань у селян для організації приватного фермерського господарства з утриманням 20–30 корів, побоювання щодо самостійного ведення господарства без консультаційного супроводу фахівців та обмеженість доступу до послуг професійної дорадчої служби стоять на заваді розвитку сільських сімейних молочних ферм.

На сьогодні не створено умов для налагодження та функціонування мережі сімейних молочних ферм, і саме це стало поштовхом до реалізації ідеї налагодження партнерських

зв'язків у Рівненській, Тернопільській, Волинській, Хмельницькій та інших областях з урахуванням вже набутого досвіду.

Мета

Активізувати економічну діяльність у сільській місцевості Волинської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької областей шляхом створення чотирьох показових сімейних молочних ферм та заснування структур їхньої підтримки.

Опис моделі партнерства

Модель «молочного кластеру» була розроблена та апробована партнерами проєкту «Сімейні молочні ферми – добробут людей і сталий сільський розвиток», мета якого – створення малих сімейних молочних ферм та збільшення молочного виробництва в Україні шляхом розширення мережі сімейних молочних ферм.

«Молочний кластер» – це:

- 10-50 сімейних молочних ферм, які об'єднані в кооператив.
- Переробне підприємство (наприклад, сироварня), яке виробляє молочну продукцію, використовуючи молоко від своїх сімейних молочних ферм.
- Допоміжні комерційні послуги (якісне тестування молока і кормів, ветеринарні послуги).
- Виробництво кормів для сімейних молочних ферм.
- Інфраструктура для навчання підприємництва, фермерській справі, а також для обміну досвідом з іншими фермерами та кооперативами.

Організація молочного кластеру дозволяє отримати продукт вищої якості, що, у свою чергу, створить кращі ринкові можливості завдяки скороченню довжини ланцюга доданої вартості, адже усі додаткові послуги для виробництва молочної продукції локалізовані в межах конкретної території (наприклад, ТГ або області).

Ключові компоненти моделі:

- Створення умов для отримання доступного фінансування. Таке фінансування в межах кластеру стосується не лише фермерів, але й різноманітних бізнесів навколо ферм. Ця модель передбачає інвестиції родин фермерів власних коштів у ферму із залученням додаткових фінансових ресурсів приватної компанії чи банку. Родина фермерів отримує мотивацію повернути залучені додатково кошти швидко, працюючи на збільшення своїх доходів.
- Створення освітніх послуг для фермерів. Це допомагає отримати не лише навички у сфері фермерства, але й підприємницької діяльності. Для таких цілей варто створити тренінговий осередок (наприклад, підготовчий центр).
- Надання фермерам професійних дорадницьких послуг досвідченими фахівцями. Це стосується, зокрема, порад на етапі розробки бізнес-планів, а також у подальшому вузькопрофільних консультацій у сфері сільського господарства.

- Створення та розвиток об'єднань сімейних ферм (кооперативів) за допомогою інформаційних та навчальних заходів на тему кооперації та кооперативного руху.
- Тестування та імплементація інноваційних рішень в управлінні фермою. Наприклад, розробка та запуск онлайн-застосунку для управління фермою «Ферма в смартфоні».

У межах кластеру можна надавати такі послуги:

- Тестування та імплементація технологічних рішень щодо управління фермою (використання штучного інтелекту, мобільні застосунки тощо).
- Розробка та імплементація аграрних інновацій.
- Перевірка виготовленої продукції.
- Ветеринарні послуги.
- Консультаційні послуги з розвитку бізнесу та фермерства.
- Підтримка фермерських кооперативів.



Етапи реалізації партнерства

Ідея формування партнерства в цій сфері належала благодійному фонду «Любіть Україну». Впевненість у реалістичності успішного впровадження проєкту організації надавав власний досвід запровадження ефективного сімейного фермерства. За останній рік благодійний фонд «Любіть Україну» за підтримки ТОВ «Укрмілкінвест» допоміг відкрити п'ять успішних сімейних ферм.

До партнерства долучилися п'ять партнерів: Мирогощанський аграрний коледж (Рівненська область); Новоставецька сільська об'єднана територіальна громада, Теофіпольський район (Хмельницька область); благодійна організація «Львівська аграрна дорадча служба» (Львівська область); ТОВ «УКРМІЛКІНВЕСТ» (Рівненська область); ПСП «Україна» (Рівненська область); ПП Віта-Агро (Львівська область).

Відповідно до спільного плану роботи в рамках проєкту було виконано:

1. Облаштування двох показових ферм у цільових областях проєкту

- Відбір та підготовка сімей кандидатів на відкриття сімейної молочної ферми (скоринг, навчання, відбір, перевірка Службою безпеки).
- Реєстрація сімейних молочних ферм у державному реєстрі та укладення угод про співпрацю.
- Підготовка бізнес-планів розвитку ферм.
- Будівництво ферми.
- Придбання корів та обладнання.

2. Відкриття консультаційно-навчального центру (КНЦ) та проведення навчань

- Технічне та методичне оснащення консультаційно-навчального центру.
- Підбір персоналу та розробка планів навчальних програм на 1 рік.
- Створення двох профільних методичних посібників: «Нові методи господарювання у сімейних фермах» та «Економічні переваги кооперації у селі».
- Відбір кандидатів на дорадників.
- Навчання та сертифікація дорадників з Львівської аграрної дорадчої служби.
- Розроблена дорожня карта з розвитку сімейної молочної ферми для кожного дорадника.
- Розроблено інструкції щодо супроводу сімейної молочної ферми (періодичність, заходи і методи).
- Навчання сімей.
- Розробка соціального модулятора у вигляді настільної гри «Світ сімейних молочних ферм».
- Проведення ігрових сесій гри «СВІТ сімейних молочних ферм».

3. Підтримка створення молочних кооперативів

- Серія мотиваційних заходів для просування ідеї кооперації (організація стаді турів).
- Організаційно-консультаційна підтримка створення кооперативу (юридичні консультації, збори учасників кооперативу, розробка Статутів кооперативів).

4. Просування проєкту «Сімейні молочні ферми - добробут людей та сталий розвиток села» для його мережування

- Розробка відеороликів для поширення історій успіху людей із села на інтернет-сайті та у соціальних мережах.
- Створення і запуск інтернет сайту Сімейна молочна ферма.
- Видання методичного посібника з розвитку сімейної молочної ферми.
- Видання інформаційних буклетів на тему «Як відкрити сімейну молочну ферму» та переваги кооперації у молочному господарстві.
- Виготовлення відеоматеріалів.
- Проведення Молочного форуму у м. Рівне для популяризації ідеї створення сімейних ферм із запрошенням сімей з інших областей Західної України.
- Проведення навчань для власників показових ферм щодо презентації досвіду відкриття ферм та результатів участі в проєктах.

Відповідно до Плану робіт обов'язки партнерів були розподілені наведеним далі чином:

- 1) Мирогощанський аграрний коледж (Рівненська область) – проведення на базі закладу наукових та методичних заходів у рамках проєкту, професійна та навчально-методична підтримка, менторство щодо дорадницької роботи з розвитку сімейних молочних ферм.
- 2) Новоставецька сільська об'єднана територіальна громада, Теофіпольський район (Хмельницька область) – сприяння та допомога в успішній реалізації заходів у рамках проєкту в межах територіальних громад з розвитку сімейних молочних ферм та кооперативу.
- 3) Львівська аграрна дорадча служба – Благодійна організація (Львівська область) – консультування, передача досвіду у реалізації проєкту, сертифікація дорадників.
- 4) ТОВ «УКРМІЛКІНВЕСТ» (Рівненська область) – партнер передає успішний досвід відкриття сімейних молочних ферм і фінансує створення сімейних молочних ферм потужністю 10–50 голів великої рогатої худоби (ВРХ). Компанія володіє молочною фермою у 1500 голів ВРХ, на базі якої буде створено навчальний центр.
- 5) ПП Віта-Агро (Львівська область) – консультування з технічних питань. Постачання якісного обладнання в межах проєктних закупівель.

Необхідні ресурси:

- Команда проєкту сімейних молочних ферм: (1) менеджер кластеру; (2) спеціаліст із залучення, відповідальний за залучення потенційних фермерів; (3) координатор розбудови кластеру; (4) спеціаліст із комунікації.
- Кошти на будівництво та перебудову ферм.
- Кошти на тренінг для фермерів.
- Кошти на придбання худоби (або насіння).

- Приміщення та обладнання для підготовчого центру, а також ресурси для підготовки персоналу.
- Кошти на розробку та виготовлення навчальних (тренінгових) матеріалів.
- Кошти на проведення ознайомчих заходів.
- Кошти на маркетингові та комунікаційні витрати.

Результати проєкту

Відчутні результати

- 1) Запущено кластер інфраструктури сімейних молочних ферм: відкрито дві показові сімейні молочні ферми, по одній у Рівненській та Хмельницькій областях, куди приїжджають кандидати-фермери та керівники територіальних громад для вивчення досвіду роботи та розвитку підприємництва у селі.
- 2) Відкрито навчально-консультаційний центр у Рівненській області у с. Здовбиця на базі ПСП «Україна», де більше 60 сільських сімей навчено «молочному бізнесу». Наразі навчання проводяться в онлайн-форматі через обмеження у зв'язку з COVID-19.
- 3) Сертифіковано радників, які надаватимуть консультативну підтримку фермерам.
- 4) Апробовані інноваційні рішення для розвитку сімейних ферм:
 - Настільна гра «Світ сімейних молочних ферм», розроблена як інструмент для виявлення та залучення фермерів-підприємців;
 - Створено онлайн-застосунок для управління фермою «Ферма в смартфоні».
- 5) Доведено ефективність бізнес-моделі та запущено ринкові методи реплікації проєкту на інші області України. Таким чином у будь-якій області фермери можуть у різний спосіб відкривати ферми, зважаючи на доведені результати проєкту.

Вплив результатів проєкту на життя мешканців громади

1. Фермери отримали нові знання щодо ведення власного молочного господарства, що дозволить більш ефективно управляти своїми доходами, правильно здійснювати догляд за худобою та підвищити добробут родини. Відбувається процес полегшення ручної праці внаслідок реалізації технологічних рішень. Жінка має більше вільного часу, який вона може використати для саморозвитку та присвятити більше уваги дітям. Фермери, які взяли участь у проєкті, мають щомісячний гарантований дохід від виробництва молока, отримують навчальні матеріали та консультації, зокрема інформацію щодо утримання ферми та державних програм підтримки. На сьогодні дві родини з показових ферм планують розвивати молочну переробку та виробляти сири з якісного молока.
2. Фермери повірили у власні сили та створили робочі місця (самозайнятість), започаткували та провадять власний сімейний бізнес, стають більш самостійними і частіше долучаються до розвитку своєї громади. Адже тепер вони сплачують податки і прагнуть раціонального використання місцевих ресурсів.

3. Молочний бізнес приносить доходи в сім'ю. Успішний досвід переймають сусіди, діти навчаються молочному бізнесу вдома. Родини отримують додатковий дохід, виготовляючи та реалізуючи власну крафтову молочну продукцію.
4. Започатковано системні зміни, які базуються на бізнес моделі, – передбачено і отримання прибутків, і сплата позикових коштів, і надходження податків у бюджет громади. Саме така ефективність моделі забезпечує сталість результатів та запит на масштабування досвіду.

Виклики партнерства та отримані уроки

Основним викликом було донести до всіх гравців на ринку молока важливість проєкту та отримання підтримки через підписання Меморандумів про співпрацю.

Наступний – запровадження карантину. Власне карантинні заходи обмежували роботу з людьми, але дозволили напрацювати інструменти дистанційної роботи.

Ще одним викликом стали проблеми в роботі бази Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Це спричинило затримку проведення реєстрації щодо новостворених юридичних осіб.

Сталість результату

Сталість результатів проєкту залежить від використання наявного потенціалу та ресурсів, залучення родин до бізнес-планування.

Впроваджено систему ефективного супроводу та менторства. А головне – створення повного кооперативного циклу від виробництва до збуту, що гарантує економічну стійкість та самодостатність ідеї сімейних молочних ферм, підтримку для родин, що беруть участь у проєкті.

Залучені до кооперативної співпраці, усі учасники отримують додатково одну гривню до ринкової ціни молока. Молокозавод, натомість, отримує молоко вищої якості та у достатній кількості. На державному рівні, за ініціативи громадськості, планується дотувати сімейні ферми, які утримують п'ять і більше голів ВРХ молочного напрямку.

За участі Української кооперативної федерації представлені окремі пропозиції Уряду та Верховній Раді України щодо створення єдиного проєкту закону про торговельні мережі, оскільки за наявності наразі чотирьох законопроєктів немає консенсусу між різними сторонами. Проведено обговорення подальших кроків щодо можливості впровадження інструменту створення кластерів з сімейних молочних ферм на базі промислових ферм по всій Україні з використанням набутого досвіду. Планується розробити спільну програму стратегічного розвитку молочної галузі і подати її на розгляд Уряду.

Сталості проєкту сприятимуть розроблені інформаційні та навчальні матеріали, які є доступними в мережі інтернету та соціальних мережах.

Сайт та канал Сімейні молочні ферми: <https://smf.org.ua>

Youtube: <https://www.youtube.com/channel/UChK1eo1-sROH1rXjrsxhm2w>

Сайт консультаційно-навчального центру: <https://knc.org.ua>

Фейсбук: <https://www.facebook.com/simejni.molochni.fermy/?ref=bookmarks>

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Сімейна ферма – це тип бізнесу, який легко масштабувати. Сімейні ферми також мають широкий потенціал стати рушієм місцевого прогресу. Їхнє місце в громаді дозволяє також втілити актуальні та зрозумілі рішення для місцевого розвитку, адже вони – зокрема їхні організація і співпраця – вкорінені у своїй громаді, нерозривно пов'язані з місцевим соціальним та економічним контекстом та покладаються на локальне виробництво (чи переробку) ресурсів або на місцеву підтримку.

Підхід створення родинно-фермерського кластеру в межах окресленої території потенційно може бути реплікований у будь-якій іншій сфері сільського господарства.

Імплементация моделі також зміцнить спілки родинних ферм (кооперативи), збільшить їхній потенціал щодо накопичення знань, допоможе відстоювати права фермерів на ширшому рівні (регіональному чи національному).

Модель 4 «Шлях равлика. Модель партнерства на прикладі розвитку сімейних ферм з розведення равликів»



Географія: Тернопільська область

Тип партнерства/проєкту: міжрегіональний/міжобласний (до діяльності кооперативу залучені сімейні ферми з десяти областей України: Тернопільська, Львівська, Івано-Франківська, Вінницька, Рівненська, Миколаївська, Закарпатська, Житомирська, Чернівецька, Київська)

Бюджет:

- загальний бюджет – 2 465 984,14 грн
- внесок партнерів – 1 281 804,44 грн (52%)
- внесок за кошти гранту – 1 184 179,70 грн (48%)

Організація-виконавець: Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Український Кластер Виробників Равликів»

Бенефіціари: сімейні ферми та члени їх родин

Партнери:

- Тернопільська обласна державна адміністрація
- Тернопільський національний педагогічний університет
- Громадська організація «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (Тернопільська обласна філія)

Проблема

Проєкт партнерства спрямований на вирішення проблеми зайнятості сільського населення України та розвитку сільських територій загалом через підтримку кооперації ферм сімейного типу, що займаються вирощуванням їстівних равликів.

Через нерозвинену культуру споживання равлика в Україні, вирощування їстівних равликів є експортно орієнтованим видом діяльності. Однак проблема полягає в тому, що окрема сімейна ферма не має можливості самостійно створити належні умови для реалізації равликів на експорт через: (а) відсутність достатніх знань, консультативної та наукової підтримки; (б) недосконалу маркетингову стратегію; (в) високу вартість необхідних інвестицій для налагодження експортної підготовки і, як результат, відсутність можливості реалізовувати свою продукцію кінцевим споживачам за найвигіднішими цінами.

Без експортної інфраструктури сімейні ферми приречені продавати вирощений урожай посередникам за низькими цінами, що різко знижує рентабельність та взагалі ставить під сумнів доцільність ведення такого бізнесу. Налагодження експорту продукції сімейних ферм дозволить підвищити рентабельність виробництва, що відповідно збільшить доходи та покращить добробут членів сімейних ферм, які мають стати основою сільськогосподарського виробництва та сталого розвитку сільських громад, а також сприятимуть підвищенню експортного потенціалу країни в цілому.

Мета

Налагодити партнерський підхід для сталого розвитку сільських територій на прикладі підтримки та кооперації ферм сімейного типу з вирощування істівних равликів.

Опис моделі партнерства

Проєкт пропонує створення моделі партнерського підходу, яка може бути легко реплікована в експортно орієнтованих та інших галузях сільського господарства, а також у різних секторах економіки. Особливо ця модель є цінною з огляду на те, що вона стимулює розвиток експорту продукції українського сільського господарства з високою доданою вартістю (м'ясо равлика), що позитивно впливає на рівень доходів приватних домогосподарств, підприємців, які залучені до процесу виробництва цієї продукції. Крім того, модель передбачає елемент кооперації власне виробників для уникнення посередників, що також робить цей проєкт особливо цікавим.

Реалізація партнерства

Проєкт «Шлях равлика. Модель партнерства на прикладі розвитку сімейних ферм з розведення равликів» був ініційований сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом «Український Кластер Виробників Равликів» (далі – СОК УКВР) з метою посилення експортної спроможності членів кластеру та доступу до європейських ринків.

СОК УКВР був створений в 2018 році для об'єднання однодумців з виробництва равликів, які вирішили об'єднатися заради динамічного зростання галузі. Український кластер виробників равликів має заклади для розведення равликів, інкубатори, калібрувальну лінію, а також холодильні склади для зберігання продукції. Равлики вирощують на земельних ділянках, що належать фермерам, які входять до кооперативу. На момент початку проєкту кооператив об'єднував 28 фермерських господарств.

Ініціатор зустрівся з кожним потенційним партнером та пояснив своє бачення концепції проєкту та роль кожного з них.

Шляхом перемовин було визначено ролі партнерів, їхній внесок та завдання в рамках проєкту. Наступним кроком стало підписання усіма сторонами Декларації про партнерство, а після затвердження проєкту СОК УКВР – підписання з кожним учасником партнерства двосторонні угоди з реалізації завдань партнерів (у рамках впровадження проєкту ПРООН).

Партнерство включає такі зацікавлені сторони: Тернопільська обласна державна адміністрація, Тернопільський національний педагогічний університет, Громадська організація «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (Тернопільська обласна філія), СОК УКВР.

Спільний План роботи в рамках проєкту передбачав такі етапи за заходи:

- 1) Проведення навчального семінару із запровадження принципів сталого розвитку у процес вирощування їстівних равликів.
- 2) Експертний супровід проєкту: розробка та впровадження системи HACCP (контроль якості та безпеки продовольчої продукції).
- 3) Відбір, проведення переговорів і підписання договору з компанією з управління експортом.
- 4) Відбір, підписання договору з компаніями для розробки маркетингової складової проєкту. Розробка брендбуку, інтернет-сайту, друк маркетингової продукції.
- 5) Проведення підготовки та участь у виставково-промоційних заходах для просування продукції кооперативу та пошуку потенційних клієнтів.
- 6) Створення інфраструктури, необхідної для експорту їстівних равликів.
- 7) Розробка разом з Тернопільським національним педагогічним університетом навчального курсу з равликознавства¹⁰.
- 8) Проведення передпродажної підготовки експортних партій равликів.
- 9) Зйомка фільму про успішні історії партнерства¹¹.
- 10) Підсумкова зустріч проєкту для поширення досвіду.
- 11) Підготовка експортної стратегії для просування продукції кооперативу та пошуку потенційних клієнтів на ринку Іспанії.
- 12) Розробка та впровадження плану застосування принципів сталого розвитку у виробничий процес вирощування равликів сімейних ферм-членів кооперативу.
- 13) Експертний супровід проєкту: розробка та впровадження системи HACCP для окремого фермерського господарства.

¹⁰ Доступно за посиланнями:

https://docs.google.com/document/d/1K_FDPd1CszTtUgPS26L4b0FmX0MJzZx/edit
<https://docs.google.com/document/d/1kWJTQC9SSuU6z8n-FLzSOeGHj3ItE-99/edit>
<https://docs.google.com/document/d/1A79rVaCfLyE6BsgGK0Ku0TYcNcEA0g12/edit>
https://docs.google.com/document/d/1VPhX-w_OUVIHxMCsR6ptCpNL3WAhPHq/edit
https://drive.google.com/drive/folders/1Y3TFZGp5l0RcOHSw1lhFyCz_ir44ZkWm

¹¹ Доступно за посиланням <https://drive.google.com/drive/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAvMfJrB3LH16lnJ>

Відповідно до Плану робіт було розподілено обов'язки партнерів:

- 1) Тернопільська обласна державна адміністрація:
 - a. забезпечує співфінансування проєкту для отримання устаткування;
 - b. надає підтримку під час вибору локації для інфраструктури ферм та перемовин із територіальними громадами;
 - c. надає стратегічну підтримку через реалізацію Стратегії розвитку Тернопільської області до 2027 року, якою органічне сільськогосподарське виробництво визначено однією з галузей СМАРТ-спеціалізації регіону .
- 2) Тернопільський національний педагогічний університет:
 - a. забезпечує систематизацію та розповсюдження знань у сфері равликів ферм та пропагує принципи сталого розвитку;
 - b. розробляє та відкриває навчальний курс з вирощування равликів (перший курс в Україні).
- 3) Громадська організація «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (Тернопільська обласна філія):
 - a. надає дорадчу підтримку учасникам кластеру;
 - b. забезпечує поширення методології цього партнерського проєкту в інші сектори сільського господарства.
- 4) Сільськогосподарський об'єднуючий кооператив:
 - a. підтримує зв'язок із фермерами та розуміє їхні потреби;
 - b. сприяє розробці експортних стратегій;
 - c. координує надання послуг фермерам.

Ключові компоненти моделі

Кластер надає учасникам кооперативу необхідні для виробництва матеріали.

Послуги кластеру:

- спільна закупівля матеріалів;
- інтегровані технології розведення;
- організація освітніх заходів для учасників кооперативу;
- зберігання та сортування продуктів;
- організація збуту, особливо експорт продуктів.



Необхідні ресурси:

- кошти на експертні послуги щодо системного аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (система HACCP) та розробка експортних послуг;
- кошти на створення брендбуку та виготовлення маркетингових матеріалів;
- кошти на участь у галузевих виставках;
- кошти на обладнання;
- експертиза для розробки навчальних матеріалів.

Результати проєкту

1. Створено партнерство та успішну модель взаємодії влади, навчальних закладів, бізнесу та неприбуткових організацій, яка може бути прикладом для масштабування і реплікації в інших галузях сільського господарства та економіки загалом.

До реалізації проєкту були залучені представники органів влади, наукова установа, неприбуткова організація, кооператив, членами якого є представники сімейних ферм.

2. Забезпечено стабільний розвиток 38-ми сімейних ферм. У результаті експорту продукції сімейних ферм, на 15% підвищилася рентабельність виробництва, що відповідно збільшило доходи, а відтак добробут членів сімейних ферм.

3. Щодо партнерів проєкту, то:

- партнери в особі науковців отримали можливість реалізувати науковий потенціал, наблизити науку до практики та апробувати свої розробки та дослідження;
- громадська організація зміцнила свій авторитет і потенціал, отримала додатковий досвід у реалізації грантового проєкту та співпраці з ПРООН;
- кооператив покращив власну матеріальну базу, основу для майбутньої діяльності (закуплено обладнання для зважування палет з продукцією, транспорт для розвантажувальних робіт, обладнання для підтримки кліматичних умов та

забезпечення безперебійного живлення електроенергією, залучені для потреб об'єднання додаткові фінансові ресурси на купівлю обладнання для калібрування продукції), залучені додаткові інструменти для розвитку діяльності, а саме експортна та маркетингова стратегія, створено багатомовний сайт, напрацьована система контролю безпеки виробництва НАССР для цього виробництва;

- влада – отримала готову модель для реплікації, налагоджений механізм в окремій галузі від виробництва до експорту і промоції, нові робочі місця, перспективу збільшення надходжень до бюджету.

Вплив результатів проєкту на життя громад

Завдяки реалізації проєкту громада отримала приклад успішної взаємодії влади, навчальних закладів, бізнесу та неприбуткових організацій.

Громада Тернопільщини отримала працюючу частину свого плану стратегічного розвитку, що сприятиме підвищенню авторитету області та влади. А згодом успішний досвід зможуть реалізувати громади інших областей, де ферми і кооперативи зможуть створити нові робочі місця, показати наочні приклади подолання безробіття, тим самим сплачуючи більші податки, тощо.

Завдяки проведеним семінарам та навчанню фермери ознайомились із концепцією сталого розвитку та головними принципами збалансованого розвитку, такими як: поєднання збереження довкілля і розвитку суспільства; задоволення основних потреб людини; досягнення рівності та соціальної справедливості; забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття; підтримання цілісності екосистем. Люди зрозуміли, що лише досягнення збалансованості між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку забезпечить можливість переходу до такого суспільного розвитку, який не виснажуватиме природні та людські ресурси, а тому матиме можливість тривати досить довго.

У рамках проєкту створено необхідну для експорту інфраструктуру. Йдеться про холодильні склади, сепаратор-просіювач для калібрування равликів, осушувачі, генераторну станцію та інше обладнання, завдяки яким сімейні ферми мали можливість продати вирощений урожай напряду клієнтам в Європі за вищими цінами.

До реалізації проєкту, окрім представників органів влади, наукової установи, громадської організації та кооперативу, також були залучені різноманітні підрядні організації та постачальники обладнання. Проєкт безпосередньо вплинув також і на них. Виконуючи завдання у рамках проєкту, 129 осіб отримали роботу та дохід.

Виклики партнерству та отримані уроки

Головні виклики на шляху реалізації партнерства:

1. Запровадження карантинних заходів, пов'язаних із поширенням захворювання на COVID-19, унеможливило виконання проєкту в попередньо заплановані строки і спричинило переформатування проведення всіх заходів. Тому термін реалізації проєкту було продовжено.
2. Членами кооперативу через загальне погіршення економічної ситуації було акумульовано менше коштів для фінансування проєкту, ніж передбачалося на початку проєкту.

Сталість результату

Успішна реалізація проєкту є прикладом реальної результативності моделі підтримки невеликих агровиробників для місцевого розвитку та створення робочих місць.

Галузь розведення равликів та інших нішевих галузей сільськогосподарського виробництва включено до регіональної стратегії Тернопільської області як однієї з галузей смарт-спеціалізацій. Це забезпечить постійну увагу з боку влади до проблем галузі та її підтримку на перспективу через державні та регіональні програми.

Збільшення доходів індивідуальних сімейних фермерських господарств стане наочним прикладом для інших сільських мешканців і заохоченням займатися цим чи іншим видом діяльності, підвищить конкурентність серед ферм у співпраці з кооперативом. А це, в свою чергу, дозволить самому кооперативу завжди мати якісну продукцію, відповідальних членів кооперативу і можливість збільшення якісної продукції, в тому числі й для експорту за кордон.

З точки зору нарощування результатів проєкту, кластер розпочав розвиток бізнесу від етапу виробництва сировини до виробництва товарів з доданою вартістю. Паралельно ведуться переговори з косметологічним та фармацевтичним бізнесом для розширення ринку збуту всередині країни. Інший спосіб розвинути кластер равликів – додати туристичний компонент та включити равликову ферму як туристичну атракцію з її власною екосистемою (зона харчування, розваги, SPA зона).

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Ця модель може бути прикладом для масштабування та тиражування в інших секторах агробізнесу (наприклад, для кластеру ягідних ферм, вирощування лікарських рослин, бджолярства тощо).

Модель 5 «Запуск громадських майстерень у трьох громадах Черкаської області»



Географія: Черкаська область, Єрківська ТГ, Степанецька ТГ, Медведівська ТГ

Тип партнерства/проєкту: регіональний

Бюджет:

- загальний бюджет – 1 173 756,44 грн
- внесок партнерів – 572 407,03 грн (49%)
- внесок на кошти гранту – 601 349,41 грн (51%)

Організація-виконавець: Установа «Черкаська агенція регіонального розвитку»

Бенефіціари:

- майстри у громадах;
- мешканці громад: жінки та чоловіки, молодь віком 14–35 років, які є опосередкованими бенефіціарами.

Партнери:

- Благодійний Фонд «МХП-Громаді»
- Громадська організація «ПрешСлаб»
- Громадська організація «Клуб науки «Кварк»»
- Степанецька об'єднана територіальна громада
- Медведівська об'єднана територіальна громада
- Єрківська об'єднана територіальна громада
- Департамент регіонального розвитку Черкаської облдержадміністрації.

Проблема

Сільські невеликі територіальні громади відчувають системні виклики, головними ознаками яких є: 1) бідність та безробіття населення; 2) зменшення рівня життя в сільській місцевості та доступу мешканців до різних видів послуг. Для вирішення вищезазначених проблем партнери проєкту зосередили увагу на нижченаведених аспектах місцевого розвитку.

Відсутність якісного побутового обслуговування у громадах

Мережа сфери побутового обслуговування не надає мешканцям сільських та селищних територіальних громад можливості одержувати послуги за місцем проживання: більша частина професійних ремонтних сервісів знаходиться у великих містах, а у невеликих містечках та сільській місцевості умови надання якісних побутових послуг обмежені або відсутні. Технічний рівень оснащення більшості майстрів, що надають побутові послуги на периферії, дуже низький, впровадження прогресивних технологій та переоснащення відбувається повільно. Значна кількість майстрів не мають необхідної кваліфікації. Тому часто такі послуги надаються низької якості та без належної гарантії.

Значні матеріальні та часові затрати на ремонт речей для жителів громад

Мешканці сіл і невеликих містечок не звикли викидати зламані речі та часто не мають грошей на купівлю нових, тому все намагаються полагодити. Ремонт здійснюють самостійно або звертаються до місцевих майстрів. Якщо речі не вдається полагодити в громаді, то їх везуть до сервісних центрів обласного центру. Це дорого та витратно за часом. Речі, які не вдалося полагодити, викидають на сміттєзвалища або стихійні смітники (як це заведено у сільського населення), що погіршує екологічний стан громад.

Відсутність у громадах сучасного громадського простору з практичним призначенням, де можна не тільки що-небудь полагодити, але й змайструвати самостійно

У малих містах та сільській місцевості людям бракує громадських просторів для спілкування та об'єднання навколо вирішення спільних проблем. З точки зору людського та соціального капіталу, неспроможність багатьох сільських систем генерувати можливості для спілкування, самореалізації та працевлаштування призводить до підвищення рівня міграції, особливо серед молоді, розмивання соціальних зв'язків та громаді та втрати культурного капіталу.

Мета

Мета проєкту – покращення економічного та соціального добробуту в сільській місцевості Черкаської області, розвиток підприємницького потенціалу мешканців громад у сфері побутового обслуговування, надання мешканцям високоякісних побутових послуг, наближених до місця проживання громадян, та одночасно сприяння досягненню цілей місцевої циркулярної економіки шляхом повторного використання та оновлення побутових речей.

Опис моделі партнерства

Далі наведено застосовний алгоритм формування та реалізації партнерства:

Етап 1. Ініціатором партнерства та координатором робіт з реалізації проєкту було Черкаське агентство регіонального розвитку.

Поштовхом до початку партнерства став задум Черкаського агентства регіонального розвитку залучити органи місцевого самоврядування та благодійні організації навколо ідеї сприяння підприємницькому потенціалу у вибраних сільських територіальних громадах через проєкт, що поєднує м'яку (навчальні та практичні семінари) та тверду (ремонт та створення громадського простору, забезпечення обладнанням місцевих майстрів та самозайняті спеціалісти) складові.

Як зазначено в розділі 2 рекомендацій, Черкаське агентство регіонального розвитку ініціювало нараду за участю представників Черкаської облдержадміністрації, БФ «МХП-Громаді», ГО «ПрешСЛаб» та представників територіальних громад Черкащини. На цій нараді обговорювалися та узгоджувалися з потенційними партнерами питання мети, завдань, внеску учасників та їхніх ролей у створенні та реалізації моделі міжсекторного партнерства.

Сільські територіальні громади Черкаської області були залучені до участі в партнерстві шляхом відкритого конкурсу. Основні критерії участі в проєкті:

- готовність надати приміщення комунальної власності для облаштування громадських майстерень;
- готовність залучати місцевих майстрів для надання послуг місцевому населенню;
- готовність підтримувати функціонування громадських майстерень після закінчення проєкту.

У результаті конкурсу було відібрано три з шести територіальних громад Черкаської області: Степанецька, Медведівська та Єрківська територіальні громади.

Ще одним важливим кроком у реалізації проєкту стало проведення оцінювання потреб різних груп мешканців для визначення переліку послуг, які слід надавати в кожній конкретній територіальній громаді. Вивчення потреб було здійснено Черкаським агентством регіонального розвитку за участю представників партнерів органів місцевого самоврядування. За результатом опитування, 92% респондентів відповіли, що громадська майстерня їм потрібна, з яких 45% підтримали ідею майстерні з можливістю самостійного ремонту.

У результаті дослідження було встановлено, що мешканцям бракує побутових послуг таких спеціалістів: перукар, столяр, токар, кравець.

Розуміння потреб мешканців було покладено в основу проєктування громадських приміщень майстерень та визначення, яке обладнання повинне бути установлене в конкретних громадах.

Етап 2. Партнери розподілили та зафіксували зобов'язання та ролі кожного з них шляхом підписання Декларації про партнерство. Ролі партнерів було розподілено у наведений далі спосіб:

- Черкаське агентство регіонального розвитку – грантоотримувач коштів UNDP, адміністратор та координатор реалізації проєкту.
- БФ «МХП-Громаді» – співфінансування проєкту, організаційне супроводження, PR проєкту.
- ГО «ПрешСлаб» – консультування з питань закупівлі обладнання, організації простору та запуску майстерень, навчання майстрів та проведення майстер-класів з проєктування та роботи на обладнанні (3D-принтер, верстати).
- ГО «Клуб науки «Кварк» – проведення різноманітних навчальних заходів для молоді у новостворених майстернях: наукові лекції, майстер-класи.
- Департамент регіонального розвитку Черкаської облдержадміністрації – організаційна та фінансова підтримка.
- Органи місцевого самоврядування – надання приміщень для громадських майстерень; координування необхідних будівельних робіт у громаді; забезпечення обслуговування громадських майстерень та витрат на комунальні послуги.

Відносини з органами місцевого самоврядування було легалізовано шляхом підписання меморандумів про партнерство та реалізацію проєкту між Черкаським АРР та Степанецькою, Медведівською та Єрківською громадами.

Етап 3. Реалізація партнерського проєкту супроводжувалася регулярними виїзними інтеграційними зустрічами партнерів з представниками місцевих органів влади відібраних громад та громадськості.

Залучення потенційних майстрів у громадах, молоді, ветеранів АТО/ОСС до участі в проєкті відбувалося через локальні групи Фейсбук, поширення інформації друкованими ЗМІ партнерів БФ «МХП-Громаді» та через місцевих громадських активістів. У результаті спілкування з майстрами (у трьох громадах) після проведення презентації проєкту було отримано їхню згоду на участь у проєкті.

Для поширення інформації про ідею та можливості проєкту було проведено серію презентацій в громадах з майстер-класами та громадськими обговореннями щодо форми та змісту майстерень.

Важливим етапом було розроблення дизайну простору для громадських майстерень, зонування майстерні на зони: «Навчання», «Проектування», «Виробництво».

Після проведення у встановленому порядку вибору підрядників та здійснення поточного ремонту приміщень громадських майстерень в трьох громадах, облаштування системи вентиляції, освітлення в приміщеннях під майстерню було закуплено обладнання, витратні матеріали, засоби захисту, стелажі та меблі. Монтаж та облаштування простору, установлення системи відеоспостереження для гарантування безпеки відвідувачів та збереження майна майстерень були завершальним етапом перед запуском громадських майстерень.

Паралельно ГО «ПрешсЛаб» у співпраці з ГО «Клуб науки «Кварк», іншими партнерами проєкту та майстрами-учасниками проєкту було підготовлено навчальний блок з тем: «Функціонування сучасної громадської майстерні: технічна та підприємницька складові», «Формування комерційної пропозиції та бізнес-планування у сфері побутових послуг, дизайну», «Підприємництво в сфері надання побутових послуг». На основі навчального курсу в кожній громаді було проведено дводенні тренінги для майстрів та усіх зацікавлених у громадській майстерні осіб.

Запуск майстерень (промоція майстерень, публікації у ЗМІ, святкове відкриття) стало урочистою подією в громадах.

Наступним кроком було проведення відкритих заходів для громади із залученням партнерів:

- майстер-клас з користування обладнанням, виготовлення різних деталей/речей;
- майстер-клас для молоді з елементами проєктування, бізнес планування, із застосуванням сучасних технологій по роботі з металом, деревом, пластиком тощо;
- майстер-клас для старшого покоління з демонстрацією практичних можливостей майстерні;
- тренінг для зацікавлених осіб щодо започаткування та сталого ведення бізнесу в сфері надання послуг. Організовано екскурсію для майстрів та представників Степанецької, Медведівської, Єрківської громад до діючої громадської майстерні ГО «ПрешсЛаб» у місто Черкаси;
- майстер-клас для молоді «ЗД-друк для новачків»;
- майстер-клас «Деревообробка для новачків».

Етап 4. Після ремонтних робіт та запуску громадських майстерень у партнерів виникла необхідність визначити способи збереження об'єктів після завершення проєкту:

- у Медведівській та Єрківській територіальних громадах громадську майстерню (з обладнанням та устаткуванням) передано на баланс відповідним місцевим радам з подальшим утриманням;
- у Степанецькій територіальній громаді приміщення громадської майстерні буде утримуватися новоствореною ГО «Фонд розвитку Степанецької територіальної громади».

Таким чином, витрати на комунальні послуги покриватимуть місцева влада (Медведівська, Єрківська ТГ) та ГО (Степанецька ТГ). Витрати на постачання покриватимуть самі майстри. Усі партнерські спільноти розробили правила (принципи) для функціонування громадських майстерень. Для кожної майстерні розклад роботи складено таким чином, щоб місця проведення могли використовувати інші члени громади для зборів, навчальних груп чи груп самопомочі.

Результати проєкту

1. Відкрито усі заплановані майстерні у трьох громадах Черкаської області.

У Медведівській, Єрківській та Степанецькій громадах було відремонтовано та облаштовано приміщення для громадської майстерні, закуплено більше 23 одиниць обладнання та необхідні інструменти, засоби захисту, швейні машини, 3D-принтер, меблі.

Встановлено графік роботи, визначено відповідального за збереження майна майстерні та дотримання техніки безпеки.

2. У майстернях надають побутові послуги населенню майстри:

- У Медведівській ТГ – майстриня-перукар, майстриня-кравчиня, майстер по дереву, майстер по металу;
- У Єрківській ТГ – майстри по дереву та металу;
- У Степанецькій ТГ – майстер по дереву, 2 майстрині-кравчині.

3. Підвищено активність місцевих мешканців, особливо молоді.

У рамках проєкту було проведено по чотири відкритих заходи у приміщеннях громадських майстерень – тренінги і майстер-класи. До участі в заходах у рамках проєкту залучено близько 200 мешканців громади, більшість з них – молодь до 20-ти років. Особливо цікавими для молоді були майстер-класи з 3D моделювання та підприємництва. Черкаська АРР отримала запити від мешканців громади на проведення додаткових заходів по 3D друку. Після тренінгу з питань підприємництва було проведено дві індивідуальні консультації мешканцям Медведівської громади щодо започаткування власної справи.

Вплив результатів проєкту на життя громади

Мешканці громад отримали можливість ремонту речей без додаткових грошових витрат, а також можливість участі у навчальних і пізнавальних заходах та доступ до створеного громадського простору в рамках майстерень. Загалом бенефіціарами проєкту є близько восьми тисяч людей.

Безпосередній вплив проєкту відчули на собі майстри громади. Вони отримали можливість додаткового доходу і самореалізації. Майстри розпочали роботу у новому приміщенні на сучасному обладнанні із застосуванням засобів індивідуального захисту. До цього майстри надавали послуги вдома, несистематично, часто безоплатно або за бартером.

Після запуску майстерень був складений графік роботи, визначена ціна кожного виду послуг.

Приклад розкладу роботи та прайсу.

У Медведівській ТГ майстри працюють щоденно з понеділка по суботу. Розклад роботи майстрів:

- майстриня-перукарка: у селі Головкивка – понеділок з 9:00 до 13:00, у селі Медведівка – середа, субота з 8:00 до 13:00;
- майстриня-кравчиня: вівторок, четвер, субота з 9:00 до 13:00;
- майстер по дереву: понеділок – п'ятниця з 9:00 по 12:00;
- майстер по металу: понеділок – субота з 12:00 по 17:00

У громаді надаються 14 послуг, середня вартість послуги від майстра – 25 грн, година самостійного користування обладнанням та інструментом – 25 грн.

У Степанецькій ТГ майстри (кравчині та майстер по дереву) працюють у понеділок, четвер з 16:00 до 18:00. У громаді надаються 14 послуг, середня вартість послуги – 20 грн, година самостійного користування обладнанням та інструментом – 20 грн.

У Єрківській ОТГ майстри по дереву та металу працюють щоденно з понеділка з 9:00 до 16:00, у суботу з 8:00 до 12:00. У громаді надаються 11 послуг, середня вартість послуги – 30 грн, година самостійного користування обладнанням та інструментом – 30 грн.

Громадські майстерні запрацювали як місцеві будинки побуту. Мешканці громади можуть не витрачати свій час і кошти на поїздку в місто з метою ремонту речей. В середньому жителі вибраних ОТГ заощаджують від 50 до 120 гривень та від однієї до трьох годин свого часу.

Усі майстерні знаходяться у центрі громад, тому до них зручно дістатися:

- Медведівська майстерня – у приміщенні пошти, поруч із опорною школою громади, на відстані 50 м від автобусної зупинки;
- Степанецька майстерня – у приміщенні ліцею, на відстані 30 м від Будинку культури та продуктових магазинів;
- Єрківська майстерня – у приміщенні селищної ради, на відстані 100 м від магазинів та автобусної зупинки.

Громадські майстерні стали поштовхом для системних змін в громадах. Так, у Медведівській ТГ керівництво громади підписало угоду про співпрацю з Черкаським вищим професійним училищем будівельних технологій про [викладання перукарської справи](#) для молоді села на базі громадської майстерні (викладачі училища будуть викладати теоретичні основи раз на місяць, а практичні заняття буде поводити перукарка майстерні). Також передбачено розширення побутових послуг у громаді за рахунок відкриття майстерні з ремонту взуття.

У громадській майстерні Степанецької ТГ заплановано проведення позакласного навчання з праці для учнів 6-7 класів упродовж усього навчального року. В Єрківській ТГ один з майстрів має намір зареєструвати ФОП, після чого з ним буде укладено договір оренди приміщення майстерні та обладнання.

Виклики партнерства та отримані уроки

Найбільшим викликом стала пандемія Covid-19. У зв'язку із введенням карантину на початку березня 2020 року по усій території України проведення масових заходів у рамках проєкту було відтерміноване. Запланований графік реалізації проєкту змінено. Зокрема, на чотири місяці було перенесено майстер-класи з 3Д-моделювання, підприємництва та деревообробки. Вкрай обережне ставлення людей до масових заходів негативно вплинуло на кількість відвідувачів майстер-класів у рамках проєкту. Також на шість місяців було перенесено проведення робіт з монтажу систем відеоспостереження та установлення відеокамер у громадських майстернях, оскільки підрядники призупинили свою роботу, поки ситуація з карантином не стабілізується.

Непередбачуваним позитивним моментом стало активне долучення до реалізації проєкту Степанецької, Єрківської та Медведівської сільських рад. Складені кошториси ремонтних робіт у приміщеннях усіх трьох майбутніх громадських майстерень показали перевищення затвердженого бюджету на ремонтні роботи більш ніж у два рази. Тому з боку БФ «МХП-Громаді» було прийнято рішення про збільшення власної частки коштів на оплату ремонту на 105 тис. грн. Також місцевими радами було прийнято рішення про дофінансування таких робіт. Таким чином, завершення ремонту громадських майстерень відбулося вчасно.

Ще одним викликом був певний скепсис з боку мешканців щодо відкриття у селах таких майстерень. Виправляючи цю ситуацію, Черкаське агентство регіонального розвитку значною мірою покладалося на органи місцевого самоврядування та залучало їх до переговорного процесу з членами громади, особливо з місцевими майстрами. Ще одним викликом стало небажання майстрів ділити простір один з одним. Оскільки у селах звикли мати усе своє і ремонтувати речі на замовлення у власній майстерні, то переконати майстрів, що простір має бути спільним, виявилось нелегкою справою. Однак згодом, коли майстерні були оснащені обладнанням та інструментом, вигода для кожного майстра стала очевидною.

Сталість результату

Сталість проєкту залежить від забезпечення систематичної роботи майстерень. Для цього було розроблено правовий механізм функціонування громадських майстерень, зокрема:

- Виконавчим комітетом Медведівської сільської ради прийнято рішення від 31.08.2020 №38 про затвердження Положення про майстерню, призначено адміністратора майстерні;
- Єрківською селищною радою на сесії селищної ради прийнято рішення про затвердження Положення про майстерню, призначено адміністратора;
- Громадською організацією «Фонд розвитку Степанецької ОТГ» наказом №1 від 09.09.2020 прийнято рішення про затвердження Положення про майстерню, наказом №2 від 14.09.2020 призначено адміністратора.

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Громадські приміщення для майстерень, які були відкриті в партнерських спільнотах, – це чудова платформа для подальшого розвитку місцевих громадських та підприємницьких ініціатив. Унікальність зазначеного проєкту – у тому, що створення громадської майстерні у громаді матиме мультиплікативний ефект, оскільки вплине на різні аспекти життя людей: зайнятість, отримання послуг, простір для спілкування та навчання, згуртованість тощо.

Доцільність масштабування запропонованої моделі партнерства, в першу чергу, пов'язана з можливістю не просто технічної реплікації, але й поширення результатів проєкту в інших територіальних громадах з урахуванням особливостей і потреб різних груп громадян, зокрема:

- розширення обсягу послуг, які можуть надаватися населенню в громадських майстернях. Існує чимало побутових послуг, важливих для сільської громади (наприклад, послуги електрика або ремонт взуття тощо), які можна було б надавати в громадських майстернях. Місцева влада або інші зацікавлені сторони можуть створити для місцевих майстрів умови для запуску нових побутових послуг, які потрібні мешканцям;
- створення груп самодопомоги або навчальних груп/навчальних гуртків у громаді, в яких мешканці зможуть навчати один одного різним ремеслам. Також можна використовувати засоби органів місцевого самоврядування або громадських організацій для здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення ключових компетенцій мешканців громади (мовна компетенція, базові компетенції в галузі науки і техніки, цифрова компетентність, підприємництво, соціальні та громадянські компетентності, а також розкриття творчого потенціалу мешканців). Громадські майстерні можуть стати простором для трудових клубів, клубів соціальної інтеграції, культурних центрів, хобі-клубу тощо.
- використання громадських майстерень як нейтральної платформи для місцевих діалогів між громадськими ініціативами, підприємцями та органами місцевого самоврядування. Приміщення громадських майстерень можуть стати місцем для публічного обговорення та започаткування інших ініціатив розвитку місцевої громади.

Енергоефективність

Модель 6 «Револьверний фонд: Партнерство для підвищення енергоефективності у багатоквартирних будинках Миколаївської та Одеської областей»



Географія: Миколаївська та Одеська області

Тип партнерства/проєкту: міжрегіональний, Миколаївська область – чотири громади (міста Вознесенськ, Южноукраїнськ, Ольшанське, Первомайськ) та Одеська область – дві громади (місто Южне та Красносільська ТГ)

Бюджет:

- загальний бюджет - 2 429 140,97 грн
- внесок партнерів – 1 200 000,00 грн (49,4%)
- внесок на кошти гранту – 1 229 140,97 грн (50,6%)

Організація-виконавець: Громадська організація «Агентство економічного розвитку»

Бенефіціари: члени ОСББ шести територіальних громад Миколаївської та Одеської областей

Партнери:

- Органи місцевого самоврядування м. Вознесенськ, Южноукраїнськ, Ольшанське;
- Первомайськ (Миколаївська область) та Южне та Красносільська (Одеська область);
- Асоціація об'єднань співвласників багатоквартирних будинків «Примор'я»;
- Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків;
- Мережа CLEEN - Civil society Local Energy Efficiency Network (включає 28 громадських організацій);
- Одеська державна академія будівництва та архітектури;
- ТОВ «ПІК КОРПОРЕЙШН»

Проблема

Зайве витрачання енергії в секторі домашнього господарства України сягає велетенських пропорцій. Це є наслідком тривалої субсидізації комунальних послуг та майже повна відсутність інвестицій у модернізацію однотрубною системи радянських багатоквартирних будинків. Ця проблема є нагальною в багатьох малих та середніх містах у різних регіонах України, які роками не отримували належної фінансової підтримки на втілення необхідних

реновацій. Фінансування енергоефективних проєктів в Україні все ще в зародковому стані, зокрема у питанні пошуку та впровадження актуальних механізмів модернізації помешкань місцевих громад.

Завдяки децентралізації та реформуванню сфери житлово-комунального господарства наразі з'являються нові відповідальні власники, які готові брати на себе відповідальність та впроваджувати енергоефективні заходи. На сьогодні житловий фонд становить 165 тис. багатоквартирних будинків, з яких у 33 тис створено ОСББ.

Для активізації ОСББ у залученні коштів на термомодернізацію та використання існуючих програм фінансової підтримки не вистачає першої сходинки – регіонального інструменту, що мав би спрощену процедуру отримання коштів, користувався довірою серед потенційних заявників, надавав би супровід ОСББ під час оформлення заявок та реалізації проєктів та мав можливості інтеграції з вже існуючими державними та міжнародними фінансовими програмами. Такий механізм став би поштовхом до початку впровадження енергоефективних заходів у багатоквартирних будинках у невеликих містах, формував би довіру до інструментів поворотної фінансової допомоги та відкривав би можливості залучення більших ресурсів.

Мета

Підвищити енергоефективність у багатоквартирних будинках Миколаївської та Одеської областей шляхом створення інструменту револьверного фінансування енергозберігаючих заходів на основі сталого партнерства місцевої влади, ОСББ, бізнесу та громадських організацій.

Опис моделі партнерства

Партнери проєкту об'єднали зусилля, щоб створити регіональний механізм, який можна пристосувати до потреб невеликих міських громад та будинкових кооперативів, що забезпечить:

- спрощену процедуру отримання фінансування енергоефективних проєктів;
- надійність для будинкових кооперативів;
- дорадчу підтримку будинковим кооперативам щодо процесу розробки енергоефективних проєктів та подання заявки на фінансування;
- потенціал для інтеграції з існуючими національними та міжнародними фінансовими програмами.

Фонд револьверних позик має на меті надавати позики для сталих енергоефективних проєктів, які зазвичай не мають доступу до інших типів позик (з боку фінансових установ чи держави). Назва Фонду походить від револьверного принципу повернення позик, за яким центральний фонд відновлює свій запас капіталу, коли індивідуальні проєкти повертають позики, створюючи можливість позичати для нових проєктів. Револьверний фонд, описаний у цій моделі, надає фінансування домашнім господарствам для втілення енергоефективних проєктів, що покращує можливості для заощадження. Цей процес можна відстежувати у

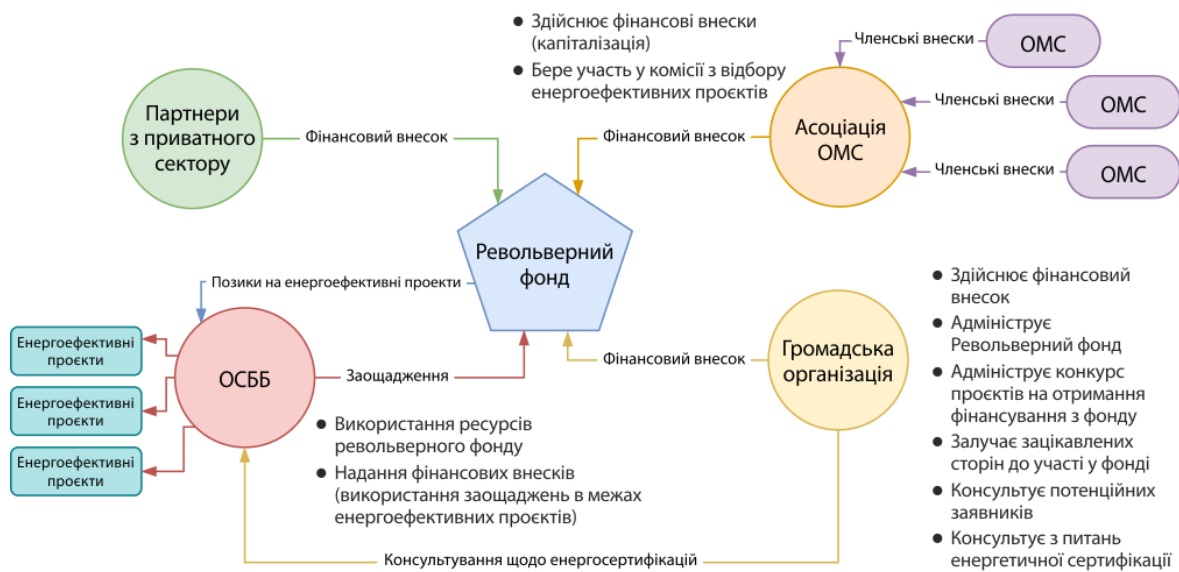
майбутньому і за рахунок нових надходжень поповнювати фонд для наступного раунду інвестицій, що забезпечить сталий цикл фінансування і зменшить негативний вплив на навколишнє середовище.

Ключові компоненти моделі

Громадська організація «Агентство економічного розвитку» має тривалий попередній досвід реалізації проєктів у сфері енергоефективності та сталого розвитку громад. Цей здобуток став запорукою партнерства з громадами Миколаївської та Одеської областей, які підтримали ідею створення регіонального Револьверного фонду.

Ролі партнерів для імплементації моделі були розподілені наведеним далі чином:

- ГО «Агентство економічного розвитку»: (i) збирає кошти для поповнення револьверного фонду; (ii) відповідає за адміністрування та функціонування фонду (включно з фінансовою звітністю перед усіма зацікавленими сторонами); (iii) контролює процес подання заявок, розгляд та фінансування енергоефективних проєктів, забезпечуючи прозорість процедури відбору; (iv) залучає інших потенційних партнерів до участі в револьверному фонді; (v) надає поради щодо технічної сторони питання потенційним заявникам; (vi) надає консультації щодо енергетичної сертифікації для будівельних кооперативів.
- Асоціація органів місцевого самоврядування: (i) вкладає кошти до фонду за рахунок членських внесків; (ii) бере участь у процесі відбору енергоефективних проєктів, які фінансуватимуться фондом.
- Будинкові кооперативи: (i) уповноважені використовувати ресурси фонду для імплементації енергоефективних проєктів; (ii) сплачують фінансові внески (використовуючи заощадження від енергоефективних проєктів).
- Партнери від приватного сектору (наприклад, приватні компанії, що надають послуги будинковим кооперативам, зокрема щодо модернізації будинкової інфраструктури) вкладають кошти в револьверний фонд.



Відповідно до партнерських домовленостей громади-учасниці проекту увійшли до Асоціації ОМС «Спроможні громади». За багатосторонньою угодою про партнерство громади внесли цільові членські внески до Асоціації ОМС «Спроможні громади», а Асоціація перерахувала ці кошти на рахунок проекту для поповнення Револьверного фонду. Таким чином, співфінансування з боку ОМС становило майже 600 тис. грн. Залучений до партнерства бізнес у рамках співфінансування вніс до Револьверного фонду у сумі 50 тис. грн. Асоціація ОСББ «Примор'я» перерахувала кошти на поповнення Револьверного фонду у сумі 200 тис. грн.

Громадська організація «Агентство економічного розвитку» внесла в рамках співфінансування 350 тис. грн. Таким чином, на фінансування енергозберігаючих проектів у ОСББ від партнерів було залучено та використано коштів у сумі 1,2 млн грн.

Стійкість наведеної моделі полягає в тому, що в цьому випадку капіталовкладення револьверного фонду було виключно місцевим (долучилися лише місцеві органи самоврядування та бізнесу без залучення державних коштів). Це забезпечило гнучкість револьверного фонду у питаннях позик на місцеві потреби.

Імплементация моделі потребує покрокового процесу заснування регіонального револьверного фонду, який повинен бути інклюзивним та прозорим за своєю природою, для чого партнерами було здійснено наведені далі кроки.

Етап 1 – Створення регіональних револьверних фондів в цільових громадах – передбачав таку діяльність партнерів:

- долучення громадських капіталовкладників та потенційних позичальників до процесу розробки проєкту шляхом проведення п'яти заходів з презентації проєкту для зацікавлених сторін у громадах-учасницях та дев'яти презентацій для представників ОСББ у шести громадах-партнерах;
- проведення детальних співбесід із представниками зацікавлених сторін та оцінювання потреб, в тому числі - п'ять глибинних інтерв'ю з впливовими сторонами реалізації проєкту з боку громад;

Приклад запитальника для інтерв'ю

1. Як давно ви працюєте з ОСББ? Коли було створено керуючу компанію?
2. Скільки будинків знаходиться в управлінні вашої компанії?
3. Розкажіть про стан енергоефективності у місті _____. Як Ви думаєте, на якому рівні знаходиться впровадження енергоефективних заходів у громаді?
4. Які програми підтримки ОСББ впроваджуються у вашій громаді? На яких умовах?
5. Чи беруть участь ОСББ вашої громади у державних програмах енергоефективності? Зокрема, йдеться про програму «Енергодім» Фонду енергоефективності.
6. Як Ви вважаєте, чи актуально для вашої громади проведення енергетичної сертифікації? Чи має громада достатню кількість спеціалістів з енергетичної сертифікації?
7. Як, на вашу думку, впровадження такого інструменту, як «револьверний фонд», користуватиметься попитом у громаді? Чи є якісь особливі умови?
8. Якою Ви бачите модель роботи «револьверного фонду» в м. _____? (Хто має його адмініструвати, умови та порядок надання позик, наповнення фонду, звітування).
9. Як Ви бачите роль ОСББ у наповненні Револьверного фонду, за рахунок яких внесків?
10. Як, на Вашу думку, чи прийнятно для ОСББ вашої громади сплачувати внески на адміністрування фонду? В якому розмірі?
11. Як Ви вважаєте, чи готова громада впроваджувати постійну програму підтримки по Револьверному фонду?
12. За якими критеріями Ви зможете оцінити результативність роботи фонду через рік?

- розробка та погодження положень про роботу Револьверного фонду в громадах-партнерах, які передбачають: затвердження цілі й призначення револьверного фонду; встановлення регуляторної рамки для функціонування фонду; визначення напрямів використання коштів та умов надання коштів позики; затвердження бланка заявки на позику та процедури її подання на конкурсних засадах¹²;

¹² Приклад Положення про роботу Револьверного фонду: https://docs.google.com/document/d/1dRMamFs-suAza_uqD_mDE163R0s1-PKG/edit

- підписання багатосторонньої угоди про створення Револьверного фонду та запуск діяльності таких фондів на території відповідних громад-партнерів¹³;
- створення сайту для Револьверного фонду¹⁴;
- проведення конкурсу проєктів для ОСББ на реалізацію енергоефективних проєктів. Відібрано 29 проєктів ОСББ у громадах-партнерах;
- профінансовано 29 проєктів ОСББ у громадах-учасниках на суму 1 915 тис. грн.

Етап 2 – Сприяння проведенню енергетичної сертифікації багатоквартирних будинків – включав проведення таких робіт:

- створення програмного забезпечення з розрахунку енергетичного сертифіката¹⁵;
- навчання для представників громад (у місті Миколаєві проведено навчання для представників громад з питань енергетичної сертифікації);
- проведення десяти енергетичних сертифікацій будівель у громадах:
 - у рамках конкурсу відібрано п'ять ОСББ, які отримали безповоротну фінансову допомогу на проведення енергетичної сертифікації;
 - п'ять енергетичних сертифікацій здійснено спеціалістами громад, які пройшли навчання та проводили пілотування програмного забезпечення (без витрат з бюджету)¹⁶;
- розробка відеоуроків щодо використання програмного забезпечення.

На Етапі 3 – Поширення досвіду про діяльність Револьверних фондів серед громад інших регіонів України – у рамках партнерства було здійснено такі заходи:

- Підготовлено та розповсюджено Методичні рекомендації щодо створення та роботи Револьверного фонду підтримки енергозберігаючих заходів¹⁷
- Проведено вебінар для представників мережі CLEEN¹⁸.
- Під час реалізації проєкту партнери взяли участь у трьох Форумах ОСББ, чотирьох вебінарах для ОСББ інших громад України, поширили інформацію про роботу

¹³ Приклад Угоди про створення Револьверного фонду:

<https://drive.google.com/drive/folders/1RA6StW3Yx5OrrOmGXmzzzCWyRRCLKi4?fbclid=IwAR1ma3DLfnMNejPUvf0giA-a5J711Pa8shzK943nTs1ME77I03adwXUFeao>

¹⁴ Посилання: <https://cutt.ly/GO2sf0f>

¹⁵ Посилання: <https://www.facebook.com/watch/?v=455131842195067>

¹⁶ Посилання на енергетичні сертифікати:

<https://drive.google.com/drive/folders/1xHTCg5mXg8i2GZaraiQ6gRNIVuyS8MRI?fbclid=IwAR1ma3DLfnMNejPUvf0giA-a5J711Pa8shzK943nTs1ME77I03adwXUFeao>

¹⁷ Методичні рекомендації: <https://drive.google.com/drive/folders/1zy-4cKsmwapJh8nuluh35E168Q-uh4yDB?fbclid=IwAR1ma3DLfnMNejPUvf0giA-a5J711Pa8shzK943nTs1ME77I03adwXUFeao>

¹⁸ Презентація, відео вебінару: https://drive.google.com/drive/folders/1_bnBpTf3QIGG_d8IVYoyRZeHInKo6-Bb?fbclid=IwAR1ma3DLfnMNejPUvf0giA-a5J711Pa8shzK943nTs1ME77I03adwXUFeao

Револьверного фонду на Одеську, Херсонську, Запорізьку, Луганську, Вінницьку, Хмельницьку, Львівську, Дніпропетровську, Чернігівську, Житомирську області.

Результати проєкту

- 1) Створено регіональний Револьверний фонд підтримки енергозберігаючих заходів, що діє в шести громадах Миколаївської та Одеської областях, на суму майже 2 млн грн. Залучено у рамках співфінансування 1,2 млн грн. Через профінансовані та реалізовані 29 проєктів ОСББ майже 11 600 громадян отримали соціальні та економічні вигоди без додаткових витрат сімейного бюджету.
- 2) ОМС отримали додатковий інструмент підтримки ОСББ у громадах, що надало змогу зменшити бюджетне навантаження за рахунок уходу від одноразових фінансувань з бюджету.
- 3) Розроблено програмне забезпечення розрахунку енергетичного сертифіката онлайн. Програмний продукт базується на нових державних стандартах щодо термомодернізації будівель та функціонує в режимі онлайн. Десять спеціалістів громад учасниць проєкту отримали фахівців з проведення енергетичної сертифікації, що дозволить їм у подальшому використовувати їхні знання для енергетичної сертифікації у своїх громадах.

Вплив результатів проєкту на життя громади

Регіональний Револьверний фонд у громадах-учасницях проєкту став регіональним інструментом зі спрощеною процедурою отримання коштів та користується довірою серед заявників.

ОСББ підвищили свою організаційну та фінансову спроможність. У процесі подання заявок на отримання поворотної фінансової допомоги вони проходили аудит на відповідність правильного ведення діловодства та бухгалтерії в ОСББ, про результати отримували висновок з рекомендаціями.

Завдяки залученню інших інструментів ОСББ мали можливість отримати додаткові кошти на енергозберігаючі заходи з місцевих та державних програм.

Органи місцевого самоврядування отримали додатковий механізм підтримки ОСББ в громадах, що не передбачає постійного фінансування з боку бюджету та адміністрування з боку влади.

За рахунок реалізації енергоефективних проєктів буде досягнуто скорочення енергоспоживання приблизно на 60,3 тис. м³, що зменшить витрати сімейних бюджетів приблизно на 400 тис. грн на рік. А враховуючи, що видані кошти будуть повертатися та використовуватися повторно, ці показники будуть примножуватися та матимуть довготривалий ефект.

Виклики партнерства та отримані уроки

1. Головним викликом для партнерів на початку роботи виявилися низький рівень обізнаності зацікавлених сторін у громадах щодо принципів роботи револьверного фонду та недовіра органів місцевого самоврядування та ОСББ до нових фінансових механізмів. Саме це стало однією з причин виходу одного з потенційних партнерів з проєкту та заміни його на інших.
2. Впровадження карантинних заходів на території України призвело до унеможливлення проводити у період карантину загальні збори ОСББ та подавати заявку на отримання поворотної фінансової допомоги. Була затримка відповідно до робочого плану у проведенні конкурсу та фінансуванні проєктів ОСББ.
3. Тривалий процес відбору підрядника через тендерну процедуру. Було проведено чотири тендери, щоб обрати двох підрядників з розробки сайтів.
4. Низький рівень зацікавленості у ОСББ щодо конкурсу з проведення енергетичної сертифікації. Проводилася додаткова інформаційна робота з ОСББ. Низький рівень зацікавленості у проведенні енергетичної сертифікації у ОСББ свідчить про неготовність участі у державних програмах з енергоефективності.
5. Головний урок реалізації моделі – необхідність докладання більше зусиль до розробки та проведення широкої інформаційної та просвітницької кампанії, орієнтованої на потенційних партнерів серед місцевих органів влади та житлових кооперативів.

Сталість результату

Запроваджена модель має перелічені далі складові сталого проєкту.

Екологічна – в результаті реалізації проєкту в 29-ти ОСББ очікується скорочення енергоспоживання на 630 тис. Вт*годин, що у перерахунку становить 74 тис. кг викидів CO₂. Оскільки механізм передбачає річну оборотність коштів, то планується, що цей ефект має бути щорічним (за вирахуванням втрат, що пов'язанні з інфляцією).

Економічна – ОСББ матимуть доступ до дешевих фінансових ресурсів, використання яких дозволить отримати економію за рахунок зменшення інфляційних втрат. За співпраці з державною програмою «Теплі кредити» буде досягнуто економічний ефект за рахунок зменшення розміру % за кредитом, за рахунок «перекредитування» в Револьверному фонді. У результаті реалізації енергоефективних проєктів буде досягнуто скорочення енергоспоживання, що зменшить витрати сімейних бюджетів.

Фонд працюватиме на постійній основі з капіталом у сумі 1 915 000 грн та здатен забезпечувати свою діяльність за рахунок внесків ОСББ на адміністрування фонду. А реалізований проєкт надасть можливість продовжувати налагоджену співпрацю з громадами і надалі збільшувати капітал фонду.

Навчальні та інформаційні матеріали, розроблені в рамках проєкту, можуть бути використані поза його межами, що забезпечить стійкість досягнутих результатів.

Важливою складовою забезпечення стійкості револьверного фонду є подальший розвиток місцевими органами влади цільових громад цього інструменту шляхом прийняття відповідних довгострокових програм підтримки ОСББ через запровадження механізмів співфінансування.

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Модель передбачає радикальну зміну ролі місцевих органів влади та характеру взаємовідносин між владою, приватним та громадянським секторами, які стали справжніми партнерами у покращенні житлових умов мешканців у цільових громадах.

Інноваційністю цього підходу є:

- широке коло партнерів (45 партнерів з чотирьох секторів),
- регіональний формат роботи фонду,
- залучення бізнесу до його формування,
- сталий формат партнерства, яке продовжуватиметься після завершення проєкту,
- унікальна програма інституційної підтримки ОСББ у вигляді консультаційної, юридичної та технічної допомоги в реалізації енергоефективних проєктів.

Можливість реплікувати проєкт в інших регіонах та територіальних громадах спричинена тим, що подібні проблеми існують в усіх містах де є багатоквартирні будинки, а для переймання досвіду в рамках проєкту створено такі інституційні передумови:

- підготовлено методичні рекомендації та зразки документів;
- запущено онлайн-платформу для адміністрування Револьверного фонду.

Поводження з відходами

Модель 7 «Модель «Нуль відходів» у дії»



Географія: м. Львів, Львівська область

Тип партнерства/проєкту: місцевий/регіональний

Бюджет:

- загальний бюджет - 1 556 454,00 грн
- внесок партнерів – 968 027,75 грн (62,2%)
- внесок на кошти гранту – 588 426,25 грн (37,7 %)

Організація-виконавець: Міжнародна благодійна організація «Екологія-Право-Людина» (ЕПЛ)

Бенефіціари: Заклади індустрії гостинності міста Львова

Партнери:

- НУО Zero Waste
- Львівське комунальне підприємство «Зелене місто»
- ТОВ «Грінера Україна».
- Департамент екології та природних ресурсів Львівської облдержадміністрації
- Львівська торгово-промислова палата

Проблема

Місто Львів є одним з найвідоміших туристичних місць в Україні з розгалуженим сектором гостинності (готелі, ресторани, магазини тощо) в місті. У Львові та області побутові споживачі мають можливість переробляти тільки пластик, а торговельні мережі, ресторани, туристичні об'єкти, які виробляють значну частку відходів, майже не охоплені програмами переробки. Такі ресурсоцінні категорії відходів, як органічні відходи, папір, скло, тетрапак, метал, викидаються в один смітник і опиняються на сміттєзвалищі, хоча можуть перероблятися і приносити прибуток і утворювачам відходів, і переробникам. Також у такий спосіб можуть бути суттєво зменшені об'єми відходів, що потрапляють на сміттєзвалища. Відсутність диференційованого тарифу на вивезення відходів не стимулює підприємців здійснювати сортування і не демонструє економічних переваг процесу сортування.

Також недостатньою є екологічна свідомість людей, хоча відчувається суттєвий прогрес у розумінні людьми важливості екологізації їхнього життя і, зокрема, належного поводження з відходами.

Мета

Запровадити та популяризувати концепцію Zero Waste/«Нуль відходів» у місті Львові та Львівській області. Головна мета Zero Waste полягає в тому, щоб перейти до циркулярного виду економіки, за якої те, що зазвичай називають відходами, стає цінним ресурсом для подальшого повторного використання, переробки і виробництва нових товарів.

Також Проект мав на меті реалізацію органами влади, які визначають політику у сфері управління відходами, та громадськістю елементів концепції сталого розвитку міста «Symbio city»¹⁹ через створення ефективної моделі співпраці підприємств, що займаються збиранням і переробкою відходів, бізнес-структур (торговельних мереж, закладів харчування і комплексів відпочинку), які є найбільшими утворювачами відходів, щоб забезпечити збирання та переробку основних фракцій відходів, які продукуються цими бізнес-структурами.

Опис моделі партнерства

Ініціатором партнерства виступила МБО «Екологія-Право-Людина». Ідея виникла після навчальної поїздки до європейських країн, яку було організовано міжнародною організацією Zero Waste Europe, та ознайомлення з найкращими європейськими практиками переходу до моделі «нуль відходів» на рівні міст – особливо малих та середніх муніципалітетів.

До партнерства в рамках проекту імплементуючою компанією МБО ЕПЛ було залучено: ГО Zero Waste, Львівську міську раду, Львівське комунальне підприємство «Зелене місто», ТОВ «Грінера Україна», Департамент екології та природних ресурсів Львівської облдержадміністрації, Львівську торговельно-промислову палату.

У процесі підготовки проекту ролі та функції ключових партнерів для імплементації моделі було розподілено таким чином:

- неурядові організації (ББО, ГО, Львівська ТПП): (1) проводять експертизу щодо розробки всеохоплюючої документації та пропозицій до регіонального плану управління відходами і місцевих тарифів; (2) імплементують навчально-комунікаційні компоненти; (3) мобілізують внутрішні та зовнішні ресурси; (4) проводять для сектору гостинності тренінги та консультування щодо впровадження моделі «нуль відходів»;

¹⁹ Назва Symbio City складається зі слів Symbio — от Symbiosis — «симбіоз», и City — «місто». Тобто міський симбіоз — взаємовигідне існування всіх міських систем для забезпечення сталого розвитку. В основу концепції покладено ідею: об'єднати все, що можна об'єднати, та отримати більше меншими засобами та коштами, тобто досягти «синергії».

- Львівська міська рада: (1) імплементує зміни до плану управління відходами; (2) співфінансує проєкт;
- комунальні підприємства: установлюють обладнання для утилізації органічних відходів;
- підприємства-партнери: підвищують рівень надання послуг з утилізації відходів;
- представники бізнесу сектору гостинності: впроваджують модель «нуль відходів»;
- Львівська обласна адміністрація: інтеграція підходу «нуль відходів» до регіональних стратегій розвитку.

Імплементация партнерської моделі «нуль відходів» розпочалася з широкого публічного діалогу та кооперації та включала нижчеперелічені етапи.

Етап 1. Інформаційно-просвітницька кампанія

- Ознайомчі зустрічі з представниками місцевих підприємств індустрії гостинності (закладів харчування, готелів, торговельних мереж, туристичних комплексів), що мають на меті поширення знань щодо моделі «нуль відходів» та впровадження її принципів на місцях для зменшення кількості несорттованих відходів, що потрапляють на сміттєзвалища.
- Зустріч-діалог між представниками індустрії гостинності, органів місцевого самоврядування Львівської області та Львівської облдержадміністрації для обговорення принципів моделі «нуль відходів», а також меж відповідальності органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та приватних і комунальних підприємств у питанні імплементування моделі «нуль відходів та можливості вдосконалювати поводження з відходами на місцях.
- Координаційно-освітні зустрічі, зокрема зустріч «Роздільне збирання органічних відходів та вторсировини для сфери гостинності й торгівлі», для відпрацювання зручної для бізнесу сфери гостинності й торгівлі системи роздільного збирання органічних відходів та вторсировини у Львові. Координаційна зустріч повністю транслювалася онлайн і всі бажаючі могли взяти участь у режимі реального часу. Багато запитань надійшли саме від учасників, які брали участь дистанційно.
- Еко-Бізнес форум (бізнес-форум з екології) та конкурс проєктів, спрямованих на зменшення відходів, із презентаціями успішних прикладів та обговоренням можливостей і перешкод на шляху втілення моделі.



- Надання експертної підтримки для розширення місцевої регуляторної та інформаційної бази, за допомогою якої можна створити ефективну систему менеджменту відходів в області; для ґрунтового аналізу тарифів на вивезення твердих відходів.

Етап 2. Забезпечення устаткуванням для управління відходами зацікавлених сторін, щоб посилити їхні технічні можливості щодо управління відходами (особливо органічними).

- Придбання ящиків для компостування.

Дерев'яні ящики для компостування були вироблені за індивідуальним замовленням у кількості 30-ти штук з дотриманням усіх вимог для забезпечення максимальної якості компостування. Ящики розподілено між парками Львова і проведено відповідний інструктаж щодо поводження з органічними відходами. Компостери були установлені в таких парках: регіональний ландшафтний парк «Знесіння», Шевченківський гай, парк культури та відпочинку ім. Б. Хмельницького, парк «Високий замок», парк імені І. Франка, Горіховий гай, парк «Скнилівський», Піскові озера, парк «Озеро Левандівське», парк 700-річчя Львова, парк імені Іоанна Павла, Львівський обласний дитячий еколого-натуралістичний центр. Також три компостери було установлено на території Українського католицького університету.

- Придбання подрібнювачів для листя.

Було закуплено два електроподрібнювачі для листя STIHL GHE 140 L. Один був переданий Регіональному ландшафтному парку «Знесіння», другий – ЛКП «Зелений Львів».

- Придбання пластикових контейнерів для скла (1,1 м³) та органічних відходів (240 л).

Пластикові контейнери для скла місткістю 1100 л закуповувалися спільно з партнером проєкту ТОВ «Грінера Україна», яке прийняло контейнери на баланс для використання з метою збирання вторсировини. Контейнери для органічних відходів також були закуплені спільно ЕПЛ та ТОВ «Грінера Україна» і передані останній для вивезення органічних відходів.

- Придбання сепаратора для компосту та промислового подрібнювача для зелених відходів.

Сепаратор для компосту необхідний для відділення шкідливих домішок у готовому компості, який виробляється міською станцією компостування, запущеною Львівським комунальним підприємством «Зелене місто». Оскільки усі зібрані органічні відходи транспортують на міську станцію компостування, внеском проєкту у належне функціонування станції стала купівля сепаратора. Придбаний промисловий подрібнювач для «зелених» відходів передано Львівському комунальному підприємству «Зелений Львів», де успішно використовується для подрібнення «зелених» відходів. Фінансування на купівлю сепаратора та подрібнювача для «зелених» відходів надане Департаментом екології та природних ресурсів Львівської обласної державної адміністрації. Оскільки купівлю здійснено за бюджетні кошти, тендер проводився через систему Prozorro.

- Закупівля біорозкладних мішків для органічних відходів, мішків для вторсировини (місткістю 240 л та 120 л) для роздільного збирання вторсировини, що були передані партнеру проєкту ТОВ «Грінера Україна» (перевізника відходів), який безпосередньо використовує їх при наданні послуг своїм клієнтами.

Етап 3. Забезпечення підтримки навчання і консультації для сектора гостинності з питань впровадження практики ZeroWaste. Партнери по проєкту зробили особливий акцент на **освіті та комунікаційній кампанії** для підвищення обізнаності місцевого бізнесу (через семінари, консультації) щодо концепції нульових відходів та заходів з її впровадження. Інформаційна кампанія включала видання та розповсюдження публікацій про модель без відходів, створення відеороликів, друк плакатів і наклейок, розповсюдження повідомлень у соціальних мережах та щомісячних інформаційних дайджестів, видання для гостей та мешканців Львова «Зеленого путівника сфери гостинності Львова» та інші активності.

З напрацюваннями проєкту докладніше можна ознайомитися за наведеними нижче посиланнями:

- Промоційний відеоролик про учасників Еко-Бізнес марафону для пропагування практичного застосування моделі «нуль відходів» у сфері гостинності. У відеоролику також підсумовано основні етапи і досягнення проєкту²⁰.
- Просвітницький відеоролик про модель «нуль відходів» як соціальна реклама²¹.
- Дослідження принципів та підходів до тарифування вивезення відходів в Україні та європейських країнах²². Результати цього дослідження є важливими для формування справедливих та обґрунтованих тарифів на вивезення відходів, оскільки можуть сприяти зменшенню утворення відходів і роздільному збиранню та переробці тих відходів, які все ще утворюються.
- Видання Інформаційної книжечки про модель «нуль відходів» (за фінансової підтримки Львівської облдержадміністрації). У книжечці наведено огляд історії виникнення концепції «нуль відходів», її еволюції і конкретні рекомендації щодо застосування принципів «нуль відходів» у різних сферах: повсякденному побуті, комунальній сфері, у бізнесі гостинності²³.
- Плакати та інформаційні наклейки про модель «нуль відходів».



Плакати та наклейки покликані слугувати свого роду інструкцією щодо правильного сортування органіки та вторсировини і були розроблені на прохання закладів харчування та готелів, в яких виникла потреба інструктувати працівників та відвідувачів як правильно сортувати відходи.

Довідка:

Макети, використані для виробництва плакатів та наклейок, розміщено на веб-сторінці організації-виконавця проєкту:

<http://epl.org.ua/human-posts/organichni-vidhody/>
<http://epl.org.ua/human-posts/vtorsyrovyna/>
<http://epl.org.ua/human-posts/zmishani-vidhody/>
<http://epl.org.ua/human-posts/sklo/>

- Організовано дослідницько-просвітницькі зустрічі та навчання для суб'єктів господарювання Львова у сфері громадського харчування, під час яких проведено дослідження морфології відходів у 12-ти закладах.

²⁰ <https://www.facebook.com/epl.org.ua/videos/414063559565293>

²¹ <https://youtu.be/1wz7KNnRO9k>

²² Дослідження опубліковане на веб-сторінці організації-заявника: <http://epl.org.ua/eco-analytics/yevropejskyj-ta-ukrainskyj-pidhody-do-taryfuvannya-vyvezennya-tverdyh-pobutovyh-vidhodiv-porivnyalnyi-analiz/>

²³ Електронна версія книжечки доступна на веб-сторінці організації-виконавця проєкту: <http://epl.org.ua/human-posts/kontseptsiya-nul-vidhodiv-vid-teoriyi-do-praktyky>

Довідка:

Результати проведених досліджень морфології відходів за типами закладів:

Заклад типу «кафе-ресторан» за день роботи продукує 18 кг відходів, серед яких:

- органічні відходи (очистки, залишки їжі з тарілок) – 8 кг
- кавова макуха – 1 кг
- серветки – 6,3 кг
- вторсировина (ПЕТ-пляшки, картон, упаковки тетрапак, харчова плівка) – 0,8 кг
- не підлягають переробці (пластикові пакети, шуршики, одноразові склянки) – 1,4 кг

Висновок: майже 15.5 кг відходів можна компостувати. Це 70% відходів, що утворюються у закладі!

Заклад типу «паб» за день роботи продукує 8,7 кг відходів, серед яких:

- органічні відходи (очистки, залишки їжі з тарілок) – 1 кг
- серветки – 1,9 кг
- вторсировина (розбиті склянки, пляшки, банки, вакуумні упаковки, ПЕТ-пляшки) – 2,9 кг
- не підлягають переробці (маленькі пакетики, обгортки, шуршики, забруднені пакети та харчова плівка) – 1,4 кг.

Висновок: 40% – органічні відходи, 40% – вторсировина, 20% – не підлягають переробці.

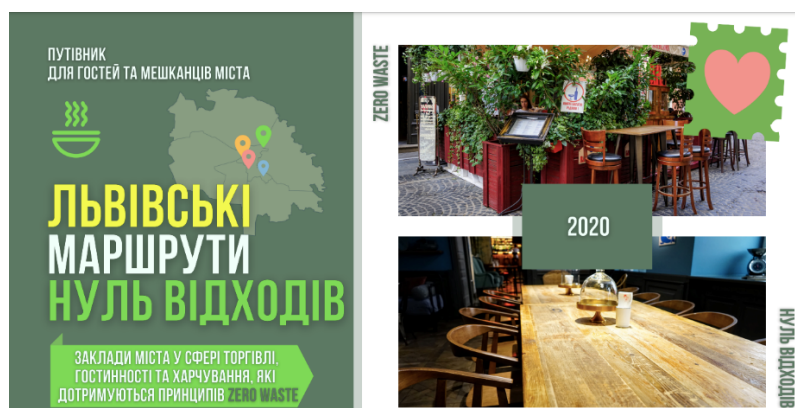
- Проведено просвітницький конкурс серед підприємців на найефективніше застосування моделі «нуль відходів» (навчання учасників конкурсу, проведення моніторингових візитів, збирання даних від підприємств про дотримання концепції «нуль відходів», вибір переможців, виготовлення табличок-сертифікатів).

У рамках цієї діяльності партнерами було здійснено нижченаведені активності:

1. Розроблено детальні умови просвітницького конкурсу серед підприємців Львова, які є утворювачами відходів, на найефективніше практичне застосування моделі «нуль відходів».
2. Підготовлено і поширено повідомлення про проведення просвітницького конкурсу серед потенційних учасників. Надано посилання на джерела поширення оголошення.
3. Проведено відбір учасників конкурсу, надано консультативну допомогу учасникам конкурсу щодо виконання умов конкурсу, тобто здійснення заходів з мінімізації утворення відходів, належного сортування та передачі на переробку вторинної сировини. У конкурсі взяли участь 25 суб'єктів господарювання.
4. Організовано діяльність конкурсної комісії з моніторингу стану виконання вимог концепції «нуль відходів» учасниками конкурсу. Проведено моніторингові візити. Робота конкурсної комісії підтверджена відповідними фотоматеріалами.
5. Проведено кінцеве засідання конкурсної комісії та визначено переможців конкурсу.
6. Забезпечено виготовлення табличок-сертифікатів для учасників та переможців конкурсу в кількості 40 штук.
7. На бізнес-форумі проведено нагородження переможців конкурсу.

Учасників конкурсу було включено до системи збирання відходів компанією «Грінера Україна» у період реалізації проєкту.

- Для популяризації ідеї «нуль відходів» у сфері гостинності та інформаційної промоції лідерів конкурсу було видано «Зелений путівник сфери гостинності Львова». Зелений бізнес-путівник представляє ті заклади гостинності Львова, які успішно запровадили певні елементи моделі «нуль відходів».



Довідка

Путівник доступний за посиланнями:

http://epl.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Putivnyk_2.pdf

[https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fbit.ly%2F35AEA5W%3Ffbclid%3DIwAR3CVgylwnUQHujhG2yCIZYRQclnd-P-0WleL5rNGPHBdLSyE5OSQgTnc&h=AT3beaVSWpM5j8wBMe8R4LtdcSFipxSPvLY8_lbG_YuV-E5XySuFsVSCINI8zkcq-uw1-HZ-8yMLbXhHzXvYk5q7WUbXDU54KX4Cp8S3pqt-D4nKHrSWuf6A25Zhitqw6wX9&tn=-UK-R&c\[0\]=AT3dLQ6pAlZg4plJhPNgeSSB0uK9qy-s4_L6_QmskM2iZ91qmqoWRQU8hciTRbEX0rUZRh7lepOFTM2h2QV2zerOzrmXcFzJ_Ji5O4AVOEdeqEhUmlRkPsRybZqLf9RpjjHOF0sKxzgqEDtITNsFa6KUrFwCNbY0bATP8LUt2ByU62a6oEL0UGuL_womOtkihiF9V42ad7gOEInhdQ2APcDdeJFta-MwXtoqeqWZW0cb39JGm6-k](https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fbit.ly%2F35AEA5W%3Ffbclid%3DIwAR3CVgylwnUQHujhG2yCIZYRQclnd-P-0WleL5rNGPHBdLSyE5OSQgTnc&h=AT3beaVSWpM5j8wBMe8R4LtdcSFipxSPvLY8_lbG_YuV-E5XySuFsVSCINI8zkcq-uw1-HZ-8yMLbXhHzXvYk5q7WUbXDU54KX4Cp8S3pqt-D4nKHrSWuf6A25Zhitqw6wX9&tn=-UK-R&c[0]=AT3dLQ6pAlZg4plJhPNgeSSB0uK9qy-s4_L6_QmskM2iZ91qmqoWRQU8hciTRbEX0rUZRh7lepOFTM2h2QV2zerOzrmXcFzJ_Ji5O4AVOEdeqEhUmlRkPsRybZqLf9RpjjHOF0sKxzgqEDtITNsFa6KUrFwCNbY0bATP8LUt2ByU62a6oEL0UGuL_womOtkihiF9V42ad7gOEInhdQ2APcDdeJFta-MwXtoqeqWZW0cb39JGm6-k)

Важливою складовою роботи в рамках партнерства «Нуль відходів у дії» було забезпечення експертної підтримки в зміцненні нормативної та інформаційної бази створення системи належного поводження з відходами у місті Львові та Львівській області – комплексний аналіз тарифів на вивезення твердих речовин, пропозиції до регіонального плану управління відходами.

Результати проєкту

- Створено технічні та логістичні можливості для сфери гостинності міста Львова щодо мінімізації утворення відходів та належної утилізації відходів, які все-таки утворюються. Принаймні 25 закладів застосували певні принципи моделі «нуль відходів». Установлено контейнери для органічних відходів та вторсировини (загалом 81 контейнер), надано кольорові мішечки для збирання різних видів відходів. Налагоджено збирання та вивезення органічних відходів, які становлять від 50 до 85% усіх відходів.
- Посилено технічну базу міста для покращення належного поводження з відходами. Закуплено та передано на користування відповідним інституціям промисловий подрібнювач зелених відходів, два електроподрібнювачі листя та гілок, 30 дерев'яних компостерів для локального компостування, сепаратор для компосту, що утворюється на міській станції компостування, куди транспортуються органічні відходи.
- Посилено нормативно-інформаційну базу для створення системи належного управління відходами у місті Львів та Львівській області. Підготовлено пропозиції до регіонального плану управління відходами. Подано пропозиції щодо диференціації тарифування вивезення відходів для чотирьох територіальних громад.

Вплив результатів проєкту на життя громади

- Кінцевими бенефіціарами результатів партнерства стали 2,5 млн мешканців міста Львів та Львівської області, які отримують переваги від зменшеного навантаження на сміттєзвалища області, а отже здоровіше і безпечніше довкілля.
- Результати проєкту найбільш відчутні у роботі тих суб'єктів господарювання, які безпосередньо долучилися до реалізації моделі «нуль відходів» на практиці. Вони отримали інформаційну та консультативну допомогу для запровадження у свою діяльність певних практик, спрямованих на зменшення утворення відходів, і, застосувавши їх, покращили поводження з відходами у своїх закладах. Також поширюється інформація про важливість та потрібність застосування практик «нуль відходів», створюються ефективні процедури, які можуть реплікуватися в інших закладах. Такі дії включають заміну одноразового посуду багаторазовим, пропонування знижок за використання відвідувачами власних горняток чи тари, зміну практики постачання продуктів (зменшення упаковки, зміна постачання тощо), запровадження роздільного збирання органічних відходів та вторсировини, використання в інтер'єрі вживаних речей.
- Змінюється і поведінка відвідувачів таких закладів, які починають переймати інші способи обслуговування, підтримують і поширюють їх далі. Такі підходи реально змінюють обличчя бізнесу сфери гостинності у Львові і обличчя міста загалом, створюючи для міста не лише імідж туристичної столиці, але й лідера у сфері екологічності. Проведення конкурсу на еколідерів області дозволило, з одного боку, зацікавити представників бізнесу сфери гостинності запроваджувати нові цікаві практики зменшення відходів та їх належної утилізації, а з іншого – популяризувати та пропагувати саму ідею екологічності бізнесу.
- У результаті проведення інформаційної кампанії проєкт суттєво вплинув на життя пересічних мешканців міста та області, оскільки вони отримали інформацію про кроки, які кожна людина може зробити для мінімізації та належної утилізації своїх

відходів. Загалом інформаційна кампанія в рамках проєкту охопила орієнтовно 300 тис. осіб. З виданням і поширенням публікацій про модель «нуль відходів» проєкт суттєво вплинув на готовність суспільства сприймати нові підходи у сфері управління відходами і створювати попит, і навіть свого роду моду на екологічні практики.

Виклики партнерства та отримані уроки

Перший виклик полягав у формуванні такої партнерської конфігурації, яка забезпечила б повне і ефективне виконання зобов'язань за проєктом. На початку проєкту один з партнерів неадекватно оцінив свої можливості залучитися до роботи в рамках партнерства, що створило загрозу неналежного виконання окремих заходів проєкту. Відповідно було прийнято рішення переформатувати партнерську конфігурацію проєкту, залучити нових партнерів, що, зрештою, суттєво підсилило проєкт і збільшило його масштаби і вплив.

Ще одним непередбачуваним викликом стали пандемія коронавірусу і запровадження карантинних обмежень, які суттєво вплинули на діяльність представників цільових груп проєкту – заклади харчування, готелі, торговельні мережі. З одного боку, такі обмеження призвели до певного відтермінування деяких заходів у рамках проєкту, оскільки заклади не працювали певний час, а деякі закрилися назавжди. З іншого – карантин змусив людей більше замислитися над своєю поведінкою щодо довкілля, що сприяло збільшенню інтересу до сортування відходів з боку бізнесу та мешканців.

Основні уроки реалізації партнерства:

- необхідність творчо і креативно підходити до справи і перетворювати виклики на можливості, труднощі – на переваги;
- постійно працювати з людьми і вести роз'яснювальну роботу, адже навіть найкраща ініціатива може розбитися об стіну нерозуміння.

Практика реалізації проєкту показала, коли люди розуміють важливість належного поводження з відходами, їхні ініціативи переростають усі сподівання. Так, зокрема, було зі збиранням органічних відходів – на початку проєкту навіть у деяких партнерів спостерігався певний скептицизм щодо можливості організувати збирання органічних відходів, але згодом завдяки запуску міської станції компостування процес пішов досить успішно і зацікавленість партнерів та громадян цим напрямом перевищила усі сподівання.

Сталість результату

Отримані результати мають значний потенціал сталості, оскільки запроваджені практики і здобуті знання серед представників бізнесу сфери гостинності будуть приносити результат і після завершення проєкту. Для малого та середнього бізнесу модель дає позитивний ефект, підвищуючи його екологічність, водночас надаючи йому певні фінансові вигоди, для мешканців міста та області завдяки зменшенню навантаження на сміттєзвалища – покращення стану довкілля, для туристичної сфери міста та області – підвищення привабливості регіону для туристів.

Також закуплене технічне оснащення у вигляді контейнерів, подрібнювачів, сепаратора, компостерів було передано на баланс організацій-отримувачів і буде використовуватися за призначенням після завершення проєкту. Особливо довготривалий ефект матимуть пропозиції до регіонального плану управління відходами у Львівській області та пропозиції щодо тарифування вивезення відходів, які в разі його прийняття в подальшому сприятимуть системним змінам у сфері управління відходами.

Окрім того, усі інформаційні та просвітницькі матеріали, розроблені в рамках проєкту, є доступними на сайті організації-виконавця проєкту і можуть використовуватися всіма бажаними на постійній основі.

Відеосюжет про реалізовану ініціативу можна переглянути за посиланням:
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1WQ3td8PVgMB6cfHBAtvMfJrB3LH16lnJ>.

Потенціал для масштабування та тиражування

Партнерська модель «Нуль відходів у дії» має багато переваг, але головне – вона спрямована на вирішення найпоширенішої проблеми місцевого розвитку і підлягає масштабуванню та дозволяє впроваджувати саме ті заходи, які є актуальними та необхідними для кожного окремого міста. Тобто ця модель – гнучка система технологій та дій, яка здатна підлаштовуватися під потребу різних громад.

Ключовим фактором успіху моделі є багатостороннє партнерство.

Є кілька шляхів подальшого розвитку моделі:

- по-перше, це збільшення масштабу моделі у Львові та розширення кола цільових місцевих бізнесів;
- по-друге – тиражування всієї концепції проєкту в інших великих та середніх міських громадах, особливо з розширеним сектором гостинності та торгівлі (наприклад, інші туристичні місця в Україні).

Отже, результати проєкту можуть слугувати прикладом і ресурсом для інших міст, щоб повторити модель «Нуль відходів у дії».

ВИСНОВКИ

У цьому розділі представлено рекомендації для органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади щодо впровадження моделей партнерства для забезпечення сталого місцевого розвитку, що базуються на результатах та уроках, отриманих з досвіду реалізації спільного проєкту уряду Швеції, представленого Шведським міжнародним агентством з розвитку співпраці (SIDA) та Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні «Посилене партнерство для сталого розвитку – пілотна фаза» у 2019–2020 рр.

Вищезазначені партнерські ініціативи сталого розвитку впроваджувалися в контексті реалізації реформи децентралізації, коли органи місцевого самоврядування отримали значну частину повноважень від районів. Проте, отримавши ці повноваження, органи місцевого самоврядування все ще не мають достатнього досвіду, знань та ресурсів, щоб розробляти та впроваджувати довготермінові стратегії розвитку своїх громад, а також ще не розробили інструменти залучення ресурсів, необхідних для місцевого розвитку загалом та вирішення нагальних питань зокрема. За таких умов партнерство влади, громадськості, бізнесу та освіти і науки є важливим інструментом сталого розвитку громад.

Розробка, впровадження та підтримка результатів партнерських ініціатив, що спрямовані на комплексне вирішення актуальних проблем на засадах сталого розвитку, значною мірою залежать від підтримки таких ініціатив органами місцевого самоврядування. Саме органи місцевого самоврядування стали тим ключовим партнером, що створює умови для підтримки ефективності та сталості результатів багатосекторних партнерських проєктів у майбутньому.

Застосування цілісного підходу через роботу з ключовими зацікавленими сторонами на чотирьох рівнях – місцеві органи влади, громадянське суспільство, приватний сектор та наукові кола – стало запорукою для досягнення очікуваних цілей партнерських проєктів. Заявлені цілі та запланована діяльність партнерських проєктів були актуальними, затребуваними та підтримані громадянами, оскільки питання, які вирішувалися в рамках проєктів, є основою сталого розвитку територіальних громад. Кожен реалізований партнерський проєкт орієнтований на досягнення Цілей сталого розвитку залежно від його спрямування та містить соціальну, екологічну та економічну складову. Запроваджена за підтримки ПРООН система моніторингу дозволяла виміряти результати та впливи проєктів на різні аспекти життєдіяльності громад та розвитку суспільства. Співпраця була одним із ключів до розблокування недовіри між лідерами з усіх секторів суспільства.

Незважаючи на те, що реалізовані проєкти є короткостроковими, а партнерські відносини вибудовувалися переважно ситуативно, одним з основних позитивних результатів стали їхня гнучкість і здатність тісно співпрацювати із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами та бенефіціарами).

Продемонстрованим позитивним результатом партнерських проєктів є також: 1) набутий досвід налагодження та підтримка відносини, які були побудовані із зацікавленими сторонами, громадянським суспільством, приватним сектором та науковими колами; 2) здатність періодично вимірювати результати на основі звітності та моніторингу, а також оцінювання інструментів; 3) комунікації та публічність щодо отриманих результатів на всіх етапах реалізації партнерських проєктів. Встановлення довіри між учасниками багатосекторного партнерства зайняло час і, в деяких випадках, викликало проблеми в управлінні ініціативами. Однак, як тільки довіра була сформована, процес реалізації проєктів було налагоджено.

Досвід реалізованих партнерських проєктів, що керується викликами, показав, що в більшості випадків очікуваних результатів можна досягти за відносно короткий проміжок часу та з використанням відносно обмеженого обсягу фінансування.

Практика реалізації партнерських проєктів виявила здатність партнерів до мобілізації фінансових та інших ресурсів. Мобілізація ресурсів була забезпечена шляхом місцевого співфінансування та ефективного залучення коштів. Загальний бюджет реалізованих ініціатив сягнув 520 тис. доларів США, з яких 52% було надано місцевими партнерами як співфінансування, включаючи фінансування з місцевих бюджетів. Але окрім фінансового, значними були також немонетарні внески партнерів, зокрема: інституційні, організаційні, кадрові, інтелектуальні, технічні тощо.

Партнерства, до яких також входять представники приватного сектору, виявили вищий рівень стійкості та відтворюваності. У тих випадках, коли приватний сектор надавав співфінансування у партнерстві, орієнтованому на виклики, це сприяло інтеграції «ефективного» способу ведення бізнесу в процес реалізації проєкту, що підвищило масштабованість та відтворюваність результатів.

Громадські організації, які були грантоотримувачами в реалізованих партнерських проєктах, зуміли ефективно використати свій досвід і знання для успішної реалізації проєктів та управління партнерствами. Досвід неурядових організацій (НУО) в організації заходів дозволив їм грамотно проводити громадські слухання та зустрічі з мешканцями громади, а попередня співпраця з місцевою чи обласною владою полегшила НУО налагодити добрі відносини з партнерами.

Реалізовані партнерські проєкти сприяли активізації та зміні мислення в місцевих органах влади та органах місцевого самоврядування, демонструючи практичні способи їх залучення до багатогалузевих партнерств та переваги такої співпраці. Крім того (в тому числі за підтримки проєкту ПРООН), було підвищено рівень обізнаності місцевих органів влади щодо способів співпраці з приватним сектором та отримання співфінансування з їхнього боку для вирішення місцевих проблем.

Аналіз партнерських проєктів показав доцільність та ефективність залучення відповідних владних структур обласного і навіть національного рівня, якщо їхні функції пов'язані з конкретними проблемами та потребами (наприклад, прийняття відповідних програм, виділення коштів обласного бюджету, погодження необхідних для впровадження заходів документів регуляторного характеру тощо).

Практика реалізації партнерських проєктів та певні складнощі на шляху впровадження окремих заходів довели необхідність внесення змін та приведення інституційних та законодавчих норм країни у відповідність до європейських стандартів у контексті спрощення процедур для запровадження моделей багатосекторного партнерства в умовах дефіциту фінансових ресурсів, браку кваліфікованого персоналу, відсутності досвіду тощо.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Реалізовані в рамках партнерських проєктів моделі виявили значний потенціал для масштабування та реплікації набутого досвіду та отриманих результатів.

Розроблення щоразу нових рішень для подолання нових проблем розвитку територіальної громади потребує багато ресурсів (зокрема, інтелектуальних на розроблення, часових – на пілотування, фінансових – на реалізацію), а отже впровадження вже апробованих успішних моделей багатостороннього партнерства для сталого розвитку дозволяє оптимально використовувати такі ресурси, як фінанси, час та інтелектуальний капітал. Водночас тиражування вже випробуваних рішень потребує локальної адаптації пілотованих рішень, оскільки одне рішення, як правило, не можна «пересадити» з одного географічного регіону та соціально-економічного контексту до іншого.

Для планування моделі багатосекторного партнерства у своїй громаді місцевим органам влади з урахуванням алгоритму дій, наведеного в розділі 2 цих Рекомендацій, доцільно надати покрокові відповіді на контрольні запитання, щоб з'ясувати, які рішення та для якої сфери є найбільш відповідними до вашого місцевого контексту та наявних ресурсів:

КРОК 1. Визначте, яка модель відповідає місцевим потребам та контексту/проблемі:

Визначте на основі консультацій з ключовими зацікавленими сторонами та громадськістю актуальні потреби/ проблеми, які необхідно вирішити з метою забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя мешканців у громаді:

- Проаналізуйте ситуацію в громаді та встановіть, яку проблему чи потребу потрібно вирішити/забезпечити? Якої сфери життєдіяльності громади стосується потреба/проблема? Яких груп бенефіціарів у громаді це стосується?
- Чи можна цю проблему в громаді вирішити шляхом формування міжсекторного партнерства? Які конкретні аспекти потреби/проблеми повинна враховувати модель партнерства?

Пристосуйте підхід запропонованої моделі партнерства до ваших конкретних потреб/проблем та контексту:

- Яка модель є найбільш релевантною для вирішення місцевої проблеми/потреби та в якій сфері?
- Як модель може допомогти вам вирішити ваші місцеві проблеми або задовольнити потреби?
- Чи може модель бути використана без змін алгоритму формування та реалізації партнерства у відповідній сфері?
- Чи є необхідність адаптації моделі партнерства до місцевих умов?
- Як слід модифікувати підхід моделі для вирішення конкретних проблем та вашого місцевого контексту?

Проаналізуйте ключові компоненти моделі та які завдання вони вирішують:

- Які найважливіші елементи входять до складу кожного компонента моделі?
- Які компоненти є важливими під час реплікації в громаді, а які компоненти можуть вважатися не обов'язковими або можуть бути адаптовані?

Визначте потенційних учасників моделі партнерства:

У місцевих ініціативах залучення зацікавлених сторін в основному здійснювалося досить інтуїтивно. В деяких випадках це призвело до хибних або несформованих очікувань щодо ролей та відповідальності партнерів, що стало причиною внутрішніх конфліктів та зміни партнерів під час процесу впровадження. З огляду на це ретельний аналіз зацікавлених сторін слід здійснювати перед започаткуванням партнерства, з метою виявлення відповідних зацікавлених сторін, аналізу їхніх інтересів та розробки стратегій їх залучення

- Хто потенційно може очолити процес запровадження моделі?
- Чи мають потенційні лідери процесу (організація чи особа) створення партнерства необхідну кваліфікацію (наприклад, освіту, досвід)?
- Які офіційні домовленості або партнерські угоди потрібні для реалізації? Чи існують вже такі партнерські відносини?
- Чи можна залучити до партнерства або консультативного супроводу організацію, яка вже має підтверджений успішний досвід впровадження моделі багатосекторного партнерства з іншої громади чи регіону?
- Які організаційні умови необхідні для впровадження моделі? Чи наявні у вас у громаді такі організаційні умови?

КРОК 2. Визначте, хто повинен брати участь у реалізації або підтриманні результатів моделі партнерства. (Передусім йдеться про людей (вузькопрофільних фахівців, управлінців, волонтерів), які будуть готовими брати участь у процесах розвитку громади, а також про залучення інших нематеріальних активів громади.)

Зацікавлені сторони: ті, хто безпосередньо впроваджуватимуть модель та з ким мають бути оформлені партнерські угоди (представники органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, бізнесу, громадського сектору, експертної спільноти, наукових кіл та освіти), залежно від проблеми та формату партнерської моделі

Інші особи, яких слід залучити до процесу впровадження моделі (експерти, вузькопрофільні фахівці, наукові працівники тощо)

Роль волонтерів, представників громадськості

КРОК 3. Визначте, який професійний розвиток необхідний зацікавленим сторонам для успішного відтворення моделі.

Інформаційні сесії

Тренінги

Навчальні поїздки

КРОК 4. Які ресурси (наприклад, персонал, кошти, приміщення) наявні? І яких ресурсів бракує?

Фінанси

Інфраструктура, інші
матеріальні активи
(приміщення,
обладнання)

Люди (вузькопрофільні
фахівці, управлінці)

Системні ресурси (для
підтримки партнерства
та комунікації)

КРОК 5. Добре сплануйте та погодьте діяльність у рамках майбутнього партнерства, розподіліть ролі партнерів та укладіть партнерську угоду на період реалізації моделі партнерства. *(Слід залучати усіх партнерів до розроблення ініціативи, а не лише організацію-виконавця. Звісно, що таке спільне розроблення ініціативи може бути більш повільним, але такий підхід є підґрунтям для відчуття спільної власності та спільної відповідальності.)*

КРОК 6. Погодьте та впровадьте організаційно-управлінський механізм партнерства. Визначте порядок інформування та звітування в рамках партнерства та спосіб здійснювання моніторингу та оцінювання прогресу

Постійний моніторинг та
оцінювання в процесі впровадження

Оцінювання отриманих результатів

КРОК 7. Як будуть використовуватися дані оцінки та зворотний зв'язок для покращення моделі та посилення результатів партнерства? *(Узгодьте з партнерами порядок та процедури прийняття рішень та внесення за потреби змін в ході реалізації проєкту за результатами моніторингу і оцінювання.)*

ПЕРЕЛІК КОРИСНИХ ПОСИЛАНЬ

Cities define the future

<https://symbiocity.org/>

The Partnering Initiative (TPI)

<https://thepartneringinitiative.org/>

The SDG Partnership Guidebook

<https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-sdg-partnerships-guidebook/>

Fit for Partnering

<https://thepartneringinitiative.org/training-and-services/supporting-organisations/fit-for-partnering/>

Partnering step by step

<https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/partneringstepbystep.pdf>

The Partnering Toolkit

<https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>