

Мирослав КОШЕЛЮК • Ірина ОЗИМОК

ЯК ГРОМАДАМ УСПІШНО ЗАЛУЧАТИ ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ

КЕЙС-СТАДІ





Автори

Мирослав Кошелюк
Ірина Озимок

Над посібником працювали:

Літературне редагування – Анна Третьак
Ілюстрації – Євгенія Полцектова
Верстка – Олексій Самоваров

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	6
ВСТУПНІ СЛОВА	7
ПОДЯКИ	9
РОЗДІЛ 1. ПРО РЕСУРСИ ДЛЯ ГРОМАД І ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	12
Хто такі донори і чому вони підтримують розвиток українських громад?	12
Що таке проєкт і проєктний менеджмент?	16
Яка типова структура проєктної заявки?	20
РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТНА КОМАНДА — ОСНОВНІ РОЛІ	23
Який мінімальний склад команди і звідки взяти фахівців, щоб зрушити процес залучення зовнішніх ресурсів?	23
З яких фахівців має складатися проєктна команда?	25
Хто, окрім членів проєктної команди, і в яких ролях має бути долучений до процесу залучення і реалізації донорських проєктів?	29
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ: ДЕЯКІ “ЛАЙФХАКИ”	34
Як оптимально організувати пошук можливих грантів і проєктів?	34
Як визначити, на які конкурси подаватись, а на які — ні?	36
Проєкт знайдено, що далі?	40
Як підвищити шанси проєктної заявки на успіх?	41
Як бути, якщо ваш проєкт відхилений?	45
Як оптимізувати процес роботи команди за наявності низки проєктів?	47

Як у процесі реалізації проєкту сформувати позитивну репутацію громади?	48
Що таке “теплі контакти” і як їх розвивати?	51
Як комунікувати про проєкти?	53
Як залучати досвід і підвищувати спроможність?	55
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДОНОРСЬКИХ ПРОЄКТІВ	60
Чи один в полі воїн?	60
Як організувати підрозділ, відповідальний за залучення зовнішніх ресурсів?	61
Відділ/департамент чи агенція/інститут розвитку — переваги і недоліки обох варіантів?	63
Комунальне підприємство чи комунальна установа?	65
Як НУО можуть брати участь у залученні ресурсів для громади?	69
Як громадам налагодити спільне залучення ресурсів?	73
Яким чином громадам можуть допомогти агенції регіонального розвитку?	76
Розділ 5. ЕКОСИСТЕМА	79
Львівська міська громада	81
Славутицька міська громада	83
Копичинецька міська громада	84
Розділ 6. KEYC-СТАДІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ НА ОСНОВІ ДЕЯКИХ ПРИКЛАДІВ ЗАЛУЧЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ГРОМАДАМИ	86
Кейс 1. Збаразька міська громада Тернопільської області: передумова залучення ресурсів — активний пошук і готовність використати нові можливості	86
Кейс 2. Авангардівська селищна громада Одеської області: наполегливість важлива, навіть якщо вона не дає відразу результат	87

Кейс 3. Опішнянська селищна громада: стратегія розвитку громади — основа для визначення пріоритетів залучення ресурсів	88
Кейс 4. Львівське бюро євроінтеграції: планування проєктів має враховувати актуальні тренди	90
Кейс 5. Перещепенська міська громада: з донором можна і потрібно вести діалог щодо того, щоб проєкт відповідав актуальним потребам громади	91
Кейс 6. Чернівецька міська громада: надійність — запорука сталого партнерства	92
Кейс 7. Долинська міська громада Івано-Франківської області: проєкту має бути забезпечена сталість, навіть якщо міняється проєктна команда	93
Кейс 8. Вознесенська міська громада Миколаївської області: щоб досягти мети, можна інтегрувати підтримку різних донорів	94
Кейс 9. Луцька міська громада: співпраця з муніципалітетами-побратимами відкриває можливості для участі у нових проєктах	95
Кейс 10. Куяльницька сільська громада Одеської області: для розширення можливостей залучення підтримки корисно шукати нових партнерів	96
Кейс 11. Миргородська міська громада Полтавської області: розглядайте інші українські громади як партнерів, а не як конкурентів	97
Замість висновків:	
15 порад для успішного залучення громадами ресурсів	99
Додаток 1.	100
Зразок картки технічного завдання	100
Додаток 2.	102
Зразок трудового договору для інспекторів з впровадження проєктів (За погодженням сторін)	102
Додаток 3	106
Договір про співробітництво Миргородської та Звягельської міських територіальних громад у формі реалізації спільного проєкту “Розширення можливостей для забезпечення сталого розвитку Миргородської та Звягельської громад”	106

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

- АРР** — агенція регіонального розвитку
БФ — благодійний фонд
ВНЗ — вищі навчальні заклади
ВПО — внутрішньо переміщені особи
ГО — громадська організація
ДФРР — Державний фонд регіонального розвитку
ЄС — Європейський Союз
ЖКГ — житлово-комунальне господарство
КНП — комунальне некомерційне підприємство
КП — комунальне підприємство
КУ — комунальна установа
ЛКП — Львівське комунальне підприємство
МСП — мале та середнє підприємництво
МТД — міжнародна технічна допомога
НУО — неурядова організація
ОВА — обласна військова адміністрація
ОДА — обласна державна адміністрація
ОМС — органи місцевого самоврядування
ООН — Організація Об'єднаних Націй
ПКД — проектно-кошторисна документація
СММ — маркетинг у соціальних мережах, або SMM (англ. social media marketing)
УВКБ ООН — Управління Верховного комісара ООН у справах біженців
ЦНАП — центр надання адміністративних послуг
ШІ — штучний інтелект
IOM — International Organization for Migration (Міжнародна організація з міграції)
ISO — International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)
KfW — Kreditanstalt für Wiederaufbau (кредитна установою для відбудови, державний банк Уряду Федеративної Республіки Німеччини)
UNFPA — United Nations Population Fund (Фонд народонаселення ООН)
UNICEF — United Nations International Children's Emergency Fund (Дитячий фонд ООН)
WFP — World Food Programme (Всесвітня продовольча програма ООН)

ВСТУПНІ СЛОВА

Що об'єднує перший в Україні Хаб євроінтеграції, оновлені трамваї у Вінниці, облаштовані шкільні укриття на Чернігівщині і відремонтовану лікарню у Долині? Ці та багато інших досягнень постали як результат успішного залучення і реалізації проєктів міжнародної підтримки. Ми зібрали та упорядкували досвід громад, які ефективно використовують ці можливості, аби допомогти тим, хто стоїть на порозі цього шляху і не знає, з чого розпочати.

У цьому посібнику йдеться про те, як громадам ефективно залучати ресурси, які міжнародні партнери надають для їхнього розвитку. Більшість представників місцевого самоврядування розуміють, чому це важливо: коли власні ресурси обмежені (а в умовах війни — то й поготів), допомога міжнародних партнерів посилює спроможність вирішувати актуальні для громади проблеми.

Однак громади дуже відрізняються між собою в тому, як активно вони залучають такі ресурси й наскільки успішними є їхні зусилля. Ключовою проблемою є нестача підготовлених кадрів, які розуміли б, що таке проєктний менеджмент та були б здатні говорити з потенційними партнерами і донорами однією мовою (бажано — принаймні англійською). Такі кадри важко залучити і ще важче втримати. Про це кажуть навіть представники тих громад, які часто наводять як приклад для інших.

Гостра потреба в таких кадрах породжує попит на різного роду курси і посібники з проєктного менеджменту, грантрайтингу, налагодження міжнародних партнерств тощо. Чи є цей посібник одним з них? І так, і ні.

Намагаючись зрозуміти, чи наявність підготовлених кадрів є єдиним фактором, який визначає успіх у цій сфері, ми поспілкувалися з представниками 34 громад із 18 областей України, а також експертної спільноти і донорських організацій — провели загалом біля 50 інтерв'ю. Ключовий висновок, до якого ми дійшли: успіх громади залежить не тільки і, можливо, навіть не стільки від наявності ефективного проєктного менеджера, як від загальної побудови екосистеми залучення зовнішньої підтримки. Екосистема — саме це слово ми неодноразово чули від представників успішних в залученні підтримки громад.

Так, ми не могли не згадати в цьому посібнику деякі базові речі — що таке проєкт, з чого складається проєктна заявка, хто саме і якого роду підтримку може надавати громадам тощо (розділ 1). Та насамперед це видання про те, як побудувати таку екосистему. Тому що підготовка і реалізація проєктів, пошук і залучення необхідних для цього ресурсів є не індивідуальною роботою окремих фахівців, а колективною справою. Це навіть не робота окремого виділеного підрозділу чи інституції. По суті, на це має бути орієнтована вся команда міської, сільської чи селищної ради і її виконавчих органів, починаючи з голови громади.

Далі ми описуємо основні ролі, які мають бути “перекриті” в такій команді (розділ 2). Спираючись на досвід громад, з якими ми контактували, наводимо деякі приклади і “лайфхаки”, як можуть бути організовані основні процеси в рамках підготовки і реалізації проєктів (розділ 3).

При цьому ми неодноразово чули, що залучення ресурсів і реалізація проєктів не може бути додатковим навантаженням для тих, хто і так має достатньо власної поточної роботи. Ми поділяємо цю думку. Тому постає питання щодо виділення окремого підрозділу або створення окремої інституції, для якої це є

основним і часом винятковим завданням. Досвід громад у цьому дуже різний. Ми спробували описати найбільш поширені організаційні рішення, їхні переваги і недоліки (розділ 4).

Але маємо відразу наголосити: такий підрозділ не має виконувати в цьому процесі монопольну роль, будучи єдиною структурною одиницею, відповідальною за залучення зовнішніх ресурсів. Екосистема може складатися з різних елементів, які часом мають ключове значення. Ми описуємо приклади цілісних рішень як у великих, так у відносно невеликих громадах (розділ 5). В ідеалі такі рішення спрямовані на те, аби кожен підрозділ мав свого проєктного менеджера чи команду, а голова громади був би також членом/очільником усієї проєктної команди.

І, нарешті, на прикладі окремих кейсів ми спробуємо проілюструвати, як працює така екосистема (розділ 6).

Готуючи цей посібник, ми зверталися до громад, яких нам рекомендували донори або інші громади. Ми не плануємо когось виділяти і розуміємо, що не могли охопити всіх, хто має цікавий успішний досвід. Ми залишаємо тут посилання на [гугл форму](#), де ви можете представити свої успішні проєкти, які ми спробуємо відобразити в майбутньому при доопрацюванні цього посібника або, можливо, в інших формах роботи в цьому напрямку. Ми переконані: така робота має тривати, бо обмін найкращими практиками — один з найбільш ефективних способів підвищити спроможності громад залучати ресурси й реалізовувати проєкти.

Сподіваємося, що описані в цьому посібнику практики допоможуть знайти оптимальні рішення для вашої громади. Багато хто з наших співрозмовників висловлював зацікавленість у появі живої платформи для комунікації представників громад, на якій вони могли б оперативно радитися з колегами щодо практики вирішення певних проблем. Якщо ви маєте пропозиції щодо того, як це краще зробити, надсилайте їх на адресу е-мейл.

Чому це важливо? Україна стала на шлях євроінтеграції і це означає, що громади матимуть більші можливості залучення зовнішніх ресурсів, але вимоги будуть серйознішими. З одного боку, нас очікує велика робота з впровадження стандартів, методологічних підходів, технологічних рішень — тих, на які зорієнтовані муніципалітети інших країн ЄС. З іншого боку, ЄС надаватиме нам доступ до ресурсів, які мають нам допомогти на цьому шляху. Вже сьогодні для України відкривається все більше проєктів, які фінансуються коштом ЄС. Але цими ресурсами треба зуміти скористатися. Ті, хто вже спробував податися на проєкти ЄС, доступ до яких нещодавно відкрився, переконалися, що залучати і реалізовувати такі проєкти не так вже й просто. Якщо бути чесними з самими собою, то варто визнати: нам тут ще багато чому треба вчитись. І тому сьогодні наші партнери говорять про розвиток спроможності громад у підготовці та реалізації проєктів як один із пріоритетів на найближчу перспективу. Цим посібником ми хотіли б зробити свій внесок у вирішення цього завдання.

Ми розуміємо, що такі посібники рідко читають від першої до останньої сторінки. До них переважно звертаються, шукаючи відповіді на ті чи інші виклики. Тому ми структурували текст у вигляді відповідей на можливі питання, щоб читачі могли фокусуватися на тому, що їх найбільше цікавить на даний момент. А наприкінці посібника є 15 порад громад для успішного залучення ресурсів.

Залучення ресурсів для громади — це важливо. Часом це складно і далеко не на кожному кроці нас чекає успіх. Але це виклик, і це — цікаво.

ПОДЯКИ

Ми хотіли б тут особливо подякувати тим, хто ділився з нами своїм досвідом, роздумами, напрацьованими “лайфхаками”. Їхні коментарі й рекомендації ми інтегрували у вигляді боксів, які позначені в тексті¹.

- **Бальцер Вікторія**, секретарка Вознесенської міської ради, Миколаївська область;
- **Блінова Світлана**, координаторка ініціативи Cities4Cities, Львівська область;
- **Бова Юрій**, Тростянецький міський голова, Сумська область;
- **Бостан Сергій**, директор Департаменту соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради, Чернівецька область;
- **Ваврищук Микола**, заступник Хмельницького міського голови, Хмельницька область;
- **Вівдич Артем**, голова правління ГО “Агенція антикризової підтримки”, Донецька область;
- **Вінцюк Анна**, начальниця управління міжнародного співробітництва та проєктної діяльності Луцької міської ради, Волинська область;
- **Волошина Марія**, начальниця проєктно-інвестиційного відділу виконавчого комітету Опішнянської селищної ради, Полтавська область;
- **Вольський Олег**, Жовківський міський голова, Львівська область;
- **Гудзь Ірина**, заступниця Звягельського міського голови, Житомирська область;
- **Данілова Олена**, голова правління Фонду громади “Подільська громада”, Вінницька область;
- **Делятинчук Андрій**, Ясінянський селищний голова, Закарпатська область;
- **Дирів Іван**, Долинський міський голова, Івано-Франківська область;
- **Дрозд Наталія**, голова правління ГО “Центр соціального добробуту “Доброчин”, Чернігівська область;
- **Жидик Ярослав**, керівник напрямку регіонального розвитку аналітичного центру Easy Business, асоційований партнер консалтингової компанії Civitta, м. Київ;
- **Зазуляк Оксана**, начальниця відділу економічного розвитку, інвестицій та державних закупівель Великоберезовицької селищної ради, Тернопільська область;
- **Іванова Олена**, керівниця офісу роботи з територіальними громадами Агенції регіонального розвитку Одеської області;
- **Катинська Юля**, в. о. директорки ЛКП “Львівське бюро євроінтеграції”, Львівська міська рада, Львівська область;
- **Карпус Борис**, Нововолинський міський голова, Волинська область;
- **Кащавцев Ігор**, заступник Чугуївського міського голови, Харківська область;
- **Келічавий Богдан**, Копичинецький міський голова, Тернопільська область;
- **Клічук Роман**, Чернівецький міський голова, Чернівецька область;
- **Кондзьолка Володимир**, директор КУ “Інститут міста Дрогобича”, Львівська область;

1 При цитуванні наших співрозмовників ми в подальшому вказуємо лише ім'я і прізвище, без посади.

- **Корчма Олександр**, начальник відділу енергоефективності та грантової діяльності виконавчого комітету Чорноморської міської ради, Одеська область;
- **Кувік Степан**, головний спеціаліст відділу міжнародного співробітництва та проєктно-інвестиційної діяльності Ясінянської селищної ради, Закарпатська область;
- **Лагодієнко Максим**, Новобузький міський голова, Миколаївська область;
- **Литвин Тетяна**, директорка Представництва НЕФКО в Україні, м. Київ;
- **Орест Микита**, голова Громадської спілки “Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини”, Львівська область;
- **Молочко Наталія Володимирівна**, заступниця міського голови, начальниця управління економічного розвитку та інвестицій Миргородської міської ради, Полтавська область;
- **Нестуля Віктор**, керівник Проєктного офісу DREAM;
- **Новікова Алла**, голова правління БО “Фонд громади Березань”, Київська область;
- **Орехов Антон**, перший заступник Златопільського міського голови, Харківська область;
- **Полікровський Роман**, Збаразький міський голова, Тернопільська область;
- **Польська Лариса**, голова правління в Фонд громади міста Херсон “Захист”, Херсонська область;
- **Попадюк Ігор**, директор департаменту інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв’язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради, Івано-Франківська область;
- **Попова Юлія**, директорка КУ “Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району” Новоселівської громади, Полтавська область;
- **Расторгуєв Віталій**, директор Агенції регіонального розвитку Сумської області;
- **Решетченко Дмитро**, заступник виконавчої директорки з проєктної роботи Українського культурного фонду, м. Київ;
- **Рубан Інна**, начальниця відділу стратегічного планування, інвестиційної політики та енергоменеджменту управління економічного розвитку Миргородської міської ради, Полтавська область;
- **Савка Наталя**, виконавча директорка Асоціації ОМС “Єврорегіон Карпати — Україна”, Львівська область;
- **Савчук Катерина**, директорка Агенції регіонального розвитку Хмельницької області;
- **Сидоренко Олена**, Оржицька селищна голова, Полтавська область;
- **Сікаленко Віктор**, директор КУ “Агенція розвитку Миколаєва”, Миколаївська область;
- **Скорик-Шкарівська Михайлина**, засновниця ГО “Інститут сталого розвитку громад”, Київська область;
- **Скороходов Євген**, спеціаліст з управління проєктами, міжнародної діяльності та по роботі з проєктами ДФРР Тростянецької міської ради, Сумська область;
- **Слободянюк Юлія**, проєктний менеджер Авангардівської селищної ради, Одеська область;
- **Старовойтова Арина**, директорка КП “Агентство регіонального розвитку” Славутицької міської ради, Київська область;

- **Супрун Марта**, експертка з міжнародної співпраці Cities4Cities, Львівська область;
- **Терлецький Максим**, в. о. директора комунальної установи "Інститут міста" Львівської міської ради, Львівська область;
- **Точена Ірина**, директорка КНП "Городоцька центральна лікарня" (раніше — начальниця відділу економічного розвитку, інвестицій та МТД Городоцької міської ради), Львівська область;
- **Феленюк Олена**, директорка Департаменту координації міжнародної технічної допомоги Секретаріата Кабінету Міністрів України;
- **Фомічев Юрій**, Славутинський міський голова, Київська область;
- **Ходюк Софія**, заступниця Куяльницького сільського голови з економічних питань, Одеська область;
- **Хоменко Вікторія**, начальниця відділу міжнародних відносин та залучення інвестицій Чугуївської міської ради, Харківська область;
- **Чайковська Яна**, директорка КП "Інститут розвитку міст" Вінницької міської ради, Вінницька область;
- **Черненко Олег**, директор КУ "Агенція розвитку Хмельницького", Хмельницька область;
- **Цвіркун Ярослав**, Перещепинський міський голова, Дніпропетровська область;
- **Шматько Володимир**, Чортківський міський голова, Тернопільська область;
- **Яремчук Ірина**, начальниця управління зовнішніх зв'язків і місцевого розвитку Долинської міської ради, Івано-Франківська область.

РОЗДІЛ 1.

ПРО РЕСУРСИ ДЛЯ ГРОМАД І ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Хто такі донори і чому вони підтримують розвиток українських громад?

Відповідь на це питання важлива для базового розуміння того, які ресурси доступні для громад і як їх можна залучати.

Деякі представники громад думають, що їм варто лише належним чином викласти потреби громади, а донори на це повинні відгукнутись, бо ніби-то підтримувати громади — їх обов'язок. Але це не зовсім так, і навіть зовсім не так.

Кожен донор, кожна ініційована ним програма мають свої цілі та цінності, на які вони спираються. Так, наприклад, якщо ми говоримо про регіональну політику, на реалізацію якої ЄС спрямовує колосальний ресурс (в рамках програмного циклу 2021-2027 років це 392 млрд євро, або майже третину свого спільного бюджету), то хибно було б думати, що це така собі благодійна підтримка слабших регіонів. Справа тут в іншому. ЄС прагне побудувати справді об'єднану Європу. Диспропорції регіонального розвитку цьому аж ніяк не сприяють — у взаємодії між сильнішими і слабшими виникають проблеми, відбуваються перетоки робочої сили, створюються осередки соціального напруження тощо. Подолання таких диспропорцій і їхнього негативного впливу на європейську єдність є одним із ключових завдань регіональної політики. Саме тому її в ЄС називають також політикою згуртованості. Багато європейських програм побудовані таким чином, що вони заохочують регіони, в тому числі сильніші і слабші, працювати разом. Частина з них спрямована і на майбутніх членів ЄС, яких заздалегідь треба підтягувати до відповідних стандартів, а також на країни-сусідів (транскордонні програми, до яких Україна також має доступ) задля зменшення диспропорцій на кордонах ЄС. Тож конкретні програми за допомогою тих чи інших інструментів покликані сприяти реалізації цілей згуртованості.

Цілі та цінності можуть бути довгостроковими і глобальними. Наприклад, цілі сталого розвитку ООН сформульовані на довгострокову перспективу, поділяються багатьма країнами і є основою багатьох програм, у кожній з яких цілі конкретизуються. В кінцевому рахунку донор визначає бажані результати — ключові показники ефективності, яких він має досягнути.

Тож для того, щоб претендувати на той чи інший ресурс, перш за все необхідно розуміти, чого хоче донор, і співвіднести те, що потрібно нам, з його цілями. Намагання зрозуміти, що потрібно донору, і готовність говорити з ним однією мовою (в тому числі використовувати ту термінологію, яку він вживає) — перша передумова успішного залучення зовнішніх ресурсів. Підтримка донора залежить від того, чи відповідає запропонований проєкт його цілям та чи здатні ви його успішно реалізувати і тим самим досягнути не тільки ваших, але й його власних цілей.

Тут не треба боятися підступу на кшталт “безкоштовний сир буває тільки в мишоловці”. У більшості випадків вас жодним чином не намагаються використати, а натомість залучають до спільного досягнення тих чи інших цілей. Наприклад, запобігання змінам клімату стосується всіх на цій планеті, і наші заходи з енергоефективності — внесок у досягнення цієї спільної мети. Так, за даними Оксфордських досліджень², підвищення температури навіть на один градус може збільшити вдсятеро міграційні потоки. Щоб цьому запобігти, важливо залучити якомога більше міст та країн у глобальному світі до впровадження відповідних заходів. Але не усі на це спроможні. Тож, розуміючи наш взаємозв’язок, донорські організації спрямовують свій ресурс на допомогу тим, хто поділяє їхні цілі та цінності, але має обмежені можливості їх досягнути.

Що таке донор? Це слово походить від латинського слова *donare* — дарувати, жертвувати. В медицині донор — це той, хто надає частку своєї крові чи свої органи для допомоги іншим людям. У нашому контексті донор — це та людина або організація, яка надає власні кошти або ресурси іншим для їхньої підтримки. Урядові та благодійні організації надають донорську підтримку зокрема і тим країнам, які зіштовхуються з певними проблемами у своєму розвитку. Так, станом на травень 2025 року ЄС та його фінансові установи за період від початку російської агресії мобілізували близько 77 млрд євро для підтримки загальної економічної, соціальної та фінансової стійкості України у вигляді макрофінансової, екстреної та гуманітарної допомоги, бюджетної підтримки і кризового реагування, а якщо врахувати військову допомогу і допомогу українським біженцям то загальний обсяг підтримки наближається до 150 млрд євро³.

Одним з видів такої підтримки є **міжнародна технічна допомога (МТД)** — ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України (постанова КМУ від 15 лютого 2002 № 153)⁴. МТД може залучатися не лише як фінансові ресурси (гранти) у національній чи іноземній валюті, але також у вигляді:

- будь-якого майна, необхідного для виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні;
- робіт і послуг;
- прав інтелектуальної власності;
- інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

МТД підлягає державній реєстрації. Детальна інформація про нормативно-правову основу залучення МТД, її кординацію і зареєстровані проєкти міститься на урядовому порталі⁵.

Окрім доступу до зареєстрованих в Україні проєктів МТД, громадські організації, ОМС та інші інституції в Україні мають доступ до низки **програм і проєктів ЄС** на основі договорів між Україною і інституціями ЄС⁶. Також вони можуть брати участь в конкурсах проєктів різних міжнародних організацій, отримувати допомогу від муніципалітетів-партнерів та міжнародних благодійних фондів.

2 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959378023000079>

3 <https://euneighbourseast.eu/uk/news/explainers/yak-yes-pidtrymuye-ukrayinu-vid-sankcij-do-vijskovoyi-ta-gumanitarnoyi-dopomogy/>

4 <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=60b916e3-d383-4560-a50d-5b48af9d-810c&title=Informatsiino> —

5 <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga>

6 <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf>

Безповоротна (грантова) допомога в рамках проєктів МТД здебільшого підтримує “м’які” заходи: навчання, дослідження, підготовку політик, стратегій тощо. Основна мета таких проєктів — не вирішити проблеми за нас, а наростити нашу власну спроможність ці проблеми вирішувати. Але в деяких з них є також і “тверда” або інвестиційна складова (кошти на фінансування капітальних вкладень). Це треба чітко розуміти, готуючи заявку. Переважно в описі проєкту детально вказують, що може і що не може бути в його рамках профінансовано. “М’які” заходи корисні перш за все для нарощування спроможності, зокрема в проєктному менеджменті. Важко претендувати на великі проєкти, не пройшовши школу реалізації м’яких проєктів, формування грамотних заявок, ефективного проєктного і фінансового менеджменту, проведення закупівель відповідно до процедур, звітності.

Більш серйозні інвестиції на реалізацію інфраструктурних проєктів доступні здебільшого у вигляді **кредитних ресурсів**. Такі проєкти можуть бути реалізовані через прямі кредити ОМС (або комунальним підприємствам) або через кредитування держави, яка далі розподіляє ці кошти уже як безповоротні між громадами через відповідні програми.

Такі кредити надають міжнародні фінансові інституції — Світовий Банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку. Їхня мета — сприяти Україні на її шляху до якісних перетворень. Вигода таких кредитних програм у тому, що їх дають на пільгових умовах — під нижчі відсотки і переважно з відтермінуванням погашення. Однак це не завжди кредит у гривнях, і тоді валютні ризики лягають на громаду. Але кредити, які надають міжнародні фінансові інституції, часто супроводжуються так званими пов’язаними грантами, коли частина ресурсу, необхідного для забезпечення виконання проєкту, надається на безповоротній основі. Приклади поєднання кредитних і грантових ресурсів будуть наведені нижче.

Акцентуємо увагу наших читачів на тому, що допомогу донорів слід сприймати як тимчасове явище у довгостроковій перспективі. Існує таке поняття як “клієнталізм” — це залежність від зовнішньої допомоги. Щоб запобігти цьому в більшості програм закладається оцінка сталості — що буде з проєктом, коли закінчиться виділене на нього зовнішнє фінансування. Залучаючи той чи інший проєкт, зверніть увагу, чи не намагаються вас “підсадити на голку” — якщо обладнання пропонують безкоштовно, але потім вам доведеться купувати витратні матеріали і комплектуючі до нього тільки у визначеного постачальника, це більше схоже на пастку, ніж на допомогу. На жаль, трапляються і такі випадки, тому краще орієнтуйтеся на тих донорів, які вже мають репутацію в Україні або яких фінансують знані міжнародні організації чи уряди дружніх країн.

Щоб успішно працювати з донорами потрібно розуміти різницю між донором, проєктом чи програмою, яку він фінансує, і організацією. Відбір компанії (або консорціума компаній), яка реалізує великий донорський проєкт, здебільшого відбувається на міжнародних конкурсах, участь в яких беруть не тільки державні, а й приватні міжнародні консалтингові компанії. В деяких випадках реалізацію проєктів покладають на українські ГО, які мають визнану репутацію і спроможність реалізації великих проєктів — як-от ICAP Єднання, фонд Східна Європа, ГО Easy Business.

Для прикладу: програма ULEAD з Європою — це програма МТД, яка спрямована на підтримку місцевого самоврядування і регіонального розвитку. Вона фінансується за кошти донорів (ЄС і урядів деяких країн-членів, зокрема Данії, Німеччини, Польщі, Словенії, Франції)⁷ та імплементується німецькою урядовою компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. При цьому GIZ впроваджує також низку інших програм і проєктів, донором яких є уряд Німеччини. Інший приклад — проєкт UCORD, який зосереджується на трансформації організаційних структур агенцій регіонального розвитку (АРР) в Україні, фінансує уряд Швейцарської конфедерації і впроваджує компанія NIRAS Sweden AB.

При цьому посольства (і представництво ЄС) відслідковують допомогу, яка надається відповідними країнами, і часто в них є окрема посада відповідального за проєкти технічної допомоги (Head of cooperation), який може в певних межах впливати на рішення в рамках проєкту чи програми, яка реалізується. Однак ключові рішення по програмі затверджуються у відповідних урядових структурах країни-донора — часто це так звані агенції міжнародного розвитку (International Development Agency — IDA).

У подальшому в тексті ми будемо використовувати термін **“донори”**, позначаючи ту інституцію, з якою ОМС чи інший заявник з українського боку взаємодіє щодо залучення ресурсів, не деталізуючи при цьому, чи йдеться про донора у вузькому значенні слова, агентство-імплементатора, впроваджувані програми чи проєкт, якщо така деталізація не матиме визначального сенсу.

Важливо наголосити, що не існує єдиної організаційної схеми, за якою працюють донорські програми чи проєкти. Але це не повинно вас лякати. Переважно ви маєте справу з регіональним офісом, менеджером чи керівником відповідного проєкту, але налагодження прямих комунікацій (“тепліх контактів”) з керівництвом проєкту, представниками донорів чи посольств може бути не зайвим. При цьому варто делікатно уникати:

- “йти через голову” менеджменту проєкту до тих, хто відповідає за проєкт на вищих рівнях;
- звертатися до представників партнерів із проханнями про такі зміни підходів до проєкту, рішення щодо яких не входить у їхню компетенцію;
- намагатися добитись від партнерів преференцій в обхід критеріїв ухвалення рішення;
- вести агресивну форму комунікацій, “вимагаючи” чи тиснучи на представників донорських організацій.

“Теплі контакти” — це цінний ресурс. Вони можуть стати в нагоді, наприклад, коли у заявників при конкурсному відборі є рівні бали або коли у партнера є вільний ресурс, під який потрібно швидко залучити проєкт тощо. Багато хто з наших респондентів говорив, що вони через свої теплі контакти, зокрема, уточнюють особливості відбору і визначають, чи доцільно подаватися на проєкт. Інколи менеджери переходять з однієї програми в іншу (за підтримки того

7 До списку донорів цієї програми можуть долучитись і інші країни

чи іншого донора) і досвід співпраці з вами може стати передумовою налагодження взаємин з новим донором.

Однак не варто переоцінювати значення таких контактів. Більшість донорських проєктів мають заздалегідь визначену програму (план) і не завжди можуть гнучко змінюватися. Але якщо проєкт, який ви хочете реалізувати за допомоги того чи іншого донора, відповідає його цілям і його зацікавить, він іноді мають можливість знайти “лазівку” — перекинути на нього зекономлені кошти, розширити (за погодженням з центральним офісом) категорію тих, кому може бути надана підтримка, дещо скоригувати дизайн проєкту тощо.

Ось приклад, як “теплі контакти” допомогли Вінниці залучили грант на впровадження заходів з енергоефективності (стартово — 16 мільйонів швейцарських франків, але потім сума була скоригована в сторону збільшення). Вінницька міська рада почала брати участь у проєктах, які підтримував уряд Швейцарської Конфедерації, з 2006 року. Тоді Вінниці передали першу партію трамваїв, які в Цюриху замінювали на новішу модель. З боку міста це вимагало чітких організаційних кроків і Вінниця показала себе в цьому проєкті як надійний партнер. Тож угода кілька разів продовжувалась, а місто отримувало додаткові одиниці рухомого складу. В ході контактів зі швейцарським посольством представники міської ради дізналися, що у його планах впровадження нового проєкту з енергоефективності, який початково мав забезпечити комплексну термомодернізацію одного невеликого міста. Враховуючи наявний досвід співпраці, представники міськради запросили у Вінницю команду, яка відбирала місто для впровадження проєкту, і змогли переконати швейцарських партнерів переорієнтувати проєкт на термомодернізацію зіставного за розміром одного мікрорайону, але більшого міста. Цей проєкт був успішно реалізований і в його рамках українське місто зокрема вперше долучилось до ініціативи Європейської енергетичної відзнаки, яка далі впроваджується у деяких інших українських містах.

Що таке проєкт і проєктний менеджмент?

В абсолютній більшості донори надають фінансування на проєктній основі, тобто для реалізації конкретного завдання, аби досягти певних результатів в обмеженому часовому проміжку. Існують різні визначення, що таке **проєкт**, але здебільшого вони включають в себе такі компоненти:

- сукупність конкретних дій,
- яка реалізується в межах визначеного проміжку часу,
- передбачає використання більшого чи меншого, але обмеженого ресурсу,
- має на меті досягти конкретного (вимірюваного) результату,

- і в кінцевому випадку має створити певну цінність, вирішити суспільно значущу проблему, тобто має певний вплив у ширшому контексті або є частиною ширшого процесу.

Бувають також інші, не проєктні види підтримки. Зокрема так звана інституційна підтримка, коли донори частково забезпечують поточне функціонування організації (переважно для організацій з громадського сектору на етапі їхнього становлення), але вона є швидше винятком. Для українських громад (і деяких державних інституцій) також відкриті програми підвищення спроможності, які надають доступ до різноманітних навчань і консультацій. За нинішніх умов буває доступна гуманітарна допомога, яку надають в особливих обставинах часто як негрошовий внесок (in-kind). Пряма бюджетна підтримка — коли кошти донора зараховуються у відповідний бюджет (з визначенням того, на які цілі ці кошти можуть бути спрямовані або обмежень, на які цілі вони не можуть бути спрямовані) — в Україні здійснюється тільки на державному рівні.

Фінансування на проєктній основі означає, що отримувач допомоги повинен заздалегідь підготувати деталізований опис проєкту, включно з індикаторами вимірювання результату, оцінкою ризиків та бюджетом. Проєктний підхід дозволяє донору чітко оцінити, чи будуть досягнуті його цілі, а в багатьох випадках — навіть виміряти досягнутий результат.

Водночас проєктний підхід дозволяє чітко відокремити ті активності, які фінансує донор, від поточної діяльності. Втім, поточну діяльність, яка не має обмеження в часі і здійснюється на постійній основі, також часто можна оцінити вимірюваними показниками і розкласти на конкретні проєкти. В кінцевому рахунку, якщо виходити з сервісної концепції діяльності ОМС, основна їхня мета — забезпечити мешканцям громади доступ до якісних послуг. Для вирішення цього завдання в різних сферах потрібно: підготувати персонал, який здатний надавати такі послуги; створити і підтримувати на належному рівні інфраструктуру, яка забезпечить якість послуг; належним чином організувати доступ до цих послуг для різних категорій мешканців і частин громади; забезпечити організацію і фінансування цих процесів; організувати належний моніторинг і врахування зворотного зв'язку. Окремі елементи цього цілісного процесу або певну їхню комбінацію можна виділити в проєкт, який має на меті досягти конкретного результату, а як наслідок — вплинути на якість і доступність надання відповідних послуг.

Так, наприклад, розгортання мережі ЦНАПів у громадах здійснювалося за сприяння низки проєктів МТД, кожен з яких в рамках свого проєкту визначав певну кількість ЦНАПів, які мали протягом певного періоду запрацювати в громадах, виділяв на це ресурс і виходив з того, що розгортання цієї мережі вплине на якість та доступність адміністративних послуг. Для кожної громади створення ЦНАПу було окремим проєктом, який передбачав підготовку приміщення, придбання обладнання і програмного забезпечення, навчання персоналу і налагодження організаційних процесів. Подальша діяльність створеного ЦНАПу вже не є проєктом, але за необхідності громада може звернутися до донорів з окремими проєктами, наприклад, щоб придбати так звані мобільні ЦНАПи, аби мешканців віддалених населених пунктів мали доступ до адміністративних послуг.



І якщо вище ми акцентували увагу на тому, що ми маємо враховувати пріоритети донора, то тут ми ми робимо інший наголос. Проєкт, який пропонується донору для підтримки, не повинен бути “фантазією”, яка жодним чином не пов’язана з проблемами і пріоритетами розвитку громади, а в ідеалі — має відповідати її стратегії. В деяких випадках донори ставлять це як обов’язкову умову для виділення підтримки. Це здається очевидним, але, на жаль, непоодинокими є випадки, коли за кошти донорів реалізуються проєкти, які не мають реального впливу на життя громади. Просто в громаді побачили конкурс, під який вирішили “підігнати” проєкт. Саме тому донори часто ставлять відповідність ідеї проєкту стратегічним пріоритетам громади як обов’язкову умову для виділення підтримки і намагаються оцінити його сталість.

Екосистема, про яку ми говорили у вступі, має на меті запобігти такому марному витрачання коштів донорів: у такій системі залучення допомоги узгоджують між собою місцеві стейкхолдери з різним баченням і інтересами. Власне, **робота над стратегією громади і планом її реалізації** є одним із ключових шляхів узгодження спільних пріоритетів різними місцевими стейкхолдерами. Визначення змін, яких прагне досягнути громада, має стати відправною точкою планування проєктів, під які далі громада буде здійснювати пошук ресурсів. Без чітких пріоритетів залучення ресурсів перетворюється на хаотичну діяльність, від результатів якої, навіть у випадку значної кількості підтриманих проєктів, мешканці не відчувають особливого ефекту.

Варто врахувати наявність актуальних трендів, що впливають на те, під які проєкти на даний момент можна швидше залучити ресурси. Розуміючи цю “кон’юнктуру”, можна ефективніше витратити власний ресурс: фокусувати його насамперед там, де зовнішній ресурс важкодоступний.

Загалом, успішні проєкти формуються на перетині власних пріоритетів і пріоритетів донорів, і тут кожен шукає свій баланс при підготовці конкретної заявки.

Ще один важливий момент полягає в тому, що донорські проєкти майже завжди орієнтовані не на підтримання поточного стану, а на розвиток. Тому проєкт здебільшого має нести в собі **елементи новизни** — вирішення, можливо, типової проблеми, але новим способом. Треба розуміти, що різні громади мають схожі проблеми і донор, відбираючи проєкт, серед інших критеріїв враховує його певну унікальність. Іноді саме можливість подати проєкт стає відправною точкою для пошуку таких нестандартних рішень.

У підсумку зафіксуємо, що ефективна організація залучення ресурсів тісно пов’язана зі стратегічними пріоритетами розвитку громади. Вона передбачає проєктний підхід — виокремлення з поточної діяльності конкретної сукупності дій, реалізація яких протягом визначеного часу має забезпечити досягнення певної розвиткової мети. Важливо при цьому розуміти, що будь-який проєкт — це не про об’єкти, які треба побудувати/відремонтувати/відновити, а про зміни для людей і для громади. Кожен окремий проєкт має створювати умови для покращення якості життя її мешканців та для досягнення довгострокових цілей громади, і тому тут важливо не кидатись зі сторони в сторону, а діяти системно.

Яка типова структура проектної заявки?

Відбір проектів для фінансування донори здійснюють здебільшого на конкурсній основі. Оголошення про конкурс переважно оприлюднюють на сайті програми чи організації і поширюють різними агрегаторами — спеціалізованими сайтами чи соціальними мережами, дайджестами тощо.

Існують окремі конкурси, до участі в яких запрошують тільки партнерів, з якими уже співпрацюють, або заздалегідь відібраних за певними критеріями аплікантів. В умовах, які склалися після початку російського вторгнення, донори часто працюють саме таким чином, наприклад, визначивши своєю цільовою аудиторією деокуповані громади або громади, які постраждали від російської агресії. В таких випадках донори іноді напрямую звертаються до конкретних громад з пропозицією підготувати запит на підтримку.

Однак навіть у випадках прямих звернень з боку донорів від громади майже завжди вимагається підготовлена проектна пропозиція. Якщо ж йдеться про відкритий конкурсний відбір, то заявка здебільшого передбачає саме проектну форму.

Деталізація цієї заявки може бути різною. В деяких випадках від заявника вимагається підготувати спочатку концепцію проекту, а вже потім розробити детально сам проект. Виклад його основної ідеї і загальних характеристик переважно вимагаються для попереднього відбору, який передбачає подальші етапи.

Поширеним варіантом оформлення концепції є так звана **картка проекту** (часто вживають ще вислів “проджект фіш” — project fiche). Вимоги різних донорів до такої концепції бувають відмінними, але переважно вона включає такі пункти:

- назва проекту;
- його мета;
- основна проблема, яку проект вирішує;
- цільова аудиторія;
- територія охоплення;
- очікувані результати;
- основні заходи та етапність їхньої реалізації;
- опис (склад) команди, яка буде реалізовувати проект;
- оцінка обсягу фінансування.

Більшість громад уже має досвід підготовки таких карток проектів, наприклад, для включення в план реалізації стратегії. Зразок картки наведений в [Додатку 1](#).

При заповненні таких карток часом виникають складнощі, адже ця форма вимагає дуже стислого викладу (переважно обмежена кількість знаків), конкретних цифр і загалом чіткого формулювання логіки проекту. Навіть якщо донор не вимагає такої короткої форми, ми радимо почати роботу над проектом саме з неї, адже це допоможе чітко структурувати його ідею. Інколи корисно сформулювати основні елементи концепції у формі запитань — яку проблему має вирішити проект? на кого він матиме вплив? чого ми хочемо досягти? що зміниться в результаті в громаді? В той же час, навіть якщо для подачі потрібна тільки концепція, досвідчені експерти радять пропрацювати проект детальніше: так ви уникнете “підводних каменів”, які можуть бути не враховані в короткій формі.

ВАЖЛИВО ДЛЯ ГРАНТРАЙТИНГУ

☒ ОЗНАЙОМИТИСЬ З ВИМОГАМИ
ТА ПРАВИЛАМИ ВІДБОРУ

☒ ОПИСАТИ ПРОЄКТ

- ЧІТКО
- ЛАКОНІЧНО
- ЗРОЗУМІЛО

☒ ОНЛАЙН РЕЄСТРАЦІЯ
(ЯКЩО ВИМАГАЄТЬСЯ)

☒ ОБҐРУНТОВАНИЙ БЮДЖЕТ

Розгортаючи концепцію в повноцінний проєкт, потрібно деталізувати і обґрунтувати ті позиції, які в ній відображені, але також навести більше розрахунків і документів (наприклад, наявність ПКД), а ще включити додаткові розділи, такі як релевантна нормативна база, результати публічного обговорення, врахування певних політик, аналіз ризиків, детальний бюджет тощо.

Заявка зазвичай містить інформацію про заявника і документи, які підтверджують його надійність — що це не “одноденка”, а організація з історією, необхідними реєстраціями, податковим статусом, сертифікатами, яка відповідає вимогам даного конкурсу. Донори можуть вимагати доказів спроможності реалізувати відповідний проєкт — наприклад, інформації про досвід реалізації проєктів подібної складності та обсяг задіяних у них ресурсів та/або про наявність кваліфікованої команди. Часто вимагається додати рекомендації чи гарантійні листи. Ще на етапі подачі заявки донор може запитувати інформацію, яка згодом спростить підготовку грантової угоди — дані про реєстрацію, банківський рахунок тощо.

Щоб не повторювати численні посібники з грантрайтингу, акцентуємо увагу на **деяких важливих моментах**, на які звертали увагу наші респонденти:

- Загальне правило полягає в тому, що кожен донор і кожна донорська програма має власні правила відбору, з якими треба детально ознайомитись. Часто заявки відхиляють ще до того, як починається розгляд по суті, через нехтування визначеними донором технічними вимогами щодо заявника, проєкту і супроводжуючої документації.
- Ваш успіх при залученні ресурсів і в подальшому при реалізації проєкту критично залежить від здатності чітко і лаконічно виписати основні його елементи і вказати логічний зв'язок між ними. Допомогає в цьому “крос-чекінг” — коли заявку вичитують інші колеги, бажано ті, хто не брав участі в її підготовці. Нам може здаватися, що все викладено зрозуміло, але чи буде зрозуміло донору? Якщо сторонній експерт ставить уточнюючі питання, інколи виявляється, що й ми самі не до кінця продумали всі деталі проєкту.
- В проєктах ЄС і деяких інших міжнародних проєктах потрібна попередня онлайн реєстрація. Треба мати на увазі, що така реєстрація іноді потребує часу для розгляду та схвалення, і це буває перешкодою для своєчасної подачі заявки, яка можлива в цих випадках тільки після реєстрації.
- Рамки фінансової пропозиції зазвичай визначені заздалегідь і не завжди є критерієм відбору (найнижча ціна). Натомість важливим критерієм є якість і обґрунтованість бюджету. Витрати повинні відповідати прийнятим нормам розподілу (на що і скільки можна закладати) і узгоджуватися з цілями проєкту. Треба враховувати, що деякі проєкти вимагають авансування і співфінансування. Варто уникати помилок з неврахованими витратами або заниженими цінами (якщо бюджет схвалений, то перерозподіл коштів в рамках статті витрат ще допустимий, хоча переважно за погодженням з донором, а між статтями — значно складніший).

Навіть цей схематичний опис показує, що розробка заявки потребує різних знань і навичок, і рідко одна людина може підготувати всі складові заявки. Ще більше складнощів може виникнути при подальшій реалізації проєкту. Тому щоб успішно залучати ресурси важливо пам'ятати, що це — колективна робота, і для успіху потрібно формувати команду. В наступному розділі ми розглянемо, яким має бути бажаний склад такої проєктної команди.

РОЗДІЛ 2.

ПРОЄКТНА КОМАНДА – ОСНОВНІ РОЛІ

Який мінімальний склад команди і звідки взяти фахівців, щоб зрушити процес залучення зовнішніх ресурсів?

В абсолютній більшості громад, представників яких ми опитували, залученням зовнішнього фінансування займається не окремий фахівець, а команда, яка складається навіть у невеликих громадах мінімум з трьох фахівців. У сфері цій сфері достатньо висока плинність кадрів, і при меншому складі команди є високий ризик втратити спадковість докладених зусиль.

Причини цієї плинності різні — зміна сімейного статусу, переїзд в інше місто, а в умовах вторгнення — виїзд за кордон чи мобілізація. Натомість, у деяких громадах нові можливості відкриваються завдяки залученню в команду ВПО, які раніше мали відповідний досвід в іншій громаді.

Але найчастіше мова йде про невисокий рівень оплати праці в системі ОМС. Часто фахівці з команд, утворених в громадах, переходять у донорські проекти, які пропонують більш конкурентні зарплати. В цьому є, однак, і певний позитив — переходячи на сторону донора, колишні працівники в подальшому стають “амбасадорами” громади (якщо це не породжує конфлікт інтересів на новому місці). Громадам треба намагатися зберегти з ними добрі стосунки, а не відштовхувати їх як “зрадників”. Тим більше, що є приклади зворотної тенденції — фахівці, які попрацювали в донорських проектах, повертаються в громади і приносять з собою набутий там досвід. Така ротація кадрів між ОМС, донорськими проектами і громадським сектором загалом корисна для всіх сторін.

Однак збереження і нарощування кадрового потенціалу в громадах має критичне значення для повноцінного залучення зовнішніх ресурсів. Тому потрібно на законодавчому рівні вирішити проблему стимулювання фахівців, які працюють із залученням цих ресурсів.

Одне з рішень, яке дозволяє частково вирішити проблему адекватного стимулювання працівників, залучених до реалізації донорських проектів, є впровадження посади так званих інспекторів з управління грантових проектів на основі строкових трудових договорів. Такі інспектори не є посадовими особами місцевого самоврядування і на них не поширюються обмеження, пов'язані з оплатою праці таких осіб. Приклад договору з практики департаменту інвестиційної політики, проектів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради міститься у Додатку 2. Така практика, проте, не повністю вирішує проблему, оскільки виникає різниця в оплаті інспекторів і

штатних працівників. Інше доступне на сьогодні рішення полягає в преміюванні за залучення і реалізацію донорських проєктів.

Втім, запрошення і матеріальне заохочення фахівців із досвідом не є абсолютно необхідною умовою для залучення ресурсів в громадах. Враховуючи реалії, в громадах часто роблять ставку на залучення молодих мотивованих співробітників, звертаючи перш за все увагу на їх готовність вчитись і здебільшого — на знання іноземних мов. Треба зазначити, що зараз для посадовців ОМС, інших представників громад, громадського сектору і навіть бізнесу існує достатньо багато можливостей вчитись і набувати відповідні навички, і часто таке навчання фінансують донори. Наші респонденти говорили, що достатньо року-півтора, щоб підготувати якісного фахівця, а нерідко перші результати він чи вона починає показувати вже через кілька місяців. Повний цикл навчання займає трохи більше часу — на переконання наших респондентів, якісний фахівець має пройти принаймні один, а краще кілька різних проєктів від підготовки заявки до реалізації проєкту і подачі звітності. Це охоплює період два-три роки. Тому відібрати в колективі або залучити людину, якій цікаво почати працювати з донорськими проєктами, і сприяти її навчанню в ситуації браку кадрів — вихід, доступний навіть невеликим громадам. Більшість із тих, хто сьогодні працює в цій сфері, насправді самі пройшли колись такий же шлях.

Краще взяти і навчати, ніж шукати “зірку” (Ярослав Цвіркун)

Ключове — бажання. Є багато навчань — можна навчитись. В кожній громаді є чому повчитись (Юля Слободянюк)

Проєктний менеджер — це, перш за все, людина логічного мислення. Для проєктного менеджера важливі також “посидючість” і вміння думати на перспективу (Богдан Келічавий)

Щоб підготувати фахівця, треба мінімум два роки, а під європейські проєкти — іноді всі 5: півроку готуємо заявку, півроку триває відбір, 2-3 роки — імплементація проєкту, ще рік — звітування. Фахівцю треба пройти весь цикл (Ігор Попадюк)

У проєктного менеджера мають горіти очі. Він має виключити в собі “чиновника”, який працює “від сих до сих” (Ірина Гудзь)

Варто при цьому особливо звернути увагу на ті програми, які передбачають не просто навчання, а й менторство, тобто залучення більш досвідчених колег до спільної підготовки проєктних заявок. За консультативною підтримкою в формі менторства можна також звернутись до донорів або — на основі партнерських сто-

сунків — до інших громад. Не треба також нехтувати можливістю залучення консультантів на платній основі (така практика поширена, зокрема, в Європі). При цьому деякі консультанти погоджуються допомогти підготувати проєкт не за фіксовану плату, а на умовах участі в його реалізації у випадку його підтримки донором. Ще один можливий варіант: якщо це допускають умови конкурсу, запросити до подачі заявки на проєкт як основного або співапlicantsа партнерську ГО (місцеву чи національну), яка має хороший досвід залучення і реалізації проєктів.

Усі ці можливості можна використовувати для розширення команди і підвищення її спроможності, але ядро команди має формуватись у складі ОМС. Те, що в команді має бути мінімум троє, є запорукою її сталості — коли хтось випадає, колеги підхоплюють розпочату роботу і вводять в курс справ нову людину, що приєдналася. Але такий чисельний склад обумовлений ще й тим, що підготовка проєкту передбачає певний мінімальний набір ролей та компетенцій.

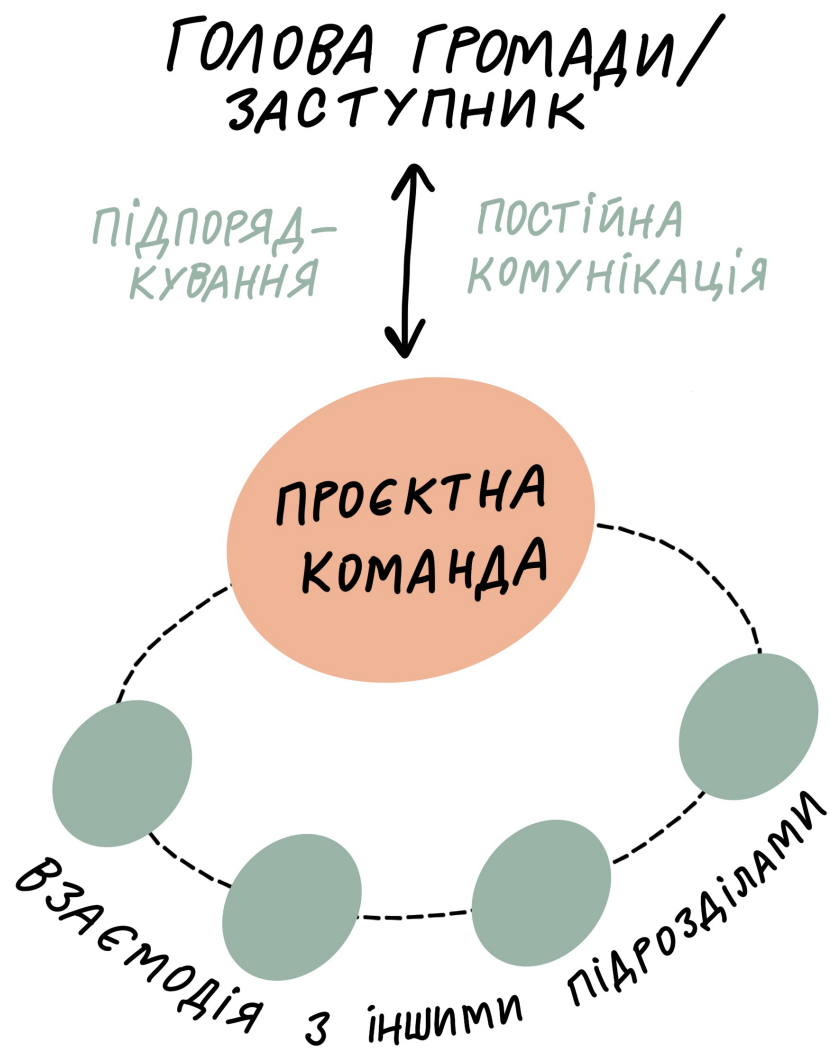
З яких фахівців має складатися проєктна команда?

Підготовка заявки і в подальшому реалізація проєкту вимагає кілька різних типів експертизи. Як мінімум, таких:

- загального розуміння системи проєктного менеджменту і відповідно спроможності забезпечити планування і реалізацію проєкту;
- секторальної фахової експертизи в тій сфері, на яку спрямований проєкт (ЖКГ, освіта, медицина, культура тощо);
- експертизи в сфері фінансового планування і звітності для підготовки бюджету проєкту, а в подальшому для управління фінансовими ресурсами на його реалізацію і підготовки фінансової звітності;
- правової експертизи, необхідної при подачі документів про заявника, відслідковування відповідності до законодавства всіх договорів, процедур, зокрема організації закупівель;
- експертизи в сфері комунікацій для забезпечення інформування громадськості, залучення її до тих чи інших етапів планування і реалізації проєкту, забезпечення того рівня “візібіліті” (visibility — публічності, представлення проєкту громадськості), якого вимагає донор.

Насправді, цей набір експертиз часто представлений в структурі і персональному складі виконавчих органів майже будь-якої ради. Керівник будь-якого рівня повинен мати певний рівень навичок загального і навіть проєктного менеджменту. Є підрозділи з фахівцями у відповідних тематичних сферах, є фінансовий департамент чи відділ, відповідальні за комунікації, а також юридична служба. То чи є потреба формувати проєктний відділ як паралельну структуру з подібними функціями?

Здавалося б, проєктну команду можна утворити з наявних працівників, делегувавши їм підготовку проєктів залучення зовнішнього фінансування. Але такий підхід не працює. “Поточка в результаті з’їдає”: завантажені прямим обов’язками і поточними справами працівники займаються проєктами за залишковим принципом. Донори кажуть, що деякі представники громад подають заявки тільки тому, що їх зобов’язали, і вони навіть радіють, коли проєкт не проходить, адже їм залишалося менше роботи і менше відповідальності.



Але справа не тільки в завантаженості. Ми вище говорили про відмінність поточної (процес-орієнтованої) і проєктної (орієнтованої на результат) діяльності. Проєкти, особливо ті, що подаються на гранти або іншу підтримку, потребують відмінного підходу і знань, — починаючи з проєктного мислення закінчуючи розумінням стандартів оформлення документів і звітів, до яких у донорів свої вимоги. І чим більше проєктів у громади, тим важливіше створити структуру, де будуть спеціалісти з усіх потрібних напрямків, для яких робота над проєктами є головним завданням, а не просто додатковим навантаженням.

У такій команді варто мати по одній чи кілька людей на таких позиціях:

- проєктний менеджер;
- технічний експерт за пріоритетними сферами реалізації проєктів;
- юрист;
- фінансовий менеджер;
- комунікаційний менеджер.

Цих позицій більше, ніж у згаданому нами форматі проєктної команди з трьох осіб. Яким чином тоді перекривається необхідність належної експертизи таким мінімальним складом?

Відповідний підрозділ, хоча і має бути відокремленим і сфокусованим на завданнях залучення ресурсів, все ж є частиною структури виконавчих органів відповідної ради. Чи треба виокремлювати всі ці функції одразу? Ні! Виокремити насамперед треба те, що визначає специфіку роботи команди, яка працює з донорськими проєктами, а саме функції проєктного менеджменту. Відповідно мінімум троє — це три проєктні менеджери або два проєктні менеджери і один фінансовий менеджер. Саме такий базовий склад мінімальних команд у проаналізованих нами громадах.

У таких командах проєктні менеджери були радше універсальними без вираженої секторальної або функціональної спеціалізації (це важливо зокрема з огляду на проблему плинності кадрів).

У кожному проєкті має бути проєктний, фінансовий і комунікаційний менеджери. Але тут принцип такий — якщо це не робить ніхто інший, то це робить проєктний менеджер (Ігор Попадюк).

Професійний проєктний менеджер — це той, хто бачить не лише окремі завдання, а й загальну картину, вміє тримати баланс між різними обмеженнями (час, бюджет, якість, обсяг робіт) та вести команду до мети (Ярослав Жидик).

Інший варіант розподілу ролей в мінімальній команді — проєктний менеджмент (переважно керівник), грантрайтер (більш креативна функція) і спеціаліст технічний або фінансовий, часто з досвідом підготовки проєктно-кошторисної документації або проведення тендерних закупівель. Інколи в базову команду включають також фахових експертів, наприклад, енергоменеджера — саме за цим напрямком зараз громади чи не найчастіше залучають зовнішню допомогу.

Тут немає універсальних рішень — все значною мірою залежить від того, яких фахівців вдається залучити на старті. Тоді решту функцій доводиться ком-

ПРОЄКТНА КОМАНДА



пенсовувати у (горизонтальній) взаємодії з відповідними підрозділами виконавчих органів.

Іншими словами, проєктна команда має бути виокремлена і сфокусована на основному завданні залучення зовнішніх ресурсів, але не відокремлена від інших структурних одиниць. Результату не буде, якщо не буде працівників, зосереджених на цих завданнях, але його не буде і тоді, коли вся відповідальність покладена тільки на них і вони працюють без координації з іншими підрозділами. Щоб таку координацію забезпечити, проєктна команда як структурна одиниця має бути підпорядкована або безпосередньо голові громади, або одному з ключових його заступників, а її керівник — мати з керівництвом громади постійну комунікацію.

Голова майже кожен день питає — що в тебе, іноді сам щось знаходить, каже — подивись. Якщо я знаходжу — йому кажу, він переважно питає, що отримаємо в результаті і яка потрібна підтримка. Наш діалог — це постійний мозковий штурм, де ініціативи мера надихають, а експертиза відділу енергоефективності та грантової діяльності додає практичності. (Олександр Корчма)

У нас є ініціатива — карт-бланш усім підрозділам на запровадження посади проєктного менеджера. Таким чином у нас є центральна структура і менеджери на місцях, щоб спільно готувати проєкти. (Антон Орехов)

У громадах потрібен єдиний аналітичний центр і виконавці, які узгоджуватимуть з ним плани і зможуть координуватись між собою. (Михайлина Скорик-Шкарівська)

Керівник має бути як “глобальний зрівняльник” для різних учасників процесу. Але коли заявка подана, будь-хто, хто виграє в громаді грант, може залізно розраховувати на співфінансування. Розіб'ємось, а кошти знайдемо. (Борис Карпус)

Хто, окрім членів проєктної команди, і в яких ролях має бути долучений до процесу залучення і реалізації донорських проєктів?

У процесі підготовки і реалізації донорських проєктів ролі в команді визначає не лише фаховий досвід учасників, а й те, хто і як впливає на ухвалення необхідних рішень. А це своєю чергою залежить від того, як діяльність проєктної команди інтегрована в загальні процеси розвитку громади.

Наші респонденти наголошують, що залучення зовнішніх ресурсів має починатися з якісної підготовки стратегії. Стратегія і План її реалізації визначають,

які проекти є пріоритетними для громади, а встановити це неможливо без участі її мешканців. Якісна розробка стратегії передбачає повноцінну партисипацію. Розроблені за цієї умови стратегічні документи визначають проекти, які справді підтримуються громадськістю, а в низці випадків — навіть нею ініційовані. Взаємодія ОМС з громадськістю має продовжуватись і в подальшому, коли стратегія вже розроблена і починає впроваджуватися.

Якщо діяльність проєктної команди спирається на розроблену за участю мешканців стратегію, це є запорукою її фокусування на реальних пріоритетах громади, але також це допомагає отримати необхідну публічну підтримку її зусиль. Без цієї підтримки важко обійтись зокрема тоді, коли потрібно забезпечити співфінансування чи авансування проєктів, не кажучи вже про фінансування діяльності самої команди коштом відповідних бюджетних програм.

Іншими словами, на те, як і які проекти залучати, тією чи іншою мірою впливає досить широке коло зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Частина з них перебуває за межами “вузької” проєктної команди, але їх можна вважати членами “розширеної” проєктної команди. Щоб описати місце різних стейкхолдерів в процесах прийняття рішення можна скористатися матрицею відповідальності **RACI**:

- **R (Responsible):** відповідальний виконавець — особа, яка безпосередньо відповідає за виконання проєкту і забезпечує його реалізацію;
- **A (Accountable):** відповідальний керівник — особа, яка ухвалює ключові рішення про планування та реалізацію проєкту і безпосередньо відповідає за результати проєкту, в тому числі перед зовнішніми партнерами і громадськістю;
- **C (Consult and Support):** ті, хто надають консультації та підтримку, необхідні для планування і реалізації проєкту, зазвичай — експерти у певній галузі;
- **I (Informed):** люди, які повинні бути поінформовані про хід і результати виконання проєкту — вони не беруть участі в його реалізації і безпосередньо не залучені до ухвалення рішень, однак на них можуть впливати його результати, тому їм потрібно бути в курсі подій.

Використання цієї матриці дозволяє окреслити широке коло стейкхолдерів, залучених до реалізації проєкту на різних його стадіях, і чітко визначити їхні ролі.

Голова/заступник голови громади переважно відповідає позиції **A** у цій матриці, хоча на деяких етапах реалізації проєкту йому достатньо бути в позиції **I**. Особу, яка займає позицію **A**, часом ще називають “спонсором проєкту”. Основні її обов’язки:

- формує стратегічне бачення, визначає цілі та очікувані результати;
- за необхідності вирішує питання фінансування — забезпечує ресурси та бюджет для реалізації проєкту;
- сприяє усуненню бар’єрів та допомагає команді в складних ситуаціях;
- здійснює контроль і моніторинг — оцінює прогрес та ухвалює ключові рішення;
- забезпечує комунікацію з ключовими зацікавленими сторонами — донорами, державними установами тощо.

З переліку цих обов’язків зрозуміло, чому без залучення очільника/ів громади діяльність проєктної команди не буде ефективною. Саме тому донори здебільшого потребують формального (відповідні листи, підписані документи), а часто і неформального підтвердження підтримки проєкту керівництвом гро-

мади (зокрема, участь в ключових презентаціях і переговорах). Через це ми схильні вважати, що очільник громади або один з ключових його заступників можуть розглядатись як члени проєктної команди.

Призначений ними проєктний менеджер (або менеджери) здебільшого займає позицію **R**. Однак, якщо проєктна команда лише готує і запускає проєкт, ця позиція переходить до менеджера (керівника) того підрозділу, комунального підприємства чи установи, яка відповідатиме за реалізацію проєкту. Тоді керівник проєктної команди займає позицію **A** (делеговану йому керівництвом громади), а по ходу планування і реалізації проєкту — здебільшого позицію **C**.

Фахівці, які залучаються до реалізації проєкту, відповідно займають позицію **C** або **R**, якщо їм делеговані певні завдання. Важливо залучені експерти чітко розуміти, коли від них вимагається лише фахова експертиза в той час, як ухвалення рішень залишаючи за проєктною командою, а коли вони безпосередньо відповідають за виконання цих завдань.

Коло тих, кого варто або навіть необхідно інформувати про проєкт (категорія **I**), здебільшого включає зовнішніх стейкхолдерів — громадськість, державні інституції, можливих інших донорів. Поінформовані мають бути також інші підрозділи виконавчих органів, які безпосередньо не залучені до реалізації проєкту, тою мірою, наскільки проєкт загалом впливає на діяльність ОМС у досягненні стратегічних пріоритетів, їхню репутацію і життя громади в цілому.

Якщо у проєкті є партнери, то завжди визначається, хто з них є провідним (leading). На нього припадає роль **A** і подекуди **R** або **I**, в той час як інші партнери мають роль **R** або **C**.

Донори переважно також знаходяться в позиції **A**, але по ходу процесу вони мають бути постійно поінформовані (**I**), а інколи до них можна звертатись і за консультацією (**C**). Але відповідальність за реалізацію проєкту повністю лежить на ОМС та уповноваженій команді. Своєю чергою менеджер від донора несе відповідальність за його реалізацію перед своїм керівництвом.

Розглянемо на прикладі, як працює ця матриця в ході одного з підготовки проєктної заявки:

Завдання/ Члени команди	Керівник проектного підрозділу	Керівник профіль- ного департа- менту/відділу	Керівник фінансової служби	Голова громади
Відслідкувати залучення донорських проєктів	R (забезпечити моніторинг можливостей)	C (підтвердити зацікавленість громади та можливості реалізації)		I (взяти до увагу інформацію про наявні можливості)
Прийняти рішення про підготовку проєктної заявки	R (прийняти рішення про можливу участь)	C (підтвердити зацікавленість громади та можливості реалізації)	C (оцінити орієнтовний бюджет)	A (прийняти рішення про початок підготовки і дати дозвільного акту тим, кого треба залучити)
Розробити варіанти концепції проєкту	R (підготувати варіанти концепції)	C (допомогти у підготовці варіантів)	C (оцінити варіанти бюджету)	I (взяти до уваги інформацію про можливі варіанти)
Визначити варіант проєкту для подачі	R (підготувати пропозиції щодо пріоритетного варіанту)	C (допомогти у виборі варіанту)	C (оцінити оптимальний бюджет)	A (прийняти рішення про вибір варіанту)
Підготувати фахове обґрунтування для підготовки заявки	A (сформулювати завдання фахівцям і проконтролювати)	R (підготувати обґрунтуванням)	C (консультувати профільних фахівців за необхідності)	
Підготувати документи про заявника	A, R (забезпечити підготовку пакету документів)	C (консультувати відповідальних за необхідності)	R, C (забезпечити підготовку фінансових документів)	I (взяти до уваги інформацію про набір документів і хід їх підготовки)
Підготувати бюджет проєкту	A (сформулювати завдання фахівцям і проконтролювати)		R (забезпечити підготовку проєкту бюджету)	I (взяти до уваги інформацію про підготовку бюджету і його параметри)
Підготувати фінальну версію заявки і підписати її	R (погодити з керівником і направити заявку донору)	I (проінформувати, що проєкт подано)	I (проінформувати, що проєкт подано)	A (остаточно схвалити заявку)

Заповнюючи таку матрицю, процес підготовки заявки доцільно навіть ще більш деталізувати: прописати **кожну окрему операцію**, розширити перелік залучених учасників (зовнішні консультанти, представники громадських організацій, представники регіональних відділень державних органів влади тощо), уточнити їхні ролі, зокрема залежно від повноважень, які надані проєктному підрозділу тощо. Така деталізація дозволяє запобігти кільком типовим помилкам при підготовці проєктної заявки:

- якщо очільник/и громади вчасно не проінформовані про зміст і особливості заявки і проєктний менеджер не погодив з ними принаймні принципові рішення, вся підготовча робота може бути поставлена під сумнів на етапі ухвалення остаточних рішень;
- проєктна заявка може не бути підготовлена вчасно, якщо не визначені зони відповідальності суміжних підрозділів, без яких це зробити неможливо;
- невчасне і недостатнє консультування з носіями фахової експертизи призводить до того, що запланований проєкт неможливо реалізувати через пропуск тих чи інших важливих деталей;
- якщо в бюджеті не враховані ті чи інші статті витрат або необхідність і можливість співфінансування, це може також поставити реалізацію проєкту під ризик зриву;
- ігноруючи необхідність інформування тих стейкхолдерів, від яких в подальшому залежатиме ухвалення важливих рішень (наприклад, депутатів ради), можна загальмувати запуск і реалізацію проєкту;
- брак комунікації з громадськістю також може стати ризиком для проєктної команди — аж до протестного блокування певних рішень та відсутності довіри до зусиль щодо залучення зовнішніх ресурсів загалом.

Визначивши склад проєктної команди і ширше коло стейкхолдерів, які можуть чи мають бути залучені до залучення зовнішніх ресурсів для громади, розглянемо далі основні процеси, з цим пов'язані.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ: ДЕЯКІ “ЛАЙФХАКИ”

Як оптимально організувати пошук можливих грантів і проєктів?

Це чи не найпростіша частина залучення донорських ресурсів — зараз багато різних джерел інформують про можливості для громад. Ось деякі з них:

- Каталог грантових можливостей щомісячно публікує Міністерство розвитку громад і територій України
- Міністерство також запустило інтерактивну мапу грантових можливостей
- Поширення інформації про актуальні конкурси і огляди таких можливостей спеціально для ОМС і інших цільових аудиторій часто здійснюють асоціації ОМС, обласні ради та адміністрації, агенції регіонального розвитку. Здебільшого вони роблять це на регулярній основі і пропонують підписатись на оновлення інформації. Приклади таких дайджестів:
 - <https://lvivoblrada.gov.ua/activity/granti>
 - <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/dgm-cerven-2025-2-compressed.pdf>
 - <https://rdaod.com.ua/digest/>
- Сайт “Децентралізація” публікує інформацію про гранти, актуальні для ОМС. Ця інформація також дублюється в однойменній групі в фейсбуці
 - <https://decentralization.gov.ua/news/tag/hrant>
 - <https://www.facebook.com/decentralizationua/>
- Сайт Дія. Бізнес публікує інформацію про актуальні гранти, доступні для бізнесу

Існує декілька сайтів, які публікують інформацію про актуальні гранти і орієнтовані більше на громадський сектор, але також і на представників ОМС і інші категорії користувачів

- <https://www.prostir.ua/category/grants/>
- <https://gurt.org.ua/news/grants/>
- Також існує низка груп у Фейсбуці, які перепостять оголошення про актуальні конкурси. Наприклад:
 - (1) Grants&Projects UA Гранти та проєкти для України | Facebook
 - <https://www.facebook.com/groups/1522599061389938>

Варто також звернути увагу на декілька майданчиків, де публікується інформація про гранти, які фінансуються ЄС:

- сайт оголошень про гранти і тендери Єврокомісії
- сайт “Прямуємо разом”, який підтримує Представництво ЄС в Україні
- сайт Східного партнерства, присвячений питанням співпраці ЄС з Азербайджаном, Білоруссю, Вірменією, Грузією, Молдовою і Україною

Кожен може сформувати свій перелік таких джерел, головне — їх регулярно моніторити. Деякі наші співрозмовники кожен день починають з перегляду цих ресурсів, інші роблять це принаймні щотижнево. Моніторити можливості може вся команда або ж визначений відповідальний працівник. На наш погляд, краще здійснювати перехресний моніторинг, бо одна людина в цьому потоці може щось важливе пропустити. Важливо не тільки відвідувати майданчики-агрегатори, але також мати підписки на відповідні ресурси.

Наші співрозмовники вважають не менш ефективними ще такі інструменти:

- розвиток і підтримка “тепліх контактів” з донорами і партнерами, — в деяких випадках донори відбирають громади під проекти перш за все серед своїх партнерів і/або беруть до уваги ті громади, які звертаються до них листами чи особисто;
- відвідування заходів (конференцій, форумів), на яких донори презентують свої актуальні і майбутні проекти — коли відомі часові рамки програм, можна заздалегідь почати готувати заявку;
- вивчення сторінок програм, які регулярно оголошують конкурси, наприклад програм Interreg та інших програм ЄС, — це також дозволяє зрозуміти, до яких конкурсів можна готуватися, заздалегідь вивчити правила цих програм (посібники — *manuels*), ознайомитися з проектами, які раніше були підтримані в рамках таких програм;
- формування або долучення до існуючих мереж тих, хто також займається пошуком можливостей залучення донорських проектів, — такі мережі можуть формувати представники різних інституцій в громаді або представники різних громад, які, наприклад, спільно проходили те чи інше навчання, як для обміну інформацією та ініціювання спільних проектів, так і для того, щоб порадитись з тих чи інших питань.

За допомогою цих інструментів моніторинговий пошук стане більш компетентним і прицільним — ви будете краще розуміти, який конкурс оголошено і чи варто на нього подаватися. Ви можете створити власні інструменти — головне мати проактивну позицію та системно залучати ресурси від самого початку.

Як визначити, на які конкурси подаватись, а на які — ні?

Можливостей багато, але далеко не всі підходять конкретним громадам. Визначити, подаватися чи ні, можна за допомогою трьох кроків.

Перший крок — зрозуміти, чи даний конкурс відповідає вашим пріоритетам. Неможливо подаватися на всі відкриті конкурси. Щоб заявка мала шанс на успіх, її підготовка потребує зусиль і творчого опрацювання. Реагуючи на кожну можливість, ви розпорошуєте сили. Краще підготувати невелику кількість якісно опрацьованих заявок, ніж багато — опрацьованих лише формально. Навіть якщо така формальна заявка пройде, мотивація до реалізації проєкту і ефект від його впровадження можуть виявитись дуже низьким.

Щоб прицільно залучати справді потрібні громаді проєкти, потрібно узгоджувати їх зі стратегією громади:

- з одного боку, вона задає чіткі орієнтири: які проблеми громади є пріоритетними і які ресурси для них необхідні;
- з другого, відповідність проєкту стратегії громади є щонайменше перевагою, а часто — і обов'язковим критерієм при відборі.

На жаль, в багатьох громадах до розробки стратегії ставляться формально — це виконують без розуміння того, для чого вона потрібна. Стратегія, у якій цілі і завдання сформульовані надто загально, без зв'язку з реальними проблемами громади, не допоможе визначити пріоритетні проєкти для співпраці з донорами. Власне те, наскільки чітко на її основі можна ідентифікувати такі проєкти, є свого роду тестом того, наскільки якісно стратегія розроблена.

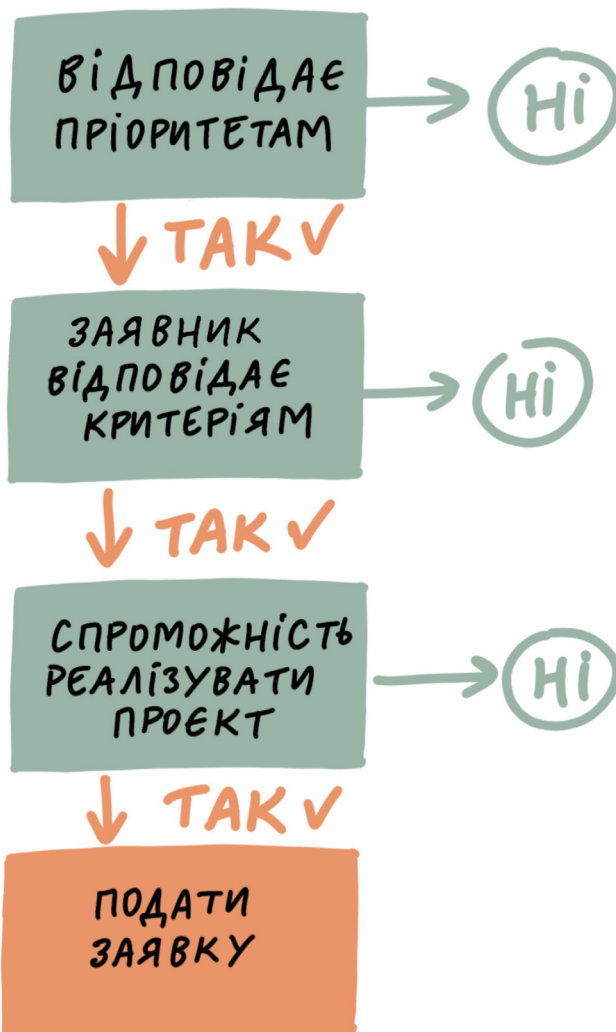
Донори звертають увагу на стратегічні документи, питання про наявність стратегії і відповідність проєкту стратегії є практично в усіх анкетах (Вікторія Хоменко)

Якщо стратегічних документів немає, донор не буде з вами говорити (Борис Карпус)

Часом пріоритети визначає особисто голова громади або куруючий заступник. Персональна залученість очільників громади у роботу проєктної команди є плюсом, однак в цьому випадку існує ризик, що команда буде фактично обслуговувати їх політичні інтереси, а це не подобається ні донорам, ні громаді. Суб'єктивно визначені пріоритети можуть також сприяти залученню проєктів, які при зміні керівництва громади не матимуть сталості. Важливо, щоб до визначення пріоритетів були залучені не тільки очільники, але й фахівці ОМС.

Коли мене обрали, я запустив для всіх працівників гугл форму з питанням про те, що хоче бачити в громаді через 5 років (Іван Дирів)

НА ЯКІ КОНКУРСИ ПОДАВАТИСЬ?



Але слідуючи наперед визначеним пріоритетам, все ж доцільно залишати певну свободу у реагуванні на можливості, які відкриваються. Оголошені конкурси — додатковий стимул перевірити, чи зацікавлена громада вирішувати ще й ті проблеми, які раніше залишалися поза увагою. Реагування на такі можливості сприяє також креативному пошуку нових проєктних ідей.

Другий крок — зрозуміти, чи ви підходите під формальні критерії заявника. Є гранти, на які не можуть подаватися ОМС, але можуть подаватися НУО. В цьому випадку варто передати інформацію партнерським НУО (про співпрацю з ними — нижче). Частина грантів спрямована тільки на певні регіони України, зараз це переважно східні і південні території, які зазнали найбільших руйнувань або були в окупації. В інших випадках, навпаки, донори не готові підтримати проєкти, особливо інфраструктурні, в громадах, які в умовах російської агресії знаходяться в зоні підвищеного ризику обстрілів та руйнувань. Інколи визначається верхня або нижня планка чисельності мешканців громади чи інші критерії. Якщо не враховувати такі обмеження, заявку швидше за все відхилять (хоча бувають винятки, коли донор проявляє гнучкість, а заявник — наполегливість).

Щоб уточнити, чи варто подаватися, можна звернутися до донорів — при оголошенні конкурсів здебільшого вказують контакти для консультацій. Також можна відвідати інформаційні сесії (це дуже важливо, щоб розуміти пріоритети донора і особливості підготовки заявки). В деяких випадках попередня взаємодія з донором і наявність “тепліх контактів” дозволяють уточнити деталі, які можуть впливати на відбір заявників і не завжди прямо відображені в оголошенні.

Третій крок — оцінити, чи спроможні ви реалізувати потенційний проєкт. Чи може громада забезпечити співфінансування чи авансування, якщо це передбачає проєкт? Буває, що до підготовки проєкту залучають зовнішніх експертів, а коли доходить до реалізації уже без їх участі, власної експертизи виявляється недостатньо. Трапляються також випадки, коли профільний підрозділ чи комунальне підприємство, які мають бути ключовими у реалізації проєктів, не залучають належним чином до його підготовки. В результаті, коли доходить до реалізації, виявляється, що не все враховано і вона неможлива.

Реалістично оцінити власну спроможність до реалізації майбутнього проєкту надзвичайно важливо. Якщо громада залучила проєкт, але в подальшому не реалізувала його або реалізувала з масою проблем, це негативно вплине на репутацію громади серед донорів. Опитані нами представники громад наголошували: якщо ви виграли проєкт, маєте зробити все можливе і неможливе, щоб його виконати. Найгірше для громади — потрапити у “чорний список донорів”. Звичайно, формального його не існує, але донори обмінюються інформацією про громади, з якими є успішна співпраця, а з якими — ні.

Взуття має бути по розміру — ми оцінюємо, чи потягнемо грант, чи забезпечимо необхідне співфінансування (Роман Полікровський)

Круто, якщо у вас є мрії, але треба враховувати практичну складову. Ви маєте бути готові реалізовувати те, що ви написали (Олена Іванова)

Існує два можливих підходи до пріоритизації проєктів. Перший (більш поширений серед громад з малим досвідом) базується на принципі “подаємося на всі можливі конкурси”. Наші респонденти стверджують: хоча докладені зусилля не завжди дають результат, але якщо з десятків поданих проєктів виграє хоча б один, він може ці зусилля виправдати. Коли команда подає багато проєктів, вона набуває досвіду для підвищення спроможності на майбутнє. Ідучи цим шляхом і загалом розпочинаючи роботу з залучення грантів, потрібно бути готовим до значного відсотку відмов. Навіть у досвідчених громад успішні заявки складають переважно від 10 до 30%.

Другий підхід більше поширений серед громад, які вже мають значний досвід залучення ресурсів і добрий портфель проєктів. Розуміючи, що кожна заявка — це витрати принаймні людських ресурсів, які обмежені, проєктні команди намагаються заздалегідь оцінити шанси на виграш. Як варіант — вони зосереджують свої зусилля на більш пріоритетних і більших за обсягом можливого для залучення ресурсу, а підготовку проєктів меншої значимості переключають на інших учасників (окремі підрозділи, НУО) і лише консультують їх у цьому процесі.

В нинішніх умовах громади все частіше як окремий пріоритет виділяють проєкти, що фінансуються з боку ЄС і європейських партнерів. Підготовка таких заявок має додаткову складність, ризик відмови більший, але це саме той досвід, який громади бажають набути з урахуванням перспективи євроінтеграції.

Треба оцінити, хто можуть бути потенційними конкурентами в конкурсі, на який ви подаєтесь. Якщо це проєкти МТД, які працюють в Україні, то інші заявники — теж з України, якщо ви подаєтесь на європейські програми, то там ви можете конкурувати з заявниками з різних країн ЄС (Артем Вівдич)

Менш досвідченим проєктним командам варто починати треба з “м’яких” проєктів — навчань, обмінів досвідом, розвитку спроможності, залучення експертизи, підготовки політик тощо. Такі проєкти:

- дають досвід підготовки заявок і реалізації, без якого складно претендувати на більш серйозні проєкти;
- допомагають напрацювати документи, необхідні для подачі на конкурси для залучення більш серйозних ресурсів;
- формують грантову історію і сприяють налагодженню стосунків громади з потенційними донорами.

Бажання відразу залучити великі проєкти інфраструктурного (інвестиційного) типу — хибна тактика, тим більше, що на такі проєкти конкуренція здебільше вища, а критерії відбору — вимогливіші.

Щоб залучити гроші на великий проєкт, треба спочатку залучити гроші на його техніко-економічне обґрунтування (Володимир Шматько)

Усе бажане ніколи не починається відразу з великих проєктів (Олена Сидоренко)

Проект знайдено, що далі?

Ви знайшли проєкт і попередньо визначили, що ним варто зайнятися. Наступний крок — організувати роботу над його підготовкою. Потрібно визначити, хто буде долучений до цього процесу і хто за що відповідатиме, а також оцінити, що необхідно для підготовки якісної заявки.

Хто має ухвалити це рішення?

Більшість наших респондентів згадували, що керівник проєктної команди чи не щодня спілкується з головою громади чи його/її заступником. Такий контакт дуже важливий: часом виникають ті чи інші проблемні моменти, які потребують адміністративного втручання, або потрібно ухвалити ключові рішення, особливо якщо існує жорсткий ліміт часу. Залученість очільника громади, який розуміє свою відповідальність перед донорами за майбутню реалізацію проєкту, сприяє більш зваженій підготовці заявки. Також це допомагає голові краще розуміти можливості й обмеження залучення додаткових ресурсів. Водночас, його участь там, де потрібно довести донорам зацікавленість громади в проєкті, підвищує шанси підтримки проєкту.

У деяких громадах у цій комунікації задіяно більше учасників. Вони створюють групу в одному з месенджерів, в якій кожен може поширити інформацію про цікаві можливості. За необхідності учасники такої групи збираються для мозкового штурму, не обов'язково в форматі офіційної наради. Якщо проєкт значимий, то розпорядженням голови громади може бути сформована робоча (проєктна) група, яка буде працювати над підготовкою проєкту.

Наші респонденти постійно зазначали важливість внутрішніх комунікацій, як горизонтальних, так і вертикальних. Для таких комунікацій можна встановити певні правила чи політики. Наприклад, якщо сума потенційного фінансування не перевищує межу 10, 50 чи 100 тисяч євро, очільник проєктної команди разом із керівником відповідного підрозділу/установи можуть самостійно ухвалити рішення щодо підготовки проєкту, і лише поінформувати голову громади. Якщо ж сума вища, рішення ухвалює голова чи заступник голови громади. В деяких громадах існує правило однієї точки виходу.

*Зараз голова ввів принцип “єдиного вікна” — усім, хто подає запити до донорів від міської ради, рекомендується погоджували їх попередньо з КУ “Агенція розвитку Миколаєва”
(Віктор Сікаленко)*

Щойно є “зелене світло” від керівництва громади і встановлено відповідальних за підготовку проєкту, починається процес планування. Досвідчені проєктні менеджери наполегливо радять зробити деталізований план підготовки проєкту, який визначатиме виконавців по кожній операції, терміни, додаткові роботи. Моніторинг виконання плану здійснюється щоденно або щотижнево. Як і при формуванні будь-якої нової навички, спершу ми відстежуємо кожен рух, доки він не досягне автоматизму, а після цього вже контролюємо лише відхилення. Але не варто думати, що така деталізація потрібна лише новачкам. З досвідом підготовка детального плану потребуватиме небагато часу й зусиль, однак такий план допоможе не пропустити важливі моменти (а це трапляється

навіть у найбільш досвідчених менеджерів). Деталізований план є “чек-листом” (контрольним списком), звірка з яким сигналізуватиме, якщо щось піде не так. Достатньо просто розфарбувати у вигляді світлофора “виконане”, “в процесі” і “невиконане”, щоб побачити, де процес пробуксовує або гальмує.

Наші респонденти наголошували: чіткість і швидкість є передумовою позитивного враження донора про вашу надійність як партнера.

На перших етапах треба ретельно вивчити умови конкурсу, скористатися можливостями поставити необхідні питання, відвідати інформаційні сесії. Важливо якнайшвидше зрозуміти, яка інформація і які документи мають бути підготовлені — якщо щось впливе в останній момент, то може виявитися, що отримання цього потребує часу, що відповідальна людина з певних причин не на місці, або є ще якась перешкода, і тоді вся пророблена робота може бути по суті втрачена.

Деякі проекти вимагають наявності певної документації, зокрема ПКД. Думки наших респондентів тут розійшлися: одні вважають, що потрібно готувати її заздалегідь, інші — що це даремно витрачені час та ресурси, адже документація може потребувати актуалізації і відповідно додаткових витрат. У цьому питанні ми схилиємося до першої точки зору: наявність таких заготовок є передумовою системної організації залучення ресурсів.

Забезпечити таку систематизацію серед іншого допомагає система DREAM. Інструкція щодо роботи з цією системою є хорошим прикладом і просто як посібник щодо формування проєктних заявок загалом⁸. Наразі не всі громади бачать прямий результат від завантаження проєктів у цю систему, але принаймні вигоду від систематизації своїх ключових проєктів бачать практично всі, хто з нею почав працювати.

Ще раз наголосимо, що до підготовки заявки мають бути долучені профільні фахівці. Наші співрозмовники вважають, що краще співпрацювати відразу з тими, хто в подальшому буде цей проєкт реалізовувати. Можна залучити необхідну експертизу через партнерство з певними інституціями, але врахуйте: чим ширша коаліція, тим складніше координувати проєкт.

За можливості варто проконсультуватись з колегами, які мають досвід успішної підготовки заявок для цього донора. Вони можуть підказати, на що даний донор звертає більше уваги і чого слід уникати. Якщо є можливість залучити до підготовки заявки ментора чи консультанта, то чим швидше ви це зробите, тим краще.

Як підвищити шанси проєктної заявки на успіх?

Ось деякі практичні поради з досвіду наших співрозмовників:

Якщо проєкт важливий і є хоч найменший шанс його залучити, цим шансом треба скористатися. Так, на початку лютого 2022 року у нас була підготовлена до відправлення

8 https://docs.google.com/document/d/1c04_DqOXEz_ZpzvCT4W5OMWaU0Lka-x6-loPBVoBKJo/edit?tab=t.0#heading=h.1iu7ntpivhaz

заявка на проєкт. Буквально в перші дні вторгнення я все ж прийшла в офіс і цю заявку надіслала, хоча мала сумніви, що це на часі. А в результаті ця заявка була донором підтримана і нами реалізована. (Ірина Точена)

Будь-який проєкт — це про людей. Придбати техніку чи зробити ремонт — це лише інструменти. (Ігор Попадюк)

Проєкт має мати спільну з донором основу, донор має відчувати, що ми знайшли один одного. (Юля Катинська)

Причиною відхилення заявки часто буває неузгодженість плану реалізації проєкту і бюджету. Іноді пропускають необхідні витрати — наприклад, щоб спланувати поїздку дітей, треба передбачити витрати на транспорт. (Ігор Попадюк)

З донором можна спробувати знайти свого роду “компроміс” — розуміючи, в чому основна зацікавленість донора, ви можете включити в проєкт додаткові складові зі свого боку, які допустимі відповідно до умов проєкту (наприклад, кошти на придбання офісної техніки), але варто обґрунтувати, що це потрібно для досягнення основної цілі. (Артем Вівдич)

Для обґрунтування заявки важливо використовувати дані досліджень і опитувань, в тому числі ті, які по темі заявки проводились на національному рівні авторитетними аналітичними інституціями, а також посилається на розроблені на їхній основі політики. Проєкти, можливий суспільний резонанс яких підтверджено даними, мають більші шанси на підтримку. (Артем Вівдич)

Те, що готуємо для одного донора, не завжди підходить для іншого. (Ірина Точена).

Проблема часто в тому, що проєкт готують в останній момент перед дедлайном. Важлива також орфографія — впливає на те, яке враження заявка справляє. Але найголовніше — вміння показати свої сильні сторони. (Богдан Келічавий)

Ми вивчаємо систему ухвалення рішень, закупівель, звітності ЄС, щоб говорити з донорами однією мовою. (Володимир Кондзьолка)

Заявка має бути зрозуміла донору. Ми проводимо крос-чекінг (перехресне читання), щоб не вийшло так, що подали про одне, а донор зрозумів про інше. (Юрій Фомічев)

З власного досвіду регрантингу можу звернути увагу на такі типові помилки:

- *немає логічного зв'язку по всій заявці — заявка про одне, а бюджет про інше. Кожну витрату у бюджеті треба обґрунтувати;*
- *подають типові заявки — а донор хоче чогось цікавого, аби прослідковувалась саме ціннісна пропозиція;*
- *часом дуже багато тексту, втрачається конкретика. Також багато донорів зараз вимагають наявності тих чи інших політик, тому варто системно приділяти час організаційному розвитку. (Олена Данілова)*

Від підрозділів і інституцій, яким допомагаємо готувати заявки, ми просимо підготувати короткий опис проєкту за певним шаблоном (one pager), а далі спільно шукаємо, куди цей проєкт можна подати. (Юля Катинська)

Гранти пишемо разом зі стейкхолдерами — не можна писати, наприклад, про молодь без молоді. (Оксана Зазуляк)

Треба показати, наскільки цей проєкт важливий для вас, показати, що ви відпрацюєте на всі 100. (Ірина Гудзь)

Кожен реалізований проєкт — бонус для наступного. (Ірина Гудзь)

Можливість працювати з великими проєктами залежить від команди. Якщо донор бачить, що є спроможна команда, що є історія зреалізованих проєктів, він погоджується виділяти ще гранти чи кредити. (Володимир Шматько)

Важливо систематизувати проблеми і вивчити можливості донорів. (Юлія Слободянюк)

Донорам потрібні класні ідеї. Є попит на ідеї, які нестандартно вирішують проблеми людей. Насправді є багато проєктів “завгоспів”, які фокусовані на об'єктах і не вирішують проблеми людей. (Вікторія Бальцер)

Вміння продати продукт дуже допомагає. Головне — треба подати проєкт з усіх сторін так, щоб було і громаді вигідно, і донору. (Марія Волошина)

Що важливо — перш ніж подаватися, декілька разів уважно прочитати умови конкурсу. Часто буває, що десь недодивились, якийсь документ не додали, десь галочку в електронній заявці не поставили. Друге — уміти лаконічно викласти основну проблему. А у нас часто художній стиль... Третє — зробити заяву для одного донора, а потім поміняти шапку і подати для іншого — так це не працює. У кожного донора свої пріоритети і вимоги. (Віталій Расторгуєв)

Треба мріяти, навіть на багато років вперед, і чітко візуалізовувати свої мрії. А якщо громада шарахається від гранта до гранта, результату не буде. Ми готуємо проєкти, які може буде можливість реалізувати через 5 чи 10 років. Люди, які готові допомогти, реагують, коли бачать гарячі очі. Кошти знаходяться. (Юрій Бова)

Бажано ще на початкових етапах реалізації проєкту створити групу з впровадження за участі структурних підрозділів і фахівців громади, що будуть залучені до проєкту (фінансисти, юристи, фахівці із закупівель, профільні технічні фахівці, балансоутримувачі тощо) під головуванням керівництва міста (міського голови чи профільного заступника). Залученість відповідних фахівців ще на початкових етапах проєкту дозволить забезпечити ефективну координацію і планування, а також чітке розуміння задач, правил і процедур усіма учасниками проєкту. (Тетяна Литвин)

В продовження будь-якої комунікації з донором, доцільно також направити формальне письмове звернення з коротким описом проєкту чи потреб громади. Бажано, щоб звернення було за підписом голови або заступника (а не, наприклад, тільки від комунального підприємства чи установи) — щоб підкреслити високу зацікавленість громади і підтримку проєкту на рівні політичного керівництва, що важливо для донорів. (Тетяна Литвин)

Типові помилки тих, хто подається:

- застаріла тематика;
- деякі громади розглядають гранти тільки як можливість покращити матеріальну базу (до 90% бюджету на закупівлі, а не створення культурного продукту);
- намагаються все охопити одним проєктом, в результаті — розпорошення, втрата логіки проєкту. Завжди

рекомендую — зосередьтесь на чомусь одному, що важливе;

- *часто подаються, не читаючи інструкцій. Вчать уже постфактум — коли отримують відмову.*

Найважливіше — чи є головна ідея. Я завжди можу сказати, чи в проєкті є душа. Якщо є душа, можна навіть закрити очі на певні деталі. (Дмитро Решетченко)

Важливо зрозуміти, які стратегічні пріоритети донорських організацій, що допомагають Україні, подивитись, які проєкти були підтримані протягом минулих років. Потрібно постійно відстежувати важливі тренди для України. Формуючи заявку (з пропозицією на фінансування), слід розуміти дерево проблем та дерево цілей. Вона має бути сформована не за принципом “дайте гроші, бо нам треба”, а “дайте, бо це допоможе вирішити проблему”. (Орест Микита)

Як бути, якщо ваш проєкт відхилений?

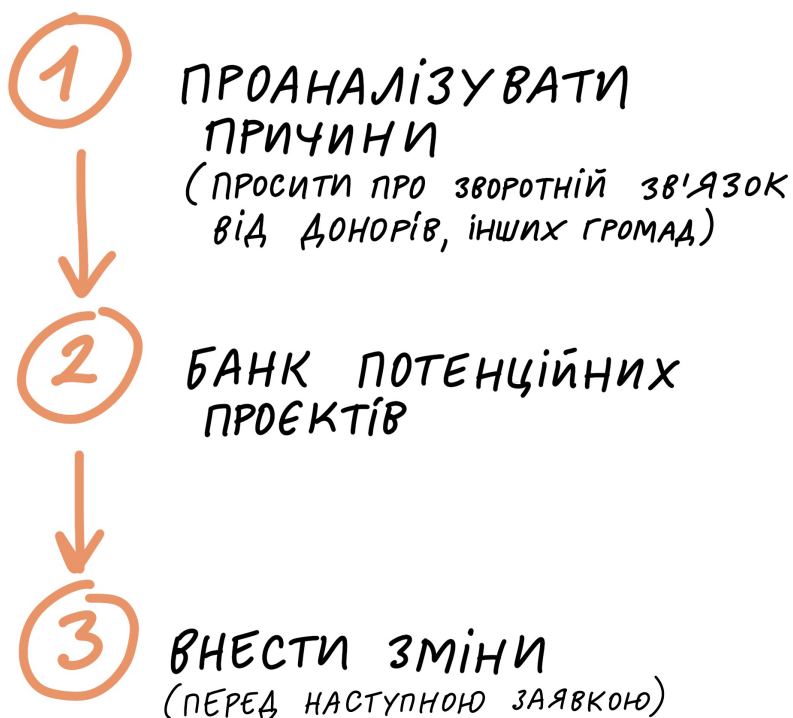
Далеко не кожний заявлений проєкт отримує підтримку. Важливо, щоб керівництво громади розуміло це і не вимагало нереально високого відсотку успішно залучених проєктів. Більшість респондентів назвали нормою один-два підтриманих проєкти з десяти поданих.

Якщо проєкт відхилили, необхідно проаналізувати причини цього. Донори не завжди надають зворотній зв'язок, але якщо він є, це чудова можливість зрозуміти можливі недоліки і наступного разу усунути їх. Підготовлені заявки можна перевірити на тренінгах, запропонувавши їх як кейси для аналізу або доопрацювання. Можна також скористатися партнерством з іншими громадами та попросити їх проаналізувати підготовлену заявку.

Про цікавий досвід надання зворотного зв'язку розказали представники Українського культурного фонду, які вбачають одним зі своїх завдань — підвищення спроможності заявників. Кожну заявку оцінює анонімно 5 експертів, широку базу яких фонд має. Рецензія на заявку має містити не менше 400 слів і вона доступна заявнику в його електронному кабінеті. В результаті якість заявок при повторних поданнях суттєво зростає. За словами Дмитра Решетченка, заступника виконавчої директорки фонду з проєктної роботи, з першої спроби отримують підтримку лише біля 20% заявок, при повторній подачі уже практично кожна друга, а з третього разу — майже 80%. На жаль, така практика швидше виняток, і донори часто відмовляють, взагалі не надаючи пояснення заявникам

Якщо проєкт відхилили, його варто перенести у банк потенційних проєктів — тих, які після доопрацювання можна подати на наступні конкурси. Для при-

ЩО РОБИТИ, ЯКЩО ЗАЯВКУ ВІДХИЛЕНО?



кладу, в департаменті інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради є банки трьох категорій проєктів — “реалізовані”, “в процесі” і “потреби”. Відхилені проєкти переходять у категорію “потреби”. Це дуже правильний підхід, адже кожен проєкт базується на потребі громади у певних рішеннях і те, що проєкт відхилили, не означає, що проблема зникла.

Проте мало ймовірно, що відхилена заявка наступного разу спрацює без внесення в неї відповідних змін. Не забувайте, що кожен донор має власні пріоритети, які слід врахувати при доопрацюванні заявки для нової подачі.

Як оптимізувати процес роботи команди за наявності низки проєктів?

Якщо проєктна команда ефективно працює, то в неї завжди у процесі реалізації кілька проєктів, кожен з яких потребує уваги.

Бажано вести реєстр таких проєктів — наші співрозмовники не завжди могли навіть просто перерахувати всі проєкти, які вони реалізують чи реалізували. Доступ до цього реєстру повинна мати вся проєктна команда і керівництво громади.

Як рекомендує директор згаданого вище департаменту Івано-Франківської міської ради Ігор Попадюк, на кожен проєкт має бути заведена окрема таблиця або вкладка в загальній таблиці. На його думку, кожен проєкт потребує навіть окремої поштової адреси, до якої матиме доступ і відповідальний проєктний менеджер, і керівник проєктної команди. Це дає змогу уникнути плутанини, загублених документів чи листів, помилково надісланих не тому адресату.

Поділюся двома практичними складовими, які відповідно до мого досвіду, є вирішальними для ефективної реалізації проєктів:

- професійний менеджер та відповідальна команда;
- цифрова система управління

Якщо прибрати за дужки зовнішні форс-мажори, які стаються на проєктах, то ключова причина всіх бід і затягувань по проєкту — це коли люди забувають щось зробити, або свідомо чи не свідомо набирають на себе стільки, що у них просто не залишається часу. (Ярослав Жидик)

За наявності кількох паралельних проєктів доцільно, щоб принаймні раз на тиждень відбувалось обговорення за участі всіх проєктних менеджерів щодо статусу всіх проєктів — це і формує в них загальну картину, і сприяє взаємному навчанню, а в деяких випадках дозволяє визначити типові проблеми і спільно знайти для них рішення.

Як у процесі реалізації проекту сформувати позитивну репутацію громади?

Майже кожен із наших респондентів з гордістю говорив про **позитивну репутацію їхньої громади серед донорів**. Її формальним відображенням є грантова історія, на яку донори звертають увагу. Така історія свідчить, що громада вже має напрацьований досвід і спроможність впроваджувати відповідні проекти. Репутація впливає на рішення донорів. Кожному з них потрібен успіх, і вони більше схильні працювати з громадами, які очікувано ефективно реалізують проект і цим забезпечать успіх для себе і для донора.

Репутація визначається не тільки досягнутими цілями, але й тим, чи є взаємодія донора з вашою громадою комфортно і прогнозованою. Ось деякі рекомендації як завоювати репутацію:

- Дотримуйтеся правила 24 години (до кінця робочого дня) для відповіді на дзвінок чи лист донора. Якщо ви не можете відповісти детально, принаймні підтвердіть отримання і узгодьте час, коли ви надасте більш повну відповідь. Пам'ятайте, що лист, на який ви не відповіли чи відповіли невчасно, може зламати власні плани донора — наприклад, якщо запитувана у вас інформація потрібна йому для звіту керівництву.
- Правило вчасного реагування особливо стосується виконання проєктних зобов'язань. Тут невчасні дії можуть запустити ланцюжок порушень інших термінів. Якщо вже це трапилось, краще не приховувати проблеми: якщо їх неможливо швидко усунути, проінформуйте донора і обговоріть можливість коригування термінів.
- Важлива наявність постійного контакту з донором. Визначте, хто буде контактною особою з вашого боку, і з'ясуйте, хто є контактною особою з боку донора. Бажано, щоб донор був постійно в курсі того, як йдуть справи. Якщо він, наприклад, не зможе швидко надати інформацію про це своєму керівнику, це може справити негативне враження про проєкт і мати негативні наслідки персонально для нього. Обмінюючись інформацією з донором, ви можете також помітити проблеми, які ще не проявилися повною мірою, але можуть спричинити ризики в майбутньому.
- При цьому не варто настирливо турбувати донора постійними дзвінками і запитами на поради. Якщо вам треба зателефонувати, краще заздалегідь домовтеся про дзвінок і проінформуйте про питання, які б ви хотіли обговорити. Перепитайте за допомогою повідомлення, коли можна потурбувати, або надішліть повідомленням ту інформацію, яку хочете повідомити. Якщо немає відповіді, перш ніж звернутися знову витримайте паузу, тривалість якої залежить від терміновості вашого питання.
- Важливо дотримуватися належної дистанції — бути доброзичливими, але без нав'язливості. Не ставте донора в незручне становище дорогими подарунками — переважно у донорів існують дуже чіткі правила, які подарунки допустимі і яку вартість вони не можуть перевищувати.
- Важливо враховувати гендерно чутливу мову та поведінку, а також принципи толерантності. Уникайте також обговорення з донорами політично чутливих тем і питань, пов'язаних з релігійним контекстом (наприклад, при виборі подарунків).

Все це — елементарні правила ділової етики, якими ви маєте володіти. Але є також речі, які виходять за межі таких елементарних правил. Так, донору важливо розуміти, наскільки громада реально зацікавлена в проєкті. Ось деякі сигнали, які підтверджують донору реальну зацікавленість у проєкті:

- якщо в ключових зустрічах бере участь голова громади (або, принаймні, його заступники) — це сигнал, що ця взаємодія сприймається як значима;
- якщо з боку донора виникають ті чи інші запити, має значення швидкість вашого реагування на них;
- якщо для успіху проєкту важливі певні дії з боку третіх сторін (наприклад, обласного керівництва або інших державних інституцій), здатність швидко вирішувати такі питання сприймається позитивно;
- форс-мажори і помилки трапляються у всіх, тому позитивний сигнал — ваша спроможність швидко реагувати на кризові ситуації і долати перешкоди, які виникають у роботі над проєктом.

Головне — швидкість та оперативність. Я мав зустріч з одним мером в Брюсселі і відразу дав своїм доручення підготувати до нього лист. Наступного дня, коли ми зустрілись, він сказав, що уже його отримав (Андрій Деятинчук)

Ключове — довіра донорів. Як кажуть, спочатку студент працює на залікову, потім залікова — на студента (Володимир Кондзьолка)

Завжди треба реагувати швидше, ніж донор очікує (Сергій Бостан)

Потрібна якісна підготовка заявок, дотримання термінів, чітка звітність, цільове використання коштів. Добра репутація — якщо донор знає, що все піде в діло. Це як кредитна історія в банку (Максим Лагодієнко)

Ми кажемо донору: навіть якщо щось треба підготувати “на вчора”, ми це зробимо. У нас немає такого, щоб щось невчасно подали. Коли є запит на ту чи іншу інформацію — простіше за все, сказати, що її немає або ми нею не володіємо повною мірою. Часом дійсно немає інформації, як то кажуть, “зверху”, але ми шукаємо і знаходимо (Олена Сидоренко)

Важлива компетентність тих, хто має справу з донором. Якщо він бачить, що в громаді є фахівці належного рівня і професійна команда, для нього це означає менший ризики неналежної реалізації проєкту.

Один з найбільш чутливих для репутації громади моментів — прозорість і відкритість. Додатковим плюсом, а іноді навіть і необхідною передумовою по-

дачі на грант є наявність певних правил і політик, як, наприклад, впроваджені відповідні стандарти ISO, правила доброчесного врядування тощо. Та більше за політики важить реальна поведінка. Ваші гості заходять у міську, селищну чи сільську раду і бачать, як ваш співробітник некоректно розмовляє з відвідувачем, — як вони будуть після цього сприймати ваші твердження, що ви з повагою ставитесь до мешканців громади?!

Загалом донор хоче отримувати від вас правдиву інформацію щодо наявної ситуації і ходу реалізації проєкту. Про неточності або помилки треба говорити відкрито. Доречно **дотримуватися загальних правил реагування на кризові ситуації** (навіть якщо криза не є серйозною):

- ви маєте чітко і об'єктивно викласти реальну ситуацію;
- визнати свою відповідальність за те, що так трапилось. Не йдеться про вину: вина — це ваше особисте відчуття, натомість посадова особа несе відповідальність. Це означає, що ви маєте викласти об'єктивну версію того, що і чому сталося;
- відразу вказати, які дії ви маєте намір здійснити або уже здійснюєте, щоб ситуацію виправити і не допустити поглиблення кризи;
- якщо ситуація спричиняє шкоду певним людям, ви маєте висловити і продемонструвати своє небайдуже ставлення до цього.
- Добра репутація дає суттєві переваги:
- якщо донору комфортно взаємодіяти з вами і він впевнений у вашій спроможності досягти результату, більш вірогідно, що ви отримаєте перевагу щодо можливості долучитися до наступного конкурсу;
- якщо у донора є проєкт, для реалізації якого він шукає партнера (на позаконкурсних засадах), він з більшою ймовірністю звернеться саме до вас. Це особливо спрацює, коли у донора вивільнився той чи інший ресурс (за рахунок економії чи дотримання додаткового фінансування), який потрібно швидко використати для реалізації тих чи інших проєктів;
- ваша репутація може вплинути на рішення, коли у претендентів при відборі рівні бали;
- донори спілкуються між собою і вас можуть також порекомендувати іншому партнерові.

Тут треба зазначити, що на успіх громади значною мірою впливає **активність і репутація її голови**. Як ми уже зазначали, від нього очікується участь в ключових переговорах, присутність на заходах, які проводять або які відвідують донори, активна позиція в обстоюванні інтересів громади і загалом місцевого самоврядування. Інформація про підтримку громадськості, авторитет серед колег і представників органів державної влади є плюсами у сприйнятті донорів. Натомість наявність конфліктів в громаді, корупційні скандали, низька підтримка мешканців — те, що донорів принаймні насторожує при ухваленні рішень. Але навіть якщо у голови є позитивна репутація, вона перевіряється тим, наскільки громада здатна забезпечити якісну реалізацію залучених проєктів.

*Щоб бути успішним — треба бути легким на підйом.
Для мене не проблема вніч виїхати до Києва, виступити,
вніч вернутись. Треба всюди брати участь, виступати (Андрій Деятинчук)*

Важливо, щоб голова і заступники були залучені. Вони мають підніматись і їхати “торгувати обличчям”. Не можна сидіти в вакуумі (Антон Орехов)

На старті будь-якого проєкту в процесі відбору громад-переможців гранту має брати участь міський голова. Під час переговорів фахівець може не володіти певною інформацією, або ж не завжди уповноважений приймати рішення. Коли присутній голова, донори бачать зацікавленість громади. Це як в бізнесі: якщо керівник приходить до керівника — це зовсім інша справа, адже будь-які домовленості переходять у конкретні дії. Все починається з керівника, потім спускається на рівень виконавця. Далі мають працювати технічні люди. Має бути чіткий план. Коли один проєкт почав реалізовуватися, я займаюсь пошуком іншим можливостей (Ярослав Цвіркун)

Треба бути активними на міжнародній арені. Хтось каже про участь в заходах, що це нічого не дає. Але це як мала сніжинка, яка перетворюється на велику кулю (Микола Ваврищук)

Що таке “теплі контакти” і як їх розвивати?

Чому одним громадам вдається залучати більше проєктів, а іншим — менше? Одна з причин — наявність проактивної позиції очільників у спілкуванні з донорами.

“Теплі контакти” — це персональні зв'язки, які виникають у процесі спілкування і дають можливість розвивати стосунки з партнерами і донорами.

Треба їздити, виступати, знайомитися, роздавати матеріали. Заводжу контакти, напрацьовую ідеї, а далі опрацьовує профільний відділ. Донорів треба переконувати, бути активними, настирним — вони самі просто так не прийдуть (Юрій Бова)

Не треба боятися стукати в різні двері (Тетяна Литвин)

Є багато майданчиків, де знайомство з донорами може відбутися ще до того, як відкривається можливість для співпраці, і де можна підтримувати наявні контакти. Йдеться про різні конференції і форуми, де можна розширити коло знайомств. Є голови, які не люблять такі заходи і вважають їх марною тратою часу — і, відповідно, ні самі не відвідують їх, ані своїх співробітників на них не відправляють. Є ті, хто, навпаки, не пропускає можливості відвідати такі заходи і заохочує до цього співробітників.

Як тут знайти баланс? Плануючи участь у тому чи іншому заході, потрібно враховувати:

- по-перше, чи є контент, який становить вас інтерес (про що захід);
- по-друге, яке коло осіб на ньому буде і чи буде можливість з ними налагодити/підтримати контакт; побувати на заході, щоб сфотографуватися з кимось із впливових людей — теж певна вигода, але, швидше, сумнівна;
- по-третє, треба розуміти, що ви далі зробите з отриманими контактами чи інформацією.

Один з авторів свого часу ініціював таку практику у Вінницькій міській раді міській раді: кожен співробітник після закордонної поїздки на загальній оперативній нараді мав зробити коротку презентацію, в якій буквально на кількох слайдах мав розказати всім, що цікавого він побачив в ході цієї поїздки, як це може бути застосовано в його роботі і що він для цього планує зробити. Таким чином, хто їхав у відрядження, чітко розумів, що ці поїздки — не розважальний туризм.

Щоб ваша ефективність участі в різних заходах була вищою, зверніть увагу на таке:

- в ідеалі той, хто представляє громаду, має володіти англійською мовою або принаймні мати поруч людину, яка б могла допомогти поспілкуватися з донором-іноземцем;
- виступ чи презентація має бути якісно підготовленим і нести чіткі повідомлення для аудиторії;
- за можливості варто мати відеопрезентацію громади, її особливостей і пріоритетів, інші презентаційні матеріали;
- варто бути активним у дискусіях, задавати доречні питання по суті (а не лише, щоб показати себе);
- на конференціях в кулуарах заведено ініціювати знайомства, але завжди треба бути коректним, а форма звернення та спілкування має відповідати статусу співрозмовника.

Цінність різного типу заходів може мати відмінний ефект. Конференції і форуми можуть дати розуміння певних трендів і надихнути на нові ідеї, а воркшопи і тренінги допомагають набути практичних навичок. І те, і друге сприяє розширенню бази знайомств, але досвід спільної роботи на тренінгах сприяє налагодженню більш тісних контактів між учасниками, зокрема партнерами з інших громад.

Один з прикладів, на який посилалися деякі наші респонденти, — академія лідерства ULEAD, учасники якої в подальшому підтримують стосунки в форматі неформальної мережі. Вони обмінюються інформацією щодо можливих проєктів, надають одне одному консультації, поширюють контакти, рекомендують донорам своїх колег.

Відвідування заходів — не єдиний шлях формування мережі контактів з донорами. У багатьох випадках така взаємодія починається з листів — звернень

до донорів, посольств, потенційних муніципалітетів-партнерів. У таких листах громади можуть коротко представити себе і свої основні пріоритети. Ми жодним чином не заохочуємо громади закидати такими листами посольства і донорів, однак можна скористатися цим прийомом тоді, коли ви заздалегідь розумієте, що потенційний партнер може мати суголосні вашим пріоритети. Це варто враховувати, щоб готувати листи з врахуванням того, що актуально для конкретного адресата. Перш ніж писати такі листи варто детальніше дізнатися, які проекти донор чи партнер підтримував, в яких брав участь, які у них власні акценти.

Найкращим часом для налагодження контактів є момент, коли донор відкриває новий проєкт. Часто на цьому етапі у нього ще немає чітко окресленого кола партнерів чи детальної конкретизації пріоритетів. Ви можете, просуваючи власний інтерес, допомогти і донору більш чітко здизайнувати новий проєкт.

Також важливо підтримувати і розвивати стосунки з тими донорами, з якими ви уже мали досвід співпраці, після завершення реалізації проєкту.

Важливо зауважити, що голови громад є до певної міри суперниками і можуть реально конкурувати за ті чи інші донорські ресурси. Однак обмін інформацією про доступні можливості часом включає “змагальну” мотивацію, що позитивно впливає на якість підготовки заявок. Натомість у деяких інших проєктах громади можуть взаємодіяти як партнери, і донори зазвичай заохочують такі стосунки. Партнерство між ОМС і готовність до взаємовиручки відіграли значну роль на перших етапах повномасштабного вторгнення: громади допомагали одній одній, приймаючи ВПО, надсилаючи гуманітарну допомогу. Ця підтримка триває й досі та набуває нових форм у рамках ініціативи “Пліч-о-пліч”.

Як комунікувати про проєкти?

Комунікації про проєкт часом приділяють недостатню увагу. Але це важливо:

- для донора — щоб мати публічне підтвердження, що надані кошти використані цільовим чином і ефективно;
- для громади — щоб формувати свою репутацію надійного партнера в очах інших потенційних донорів та партнерів;
- для громадськості і широкого кола співробітників міськради — щоб розуміти доцільність зусиль із залучення ресурсів.

Деякі голови неохоче поширюють інформацію про втілені проєкти і особливо про обсяг залучених під них ресурсів. Цю обережність іноді пояснюють тим, що у кошторисі є витрати на “м’яку” складову (оплата роботи залучених експертів чи проведення певних заходів). Громадськість може негативно поставитися до обсягів таких виплат, не розуміючи, що їх визначає не отримувач, а надавач допомоги. Політичні опоненти часто спекулюють на цій темі (*“місто залізло в борги”, “чиновники катаються за кошти донорів за кордон”, “гроші буквально проїдаються на різних фуршетах”* тощо). Найкращий спосіб запобігти цим спекуляціям — не уникати комунікацій, а системно висвітлювати необхідність залучення проєктів і результати їхньої реалізації для покращення життя громади.

Донори мають усталені стандарти комунікацій, тож варто від початку з ними ознайомитися і дотримуватися. Запитайте у донорів про якісні логотипи і правила їхнього використання (брендбук). Не забудьте узгодити з донором візуаль-

ну продукцію в рамках проєкту. Так само бажано узгоджувати повідомлення для ЗМІ і соціальних мереж, особливо цитати представників донора.

Формуйте банк фотографій і відеозаписів заходів, втілених у межах проєкту, і діліться ним із донорами. Надалі ці матеріали можна використовувати у звітах, презентаціях і промоційних матеріалах громади. В деяких випадках донори просять узгоджувати з ними фотографії для комунікацій.

Ми робимо відео по реалізованих проєктах, показуємо, що надані ресурси працюють — це допомагає і в комунікації з іншими донорами. Треба вміти донорам дякувати (Володимир Шматько)

Ми запрошуємо донора показати, як ми використали кошти. Якщо немає можливості до нас приїхати — надсилаємо відео (Вікторія Хоменко)

У мене завжди з собою на заходах є декілька флешок з відео та презентаціями, які можу показати або подарувати потенційним партнерам (Юрій Бова)

Бажано, щоб на сайті громади була коротка інформація про проєкти, які виконані, і про ті, які перебувають у процесі реалізації. Якщо не повний перелік, то принаймні найбільші яскраві приклади. На жаль, на сайтах більшості громад з числа тих, з якими ми спілкувалися, відсутня відповідна інформація як українською, а тим паче англійською мовами. Бракує також інформації про “точку входу” — до кого можна звернутися з пропозиціями про нову співпрацю. Дещо краща ситуація з інформацією про муніципалітети-партнери (міста-побратими), але і тут часто все зводиться до простого переліку (іноді з гербами і короткою інформацією про партнера) без опису спільно реалізованих проєктів. Але є і позитивні приклади, на які ми радимо звернути увагу:

Опис проєктів на окремому сайті департаменту інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради <https://invest-if.com/mizhnarodni-proyekti-ta-grantovi-mozhливosti>

Презентація англійською мовою про основні проєкти, які реалізуються у Славутинській міській громаді Київської області <https://e-slavutych.gov.ua/mizhnarodna-spivpracya-09-36-41-02-12-2021/>

Як залучати досвід і підвищувати спроможність?

Наявність мотивованої і ефективної команди — одна з ключових передумов успіху. Але більшості громад об'єктивно непросто знаходити людей із базовим розумінням проектного менеджменту, досвідом залучення проектів і ще й знанням принаймні однієї з іноземних мов на хорошому рівні. Гостріше ця проблема відчувається у менших громадах, але про це кажуть представники практично всіх громад: попит на такі кадри дедалі зростає, а конкурувати доводиться не лише з іншими громадами, але й з донорами, які можуть запропонувати фахівцям кращий рівень оплати праці.

За людей мусимо конкурувати з донорами (Віктор Сікаленко)

Немає готових проектних менеджерів, їх ніхто не готує, вони вчаться, вигорають, переїжджають. Їх дуже важко отримати і утримати. Тому основне — вкладатись в людей (Борис Карпус)

Тому громадам варто більше орієнтуватися не на залучення вже готових фахівців, а на формування власних кадрів. Ключовими критеріями відбору потенційних кандидатів представники громад називають мотивованість, готовність вчитись і (за можливості) знання іноземних мов.

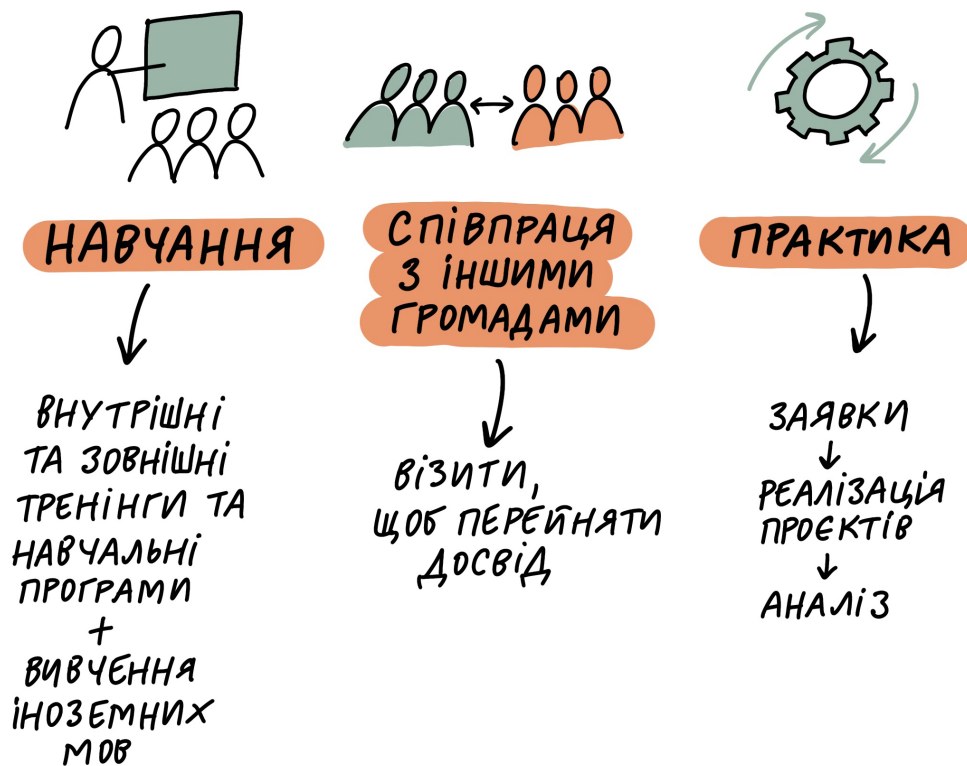
Якщо відповідна людина знайдена, сприяйте максимальному використанню нею можливостей навчальних програм, яких сьогодні пропонують вдосталь донори, НУО і деякі комерційні структури, розуміючи існуючий кадровий голод.

Щоб допомогти зорієнтуватися в таких програмах, звернемо увагу на деякі моменти:

- Перш за все варто долучатись до програм, які організовують добре відомі донори. Зазвичай вони ретельно добирають тренерів, а самі програми переважно безкоштовні для учасників.
- Також дуже корисні навчання, які проводять безпосередньо представники програм чи проектів, до яких ви хочете долучитися. На таких заходах можна зрозуміти їхні особливі вимоги до проектів.
- Важливо, щоб у тренінгах брали участь практики, зокрема представники громад, які мають успішний досвід. Навчання "рівний рівному" (peer-to-peer) найбільш ефективне.
- Варто звертати увагу на наявність у тренінгах практичної частини і можливості подальшого менторства. В цьому сенсі програми, які складаються з кількох циклів з проміжними домашніми завданнями, можуть бути кориснішими, ніж окремі тренінги.
- Зрештою, варто цікавитися репутацією конкретних програм та тренерів у своїх колег з інших громад, які брали участь в таких тренінгах.

Другий важливий напрямок залучення досвіду — **налагодження партнерств із громадами**, які мають більше практики. За нагоди "напрошуйтесь" в гості, щоб подивитись, як у них працюють із донорськими проектами. На-

ЯК ПІДВИЩУВАТИ СПРОМОЖНІСТЬ ?



лагоджені контакти дозволять в подальшому радитися щодо вирішення проблемних питань, а іноді спільно подаватися на проекти і таким чином теж пере-
ймати досвід одне одного.

Треба розуміти — у цій сфері постійно відбуваються зміни, тут неможливо навчитись усього заздалегідь. Вчитись і вдосконалюватися потрібно постійно.

Також можна організувати навчання у власній громаді. Часто активні місцеві НУО мають більший досвід у цій сфері, ніж представники ОМС, і готові ним ді-
литися, влаштовувати для ОМС тренінги, спільно готувати проекти.

Що ж стосується підрозділів чи інституцій, які безпосередньо відповідають-
ні за залучення донорських проектів, то проводити внутрішні тренінги з основ
проектного менеджменту, особливостей процесу залучення і реалізації донор-
ських проектів — їх прямий обов'язок. Організовуючи навчання для представ-
ників інших підрозділів, комунальних інституцій і закладів, вони закладають
основу для ефективної співпраці з ними в подальшому.

Та найважливішою для підвищення спроможності проектної команди є прак-
тика — потрібно готувати проектні заявки, намагатися по можливості отримувати
зворотній зв'язок і напрацьовувати досвід реалізації проектів.

*Важливо писати — не розчаровуватись. Але теж треба оці-
нювати шанси. Якщо будуть усі відмови, буде вигорання, роз-
чарування (Богдан Келічавий)*

*Ключове — вчитися, братись навіть за божевільні ідеї, не бо-
ятись, шукати людей (Іван Дирів)*

*Важливо — відкритість до навчань. Наш слоган — ми молода
команда, яка прагне навчатись і розвиватись. Коли готуємо за-
явки, розуміємо, що можемо не виграти. Але якщо навіть зі ста
проектів спрацює один, це теж результат (Андрій Делятинчук)*

*Поразки, скільки б їх не було, не мають ставати демотивато-
ром, а мають сприйматись як можливість росту (Ірина Гудзь)*

*Треба подаватись скрізь. Ніхто не знає, що стане істо-
рією успіху. В грантовій роботі як на риболовлі — більше
вудочок закинеш, більше шансів впіймати рибу (Ярослав
Цвіркун)*

*Усе починається з гордості — ось ми цього добились. Треба
виграти хоч один грант — і це початок перемоги, бо коли
впали гроші ніби нізвідки, міняється ставлення і до зроблено-
го, і до влади (Олена Сидоренко)*

Тут неможливо навчитись і сказати, що я тепер знаю все. Постійно у цій роботі багато чого міняється. Сьогодні можливостей підвищувати кваліфікацію — безліч. Головне — пишуть проєкти! (Вікторія Хоменко)

Ніщо так не вчить, як реалізація проєктів. Можна пройти багато навчань, але поки не реалізуєш проєкт від початку до кінця, не навчишся (Анна Вінцюк)

Важливо, якщо вдалось залучити перший проєкт, тоді починають активніше подаватись — а так думають: де ми, де нам тягаться... (Дмитро Решетченко)

Окремо варто торкнутись проблеми володіння іноземними мовами, про брак якого у фахівців з українських громад згадують і донори, і самі представники громад. Чомусь багатьма це подається як як нездоланна перешкода. Дозволимо собі тут бути категоричними: жодні виправдання не виглядають переконливими. Для того, щоб досягти базового рівня, не обов'язково мати надзвичайні здібності і багато вільного часу. На наш погляд, основною проблемою є упередження і брак мотивації. Можливо, причина лише в тому, що дорослій людині складно знову опинитися в позиції учня, який не завжди успішний, а в подальшому — долати страх комунікацій з помилками?! Існують різні мобільні застосунки для вивчення іноземних мов. Потрібно пробувати читати, дивитися фільми, спілкуватись. Нові можливості для вивчення мов відкриває ШІ. Є громади, які організовують навчання для своїх працівників — і коли людина бачить, що її можливості розширюються, її мотивація зростає. Спільне навчання не лише полегшує опанування англійської, але й зближує колектив.

Звичайно, коли йдеться про офіційні листи, грантові заявки тощо, варто залучати тих, хто володіє мовою на достатньому рівні — таких людей можна знайти майже в кожній громаді (наприклад, серед вчителів іноземних мов), а часом можна наймати професійних перекладачів. Інколи представники громад для підтримки робочої переписки з іноземними партнерами звертаються до автоматичних перекладачів, в тому числі програм ШІ. Це до певної міри вихід, але тут треба враховувати, що автоматичний переклад може містити неточності і помилки, а тим, хто добре володіє мовою, достатньо легко ідентифікувати автоматичний переклад. Для заявки є радше мінусом, аніж плюсом, якщо помітно, що її підготували за допомогою ШІ.

Особливо хочеться наголосити: враховуючи ключову роль очільників громад у налагодженні взаємодії з донорами та залучення донорських проєктів, важко виправдати їхню неготовність вдосконалювати навички з іноземних мов чи інших аспектів проєктного менеджменту. Мова — це можливість прямого “доступу до людини” на міжнародних конференціях, які часто служать місцем формування таких значущих теплих контактів. І варто зазначити, що тих, хто досяг успіхів у подоланні “нездоланної” перешкоди стає все більше.

Володіти англійською чи іншою іноземною мовою дійсно важливо. Але не менш важливо справді говорити з донором однією мовою — розуміти

його пріоритети, підходи, лексику. І тому сьогодні, коли Україна йде шляхом євроінтеграції, особливої уваги заслуговують також навчання щодо особливостей європейських інституцій, цінностей та пріоритетів ЄС і тих вимог та підходів, які громади мають впровадити в процесі наближення України до ЄС.

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДОНОРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

Чи один в полі воїн?

Вище ми говорили, що мінімальна проєктна команда має складатися з трьох людей. Але сформувати таку команду здебільшого вдається не одразу. Завжди хтось має починати цей процес. Поява однієї мотивованої людини стає певною “точкою кристалізації”, якщо ця людина має підтримку керівництва і якщо до неї немає завищених очікувань.

Підтримка керівництва в даному випадку має критичне значення. Насправді, навіть за наявності лише одного проєктного менеджера формується перша проєктна команда — голова громади або як мінімум його заступник (роль **A**)⁹ плюс перший проєктний менеджер (роль **R**) плюс фахівці, які залучаються до підготовки конкретних проєктів (ролі **C**). Ядром первинної команди може виступити і сам голова (ролі **A** і **R**), який далі долучає до команди виконавців (ролі **R** і **C**). Але чим швидше він делегує роль проєктного менеджера (роль **R**), тим швидше цей процес вдасться поставити на системну основу, тому що в очільника громади є багато інших обов’язків, які теж потребують його часу і зусиль.

При цьому наявність цієї зв’язки “голова — проєктний менеджер” є критичною передумовою початку процесу: або голова має знайти того, на кого він може покласти відповідальність за початок процесу, або проєктний менеджер, який прийшов в ОМС, має заручитись підтримкою голови, щоб стартувати процес.

Вище зазначалось, наскільки критичне значення має перший успішно виграний проєкт. Далеко не завжди перша чи навіть декілька перших підготовлених заявок спрацьовують, і тут важливо, щоб у керівництва ОМС не було надмірних очікувань, і щоб сам проєктний менеджер не здався.

Успіх громади у проєктах, це не про те, що сьогодні взяли проєктного менеджера, а завтра громада має вже 5 проєктів в реалізації, а про спільну систематичну роботу голови громади у налагодженні партнерств та проєктного менеджера у постійному моніторингу можливостей та стуканню у всі двері конкурсів (Наталя Савка)

Коли в ОМС громади з’явився перший проєктний менеджер, це важливий крок вперед, але це — тимчасове рішення. За ним має постати питання про створення відділу або іншої структурної одиниці, чиїм завданням буде ор-

9 Див. про рольову структуру **проєктної команди RACI** в розділі “Хто, окрім членів проєктної команди, і в яких ролях має бути долучений до процесу залучення і реалізації донорських проєктів?”

ганізувати системну роботу з залучення донорських проєктів. А така робота потребує команди.

Як організувати підрозділ, відповідальний за залучення зовнішніх ресурсів?

Наразі немає єдиних рекомендацій щодо того, що це має бути за підрозділ, якими мають бути його штат і функціонал, як він може вписуватися в загальну організаційну структуру ОМС тощо. Тому в різних громадах вони носять різні назви, об'єднують неоднакові функції або займають відмінні місця в структурі виконавчих органів. Ось приклади різних назв і функціоналів:

- відділ економічного розвитку, інвестицій та державних закупівель Великоберезовицької селищної ради;
- відділ муніципального розвитку, міжнародного співробітництва та енергоефективності Чортківської міської ради;
- відділ міжнародного співробітництва та проєктно-інвестиційної діяльності Ясінянської селищної ради;
- відділ енергоефективності та грантової діяльності виконавчого комітету Чорноморської міської ради;
- відділ міжнародного співробітництва та фандрайзингу Збаразької міської ради.

Наразі, під час російського вторгнення в Україну, всі громади знаходяться в різних умовах. Відповідно, немає однотипних громад, і саме тому не має бути універсального організаційного механізму для залучення ресурсів. Так не працює. Працює, коли враховується контекст та тип громади. Саме тому, особливо зараз, мають бути різні варіанти залучення ресурсів для різних громад (Наталія Дрозд)

Така різноманітність відображає те, що новий елемент організаційної структури починає рости з різних її “гілок”, залежно від того, де знаходиться “точка кристалізації” — той фахівець, з якого все починається. Але є типові відправні точки, що відображають набір функцій, який раніше чи пізніше в такому підрозділі об'єднується, а саме:

- економіка (і часто стратегічне планування);
- міжнародні відносини;
- енергоменеджмент;
- інколи — один з гуманітарних підрозділів (соціальний, культурний, освітній).

На основі поєднання споріднених функцій може (але не обов'язково повинен) бути вибудований функціонал такого підрозділу.

Спорідненість з **економічним підрозділом** є цілком природньою. Саме він зазвичай координує розробку і реалізацію стратегії громади, яка, як ми зазначали раніше, має бути рамкою для проєктної діяльності. Тому поєднання стратегічного планування і проєктної діяльності — один з найбільш поширених варіантів. У багатьох випадках громади набували першого досвіду підготовки

проектів при формуванні планів заходів до стратегій, які мають форму набору карток ключових проектів (“проджект фіші” — project fiche), і/або при підготовці проектів на фінансування ДФРР чи інших варіантів фінансування з державного бюджету. Розуміння основних елементів проектної заявки, досвід координації підготовки ПКД та іншої супровідної документації, організації тендерних закупівель, підготовки кошторисів і фінансової звітності (у взаємодії з фінансовим департаментом) — все це ті компетенції, які допомагають ефективно працювати з міжнародними проектами.

Через департамент економіки або напругу в проектні команди також часом вливаються люди з попереднім бізнес-досвідом, а, отже, стартовим розумінням проектної та інвестиційної діяльності.

Перетин з **блоком супроводу міжнародних контактів** громади також логічний — донорами здебільшого виступають саме міжнародні організації. Розуміння етикету спілкування з іноземцями, знання іноземних мов, міжнародного контексту — навички, які абсолютно доречні для роботи з донорами. Однак доволі поширеними є ситуації, коли фокус міжнародної діяльності громад зосереджений на муніципалітетах-побратимах та протокольних заходах із ними. З початком повномасштабного вторгнення підходить дещо змінилась: значною мірою відійшла в минуле практика, коли побратимство зводилось до візитів делегацій на дні міста чи участі у інших протокольних подіях. В умовах російської війни постало реальне побратимство, коли громади-партнери забезпечують українські громади гуманітарною та іншою допомогою і все частіше беруть спільну участь у проєктах, доступних для фінансування з європейських програм або з боку урядів відповідних країн.

Однак варто врахувати, що робота з дружніми муніципалітетами організована за процесуальним принципом, а робота з донорами є радше проектною. Тому, незважаючи на суміжність цих напрямків, їх переважно розділяють між різними підрозділами. При цьому тут важлива взаємна підтримка і координація — принаймні уже тому, що людей з добрим рівнем володіння іноземними мовами в невеликих громадах небагато і міжнародний відділ може допомагати проектному і, навпаки, проектний відділ може орієнтувати міжнародний, як побудувати більш ефективну взаємодію з побратимами і посольствами з урахуванням потреб громади.

Практика поєднання проектного менеджменту з функцією **енергоменеджменту** набула поширення, тому що саме питання енергоефективності і енергозбереження є наразі одним із пріоритетів залучення зовнішньої підтримки. Водночас ця сфера є також однією з найважливіших для донорів, тому в результаті часто саме тут формується стартове портфоліо громади.

При цьому функція енергоменеджменту є яскравим прикладом того, як проектна діяльність інколи породжує якщо не конфлікти, то напругу в рамках поточної (процесуальної). Так, виокремлення енергоменеджменту з блоку ЖКГ часто мотивують саме тим, що в останньому він може “розчинитись”.

Енергоменеджери нерідко мають досвід залучення і реалізації проектів, який далі може бути розширений на залучення проектів іншого типу. Подібне іноді відбувається з досвідом залучення проектів у соціальній сфері, культурі, охороні здоров'я чи освіті. Серед доступних для громад проектів значна частина носить “м'який” характер, орієнтована на розвиток місцевої демократії та залучення громадськості, вирішення актуальних соціальних проблем, що відповідно полегшує набуття досвіду і створення грантової історії саме в цих

сферах. В умовах вторгнення пріоритети донорів також значною мірою змістились на вирішення найбільш актуальних проблем соціального характеру (відновлення зруйнованої соціальної інфраструктури, інтеграція ВПО, підтримка вразливих груп населення, реабілітація постраждалих). Не випадково, що багато проєктних менеджерів приходять в ОМС саме з громадських організацій, які часто працюють з подібними проєктами.

Незалежно від того, з якого тематичного сектору стартує проєктна робота, важливо поступово розширювати тематику проєктів. Варто також підсилити фахівця, який починає вибудовувати систему залучення проєктів, додатковими кадрами, аби вони переймали наявний досвід і могли застосувати його для роботи за іншими тематичними напрямками.

Наявність точок перетину з різними підрозділами не означає, що всі ці функціонали мають бути поєднані в проєктному підрозділі. Дуже важливо не перевантажити його суміжними функціями. Однак це дає розуміння, яким чином проєктний підрозділ має бути вписаний в структуру виконавчих органів міської ради та з якими іншими підрозділами мають насамперед будуватися горизонтальні зв'язки, що їх за необхідності має координувати керівництво ОМС.

В більших громадах проєктна команда переважно вписується в департамент, який об'єднує в собі кілька функцій — економіку, стратегічне планування, підтримку інвестиційної діяльності, часом зовнішню промоцію — і власне проєктну діяльність.

Відділ/департамент чи агенція/інститут розвитку — переваги і недоліки обох варіантів?

Для організації роботи із залучення зовнішніх ресурсів і реалізації проєктів громади створюють відповідний підрозділ і/або окрему інституцію у вигляді комунального підприємства чи установи. І/або означає, що в деяких випадках ці варіанти розглядаються не як альтернативні, а як взаємодоповнюючі.

Аргументи тих, хто надає перевагу створенню відділу чи департаменту такі:

- залучення ресурсів для реалізації проєктів розвитку є органічною частиною діяльності ОМС і має відбуватися в структурі її виконавчих органів;
- відповідному підрозділу легше вибудовувати взаємодію з іншими структурними підрозділами, будучи всередині організаційної структури;
- забезпечення відповідного підрозділу в структурі виконавчих органів не залежить від позицій депутатів, які через політичні причини або нерозуміння можуть блокувати фінансування окремої інституції;
- відповідному підрозділу легше вирішувати питання співфінансування, яке може становити значну суму;
- для донорів більш зрозуміло, коли вони мають справу з представниками ОМС, а не зовнішньої (хоча й комунальної) інституції.
- Аргументи тих, хто надає перевагу створенню окремої інституції (в формі установи чи підприємства) такі:
- створення окремої інституції дозволяє виокремити завдання, які носять міждисциплінарний характер, і відмежувати їх від поточної діяльності;
- в рамках окремої інституції легше вирішувати питання фінансового стимулю-

вання працівників, яке обмежене для посадових осіб місцевого самоврядування;

- відповідна інституція може бути повністю або частково самоокупною за рахунок залучених донорських коштів;
- виокремлена інституція більш гнучка в ухваленні рішень.

Обидва підходи мають свої плюси і мінуси. Створення окремої інституції переважно притаманне середнім і великим містам. Це зумовлено більшим обсягом завдань, які пов'язані з реалізацією вищезазначених функцій, більшою диференціацією цих завдань і кількістю залучених проєктів. Усе це вимагає розгалуженої структури, яка важче вписується в традиційну структуру виконавчих органів. З іншого боку, інституція має кращі можливості для кадрового забезпечення, і в той же час є вища можливість захистити її кадровий склад від конкурентних пропозицій на місцевому (а часом і національному) ринку праці.

Окрема інституція за рахунок розширення аналітичної функції фактично перетворюється на місцевий аналітичний центр ("сінк-тенк" — think tank). Цей акцент відображений навіть у назві "інститут розвитку", яку носять багато таких інституцій (лат. institutum "встановлення, звичай, установа"):

- КУ "Інститут міста Дрогобича"
- КУ "Інститут міста" Львівської міської ради
- КП "Інститут розвитку міст" Вінницької міської ради
- КУ "Інститут розвитку громади" Жовківської міської ради

Інша типова назва — "агенція розвитку" (лат. agens, agentis — діючий). Переважно агенціями називають структури, яким головна установа (державна чи приватна) делегує виконання певних завдань (доручень), і така назва в даному випадку теж доречна:

- КУ "Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району"
- КУ "Агенція розвитку Миколаєва"
- КП "Агентство регіонального розвитку" Славутицької міської ради
- КУ "Агенція розвитку Хмельницького"

Незалежно від назви, для таких інституцій характерна розбудова повного циклу завдань "аналітика — стратегування — залучення ресурсів — промоція" для забезпечення місцевого розвитку.

Однією з важливих функцій, яку може виконувати відповідна інституція, є забезпечення взаємодії з громадськістю та з різними категоріями стейхолдерів, які разом з ОМС опікуються розвитком громади.

Тут доречно згадати про так звану "гелікс-модель" (helix model, буквально — спіральна модель), реалізацію якої вважають необхідною рамкою для розробки і впровадження інновацій. Ця модель передбачає, що інноваційний процес (а процес розвитку є за визначенням інноваційним) може бути забезпечений тільки при налагодженні системної взаємодії між владою, представниками бізнесу, науковими установами і громадськістю.

На організаційному рівні створити інституцію, співзасновану різними стейхолдерами відповідно до "гелікс-моделі", важко, але така можливість передбачена для агенцій регіонального розвитку (про них — далі). Інший варіант — коли у відповідній інституції створюють наглядову раду, де представлені всі сторони цього чотирикутника.

У багатьох випадках наявні й окремий підрозділ, і окрема інституція. Їхні функції в цьому випадку розділяють. Найбільш поширеним є варіант, коли

у складі виконкому залишають функції міжнародного відділу, компетенціями якого є протокольні обов'язки і взаємодія з дружніми муніципалітетами.

Актуальною сьогодні також є координація таких інституцій з департаментами відновлення, які зараз створюють на місцевому рівні.

Так, наприклад у Вінницькій міській раді нещодавно створили окремий департамент відновлення та розвитку. Серед його напрямків діяльності такі:

- залучення державних, міжнародних коштів та коштів неурядових громадських організацій для реалізації стратегічних проєктів розвитку території Вінницької громади;
- реалізація повноважень виконавчих органів міської ради в сфері енергоменеджменту, енергоефективності та енергозбереження;
- забезпечення системного та комплексного підходу щодо реалізації принципів соціальної, економічної, політичної, цифрової та фізичної безбар'єрності;
- а також в межах своїх повноважень реалізація екологічної політики на території Вінницької міської територіальної громади.

На даний момент вибудовується алгоритм розмежування функцій та координації зусиль між КП "Інститут розвитку міст" Вінницької міської ради, який виконує значну частину стратегічних функцій, та департаментом.

У Миколаєві ключову роль у реалізації завдань відновлення відводять створеній раніше інституції КУ Миколаївської міської ради "Агенція розвитку Миколаєва".

Незалежно від вибраної моделі для ефективної діяльності агенції чи інституту місцевого розвитку як окремої інституції необхідно:

- наявність прямого контакту з головою або одним з ключових заступників голови;
- політична підтримка депутатського корпусу;
- готовність інституції надавати підтримку іншим підрозділам і підприємствам та установам у підготовці заявок і організовувати навчання для них;
- чіткий розподіл функцій між суміжними підрозділами та інституціями;
- стабільне фінансування;
- компетентні кадри, за можливості, без частоті зміни працівників для забезпечення інституційної пам'яті.

Комунальне підприємство чи комунальна установа?

Агенції (чи інститути) місцевого розвитку як окремі інституції засновує відповідна рада у формі або комунального підприємства (КП), або комунальної установи (КУ). Наприклад, у 2009 році майже одночасно були засновані "Інститут

КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА

чи

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО

→ НЕПРИБУТКОВА

→ ОСНОВНЕ:
ПЛАНУВАННЯ І
РЕАЛІЗАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНИХ
ПРОЄКТІВ

→ БЮДЖЕТНЕ
ФІНАНСУВАННЯ +
ГРАНТИ

→ НАГЛЯДОВА
РАДА

→ ПРИБУТКОВЕ АБО
НЕПРИБУТКОВЕ

→ МОЖЕ ВИКОНУВАТИ
І ДОДАТКОВІ
ФУНКЦІЇ

→ БЮДЖЕТНІ ПРОГРАМИ
+ МОЖЛИВА ПЛАТА
ЗА ПОСЛУГИ

→ ПРЯМА
ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ

розвитку міст” Вінницької міської ради (КП) та “Інститут міста” Львівської міської ради (КУ).

Різниця між КП і КУ визначається законодавством України, зокрема Бюджетним Кодексом України, Цивільним Кодексом України, Законом України “Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб”, Законом України “Про місцеве самоврядування”.

Згідно статті 83.3 Цивільного кодексу України¹⁰ “установою є організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об’єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна”.

Бюджетний кодекс України¹¹ у статті 2.1.12 при цьому визначає бюджетні установи як “органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими”.

Відповідно до цих положень КУ є за визначенням неприбутковими і мають деякі особливості управління — згідно статті 101 Цивільного кодексу України, засновники не беруть участі в управлінні установами, натомість у них створюються наглядові ради.

Натомість однією з визначальних особливостей КП є те, що їх створювали в цій формі переважно задля можливості надавати ті чи інші послуги.

Так, КП “Агенцію місцевого економічного розвитку” Чортківської міської ради було створено перш за все як управляючу компанію для індустріального парку.

Цікавий приклад — КП “Інститут розвитку міст” Вінницької міської ради, яке було однією з перших таких інституцій в Україні. Інститут був створений у 2009 році для розробки і супроводу реалізації стратегічних проєктів розвитку міста, залучення досвіду інших міст і поширення напрацьованих у Вінниці інновацій. Ця спрямованість відображена в назві міської програми, в рамках якої фінансується його діяльність — Програма інноваційного розвитку муніципального управління¹². На сьогодні Інститут має 22 штатні одиниці. Діяльність інституту зосереджена на чотирьох напрямках: стратегічне планування (в тому числі аналітична підтримка і моніторинг реалізації), розвиток міжнародної діяльності (нетипово, що ця функція передана зовнішній інституції), інноваційний розвиток (власні проєкти, здебільшого урбаністичного спрямування), взаємодія з громадянським суспільством (хаб “Місто змістів” на балансі Інституту). В структурі Інституту є

10 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

11 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

12 <https://vmr.gov.ua/media/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0/KPIRM/KPIRM5/KPIRM%205/KPIRM6/%E2%84%961939%2027-10-2023.pdf>

також відділ дизайну і промоції. Інститут має статус неприбутковості і деякі проєкти залучає для себе, але здебільшого запускає нові процеси і допомагає в підготовці проєктів іншим підрозділам, комунальним підприємствам і установам. За словами директорки Інституту Яни Чайковської, “Інститут — як перший бігун з паличкою на естафеті”

Статут КП “Інститут розвитку міст”

При цьому якщо порівняти статuti КП і КУ, то мета їхнього створення сформульована надзвичайно подібно. Однак КП, які надають послуги і отримують оплату (доходи) від такої діяльності, не завжди мають статус неприбутковості, який КУ мають за визначенням. Відповідно це обмежує для КП можливість претендувати на гранти, які донори надають неприбутковим організаціям. Однак ведення господарської діяльності комерційного характеру не є перешкодою для отримання статусу неприбутковості, якщо така діяльність відповідає меті підприємства і не спрямована на отримання прибутку задля його розподілу серед засновників чи працівників (Податковий кодекс України, стаття 133)¹³.

На подальшу діяльність КП матимуть вплив норми нещодавно ухваленого Закону України “Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб”¹⁴, який статтею 14.3 передбачає перетворення комунальних підприємств у акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю (комерційні) або комунальні некомерційні товариства. На перші поширюється норми законодавства, які стосуються підприємницьких товариств (стаття 84 Цивільного кодексу України). Що стосується непідприємницького товариства, то змінена відповідного до цього закону стаття 85.1 Цивільного кодексу України визначає його як “товариство, діяльність якого спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів і яке не має на меті одержання прибутку для його подальшого розподілу між учасниками”.

Ймовірно, що відповідно до цього закону більша частина інститутів чи агенцій, заснованих в формі КП, буде перетворена швидше у некомерційні товариства або перезаснована у вигляді КУ.

Станом на сьогодні форма КУ серед подібних інституцій є все ж переважуючою. Переважно вони не мають додаткових функцій окрім планування і реалізації проєктів стратегічного значення для громад та залучення зовнішніх ресурсів під ці проєкти, частину з яких спрямовують на забезпечення власної діяльності. Однак кошти від залучених грантів не покривають усі витрати, тому КУ значною мірою залежні від бюджетного фінансування. Наведемо ще деякі приклади діяльності таких КУ в громадах.

З 2011 року функціонує КУ “Інститут міста Дрогобича”. Штат — 6 осіб. Зі слів його директора Володимира Кондзьолки, основне завдання установи не стільки залучати проєкти для себе, скільки допомагати іншим місцевим

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

14 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

стейхолдерам. Інститут також активно працює з громадським сектором, зокрема залучає мешканців до співфінансування місцевих програм. Статут КУ — <https://drohobych-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/statut-institut-mista-nova-red-2022.pdf>

У 2021 році створено КУ “Інститут розвитку громади” Жовківської міської ради. Його мета — розробка та втілення проєктів для розвитку громади, а також надання аналітичної підтримки при створенні та реалізації стратегії розвитку громади, до розробки якої Інститут долучився в рамках одного з проєктів за підтримки Ради Європи. Переглянути Статут.

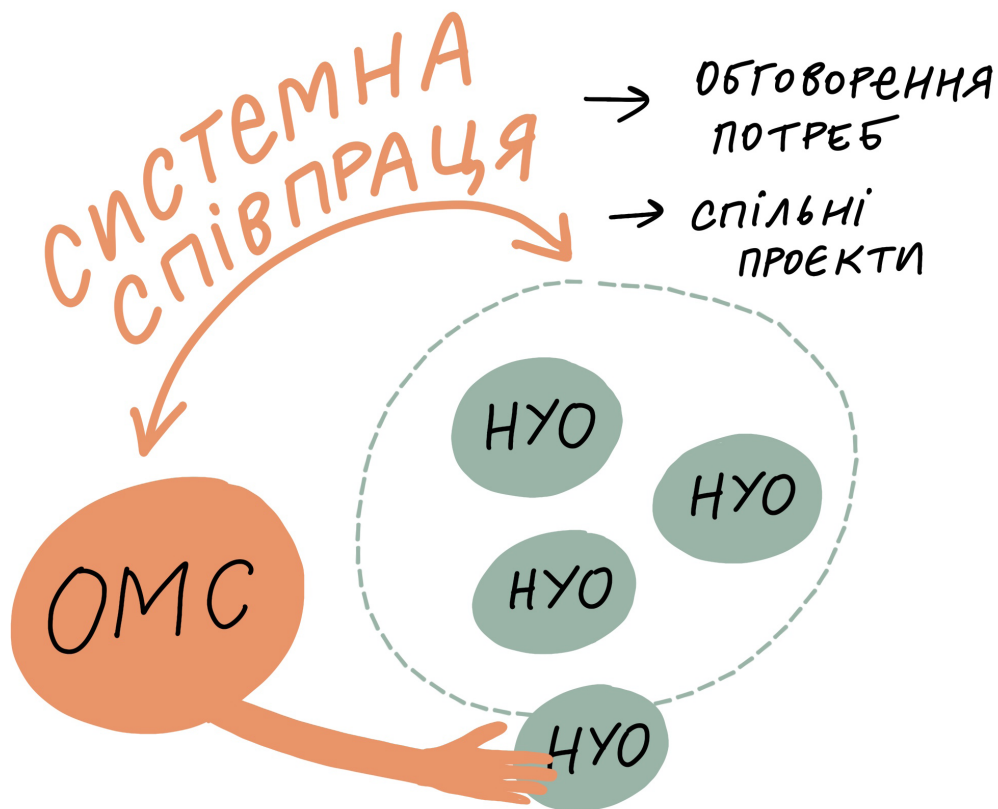
З 2016 року у Миколаєві функціонує КУ Миколаївської міської ради “Агенція розвитку Миколаєва”. Станом на сьогодні — 21 співробітник, декілька з яких залучені з Києва і Львова і частково працюють дистанційно. Агенція відіграє ключову роль у залученні ресурсів в громаду і взаємодії з донорами, особливо тими, які сьогодні мають представництво у місті. Є учасником робочих груп які пов’язані із процесами відновлення і громадської безпеки. Агенція пише сама заявки і також допомагає іншим структурним підрозділам Миколаївської міської ради та громадським об’єднанням

Як НУО можуть брати участь у залученні ресурсів для громади?

Заявниками для значної частини грантів можуть бути НУО, зокрема ГО. В багатьох випадках вони самостійно подають заявки, отримують грантові ресурси і реалізують проєкти на користь громаді. Однак нерідко за умовами конкурсу для залучення проєктів їм потрібні листи підтримки з боку ради громади і/або співфінансування. НУО звертаються в цьому випадку до ОМС і здебільшого їм йдуть назустріч. Складнощі, які можуть тут виникати, пов’язані з тим, що пріоритети проєкту, які пропонуються для підтримки, можуть не збігатися з баченням пріоритетів з боку представників ОМС, або ж бюджетні обмеження не дозволяють надати затребувані для співфінансування ресурси.

Своєю чергою ОМС громади (підрозділ чи окрема інституція, які займаються залучення зовнішніх ресурсів) часто звертають до місцевих або навіть національних НУО з тим, щоб заявка була подана саме від них, якщо цього вимагають умови конкурсу.

Оскільки значна частина проєктів, які можуть бути цікавими для громад, передбачає залучення саме громадського сектору, то в більшості громад формується тісна співпраця між ОМС і НУО. Де факто, в багатьох випадках НУО є по суті лише формально іншою оболонкою, за якою стоїть та ж проєктна команда. Часом представники ОМС (чи наближені до них люди) навіть стають засновниками таких НУО. Для багатьох представників ОМС цей шлях видається простішим, ніж налагодження співпраці з реальними НУО. Такі НУО переважно



ДЕЯКИ ОМС
СТВОРЮЮТЬ ВЛАСНІ
"КИШЕНЬКОВІ" НУО,
ЦЕ МОЖЕ ЗДАТИСЬ
ШВИДКИМ РІШЕННЯМ,
АЛЕ НЕГАТИВНО ВПЛИВАЄ
НА РЕПУТАЦІЮ ГРОМАДИ

несамостійні в ухваленні рішень, з ними швидше можна обмінюватись інформацією, легше спільно готувати і реалізовувати заявки.

Однак така практика має і суттєві недоліки, починаючи з того, що такі НУО насправді є громадськими організаціями лише формально, але не по суті. Донори в багатьох випадках дивляться не тільки на формальний статус такої організації, а й на її реальну діяльність і відкидають співпрацю з такими “кишеньковими” НУО — так званими GONGO (Governmental NonGovernmental Organizations), а практика створення таких організацій негативно впливає на репутацію громади.

Але головним є навіть не це. За визначенням, громадська організація — це добровільне та організаційно оформлене об’єднання громадян, яке створюється для реалізації спільних інтересів (культурних, економічних, вікових, регіональних, релігійних, професійних, соціальних, політичних тощо). Іншими словами, ідучи таким “коротким” шляхом, ОМС позбавляють себе можливості розвивати реальну згуртованість мешканців навколо спільних інтересів та громадську активність для їхньої реалізації, які є передумовою прийняття ОМС якісних рішень і довіри до них з боку громади. Треба також зазначити, що практика участі в НУО в багатьох випадках є доброю школою для майбутніх посадовців місцевого врядування і резервом кадрів, на брак яких ОМС скаржаться.

Тому варто рекомендувати ОМС не пошкодувати додаткових зусиль і налагодити системну співпрацю з НУО, в рамках якої має реально відбуватися спільне обговорення актуальних для громади проблем. Підтримка з боку ОМС має бути сфокусована не на вирощуванні “близьких” НУО, а на повноцінному розвитку громадського сектору, коли різні НУО взаємодіють між собою, відбувається популяризація їхніх активностей у громаді для розширення в тому числі участі мешканців в таких активностях, а також здійснюються зусилля щодо розширення залучення місцевого бізнесу до вирішення актуальних проблем громади в форматі корпоративної соціальної відповідальності.

Прикладом може слугувати платформа Місто змістів у Вінниці. Спільними зусиллями активних НУО і міської ради в місті було створили платформу для взаємодії та комунікації ОГС та ВМР. Міська рада виділила для цього приміщення, забезпечила його ремонт і обладнання і передала на баланс КП “Інститут розвитку міст”. В структурі Інституту було створено відділ розвитку громадянського суспільства у складі 4-х осіб. Майданчик слугує для проведення різних заходів НУО і спільних заходів влади і громадськості. У 2018 році місцеві НУО заснували громадську спілку “Місто змістів”, яка зараз має у складі 72 організації. Між спілкою і міською радою підписаний меморандум про партнерство, аби налагодити сталу взаємодію громадянського суспільства як між собою, так і з структурними підрозділами ВМР в місті, а також пошуку глобальних змістів для його розвитку. Для реалізації меморандуму створена рада партнерства, яка включає по 5 представників від міської ради і від громадської спілки. Також важливим моментом було створення Стратегії розвитку цього партнерства до 2030 року з Планом реалізації до неї, який оновлюється кожні 2 роки.

Особливістю реалізації проєктів спільно з НУО є те, що вони значну увагу приділяють партисипації.

Ось приклад проєкту, реалізованого ГО “Центр соціального добробуту “Доброчин”» на Чернігівщині за підтримки міжнародної організації PAX з Нідерландів та фонду “Giro555”. Завдяки цій підтримці були отримані кошти для облаштування восьми укриттів в школах. Однак, перш ніж ці кошти використати, ГО провела серію обговорень із вчителями, учнями та батьками, на яких вони визначали, що саме має бути в укриттях, — аж до бажаного кольору парт чи диванчиків. Це сприяло тому, що цільові аудиторії сприймали цей проєкт як свій і радо долучалися до його реалізації, адже саме їхні потреби були враховані, а не донорів чи ГО. Такі приклади співпраці влади і НУО не поодинокі. “Зараз громади дуже відкриті до співпраці з ГО”, — каже голова правління “Доброчину” Наталія Дрозд.

Слід виділити окремий тип НУО, які часто допомагають залучати ресурси, але більше впливають саме на розвиток спільноти і громадського сектору — це фонди громад. За визначенням це “неурядові благодійні структури, призначення яких полягає в підвищенні якості життя громад, на території яких поширюється їхня діяльність. Фонди громад визначають потреби місцевої громади, заохочують благодійні пожертви і накопичують кошти, з яких надають гранти на впровадження ініціатив з вирішення соціально важливих місцевих проблем”¹⁵. Фонди громад об’єднані в Національну мережу розвитку локальної філантропії. Для роботи таких фондів типовою є комбінація різних джерел фінансування.

Прикладом може слугувати проєкт правління БО “Фонд громади Березань”. За донорські кошти в кожну школу громади були закуплені контейнери для збору вторсировини. Кошти, виручені від її продажу, фонд дофінансовує в тому ж обсязі за рахунок внесків місцевого бізнесу. Школярі на відповідну суму з допомогою фонду пишуть і реалізують свої проєкти. Якщо проєкти, написані дітьми потребують більшого фінансування, фонд намагається залучити також підтримку з місцевого бюджету.

Варто зазначити, що співпраця з громадським сектором часто не зводиться до взаємодії лише з локальними НУО. Багато НУО національного рівня залучають проєкти, які реалізують у партнерстві з ОМС громад.

Деякі НУО створюються саме як агенції місцевого розвитку, інколи з орієнтацією на підтримку не однієї, а декількох громад.

¹⁵ <https://ednannia.ua/our-programs-and-activities/pidtrymuemo-lokalnu-filantropiiu/166-fondy-hromad/133-scho-take-fond-gromadi>

“Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини” створена у 2014 році як громадська спілка завдяки підтримці в рамках проєкту транскордонної співпраці, який передбачав створення двох індустріальних парків на Львівщині, один з яких — у Яворівській громаді. Її метою було сприяти інвестиційній привабливості громади. Агенція продовжила працювати і після завершення проєкту, реалізуючи спільні з донорами проєкти тепер уже не тільки для однієї громади і не тільки на Львівщині. Агенція має невеликий штат, але велику базу експертів, яких вона залучає до реалізації проєктів

Налагоджена системна співпраця з громадськістю є ще однією ключовою передумовою для успішного залучення ресурсів. Завдяки такій співпраці ОМС:

- можуть краще розуміти проблеми громади;
- долучають додатковий людський і креативний ресурс до планування і реалізації проєктів;
- розширюють партисипацію;
- отримують від громадськості ширшу підтримку своїх зусиль із залучення донорських ресурсів;
- нарощують свою позитивну репутацію в очах донорів, для яких партисипативний підхід є перевагою або навіть обов’язковою умовою надання підтримки;
- отримують більше гнучкості для ефективного використання залучених від донорів ресурсів у порівнянні з бюджетними установами;
- розширюють коло ресурсів, які можна залучати для громади у тому випадку, якщо аплікантами можуть бути саме НУО.

Як громадам налагодити спільне залучення ресурсів?

Вище ми говорили про те, як громадам посилювати власну спроможність у залученні підтримки. Однак є ще один шлях, який має певні переваги для громад — коли пошуком можливостей займається інституція, що представляє спільні інтереси громад. Цю функцію часто виконують відділення загальноукраїнських асоціацій або створені в результаті об’єднання зусиль кількох громад місцеві асоціації ОМС.

Прикладом може слугувати Асоціація ОМС “Єврорегіон Карпати — Україна”, створена у 2007 році. За словами її виконавчої директорки Наталі Савки, членами Асоціації є 88 ОМС із Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей. Асоціація визначає своїми пріоритетами формування політики розвитку Карпат і популяризацію потенціалу регіону, налагодження транскордонної і міжрегіональної співпраці. Асоціація допомагає своїм членам готувати заявки, консультує й інші громади щодо



СУСІДНІ ГРОМАДИ -
НЕ КОНКУРЕНТИ, А
ПОТЕНЦІЙНІ ПАРТНЕРИ.

грантових конкурсів, також інколи виступає як партнер при подачі на конкурси. Маючи, з одного боку, інформацію про пріоритети своїх членів, а з іншого — контакти з муніципалітетами з Польщі, Асоціація допомагає їм налагоджувати партнерства та спільно подавати заявки на грантові конкурси.

Залучення ресурсів під спільні проекти може стати одним з пріоритетів асоціацій, які об'єднують громади в рамках так званих функціональних територій. В європейській регіональній політиці це поняття застосовують, коли мова йде про групу громад-сусідів, які пов'язані тісними зв'язками в різних сферах — економічній, інфраструктурній, соціальній, культурній. В рамках такого мікрорегіону вони природньо мають спільні інтереси, а деякі донори заохочують реалізацію ними спільних проектів з міркувань більш ефективного використання ресурсів¹⁶.

Один із прикладів — Асоціація ОМС “Львівська агломерація”, утворена у 2024 році Львівською і 9 сусідніми громадами, яка має на меті реалізувати розроблену ними спільну стратегію розвитку агломерації. Уже за короткий час Асоціація змогла залучити низку грантів, спрямованих на налагодження співпраці між громадами-членами і вирішення актуальних для них проблем — на підтримку крафтових виробництв, збереження культурної спадщини і розвиток туризму, оптимізацію транспортного сполучення, захист природних ресурсів. Виконавча дирекція Асоціації планує стати для громад агломерації спільним проектним офісом.

Інший шлях пов'язаний з можливостями, які передбачає Закон України “Про співробітництво територіальних громад”. Згідно цього закону, громади можуть реалізовувати спільні проекти, делегувати одне одному повноваження в тих чи інших сферах або створювати та утримувати спільні інституції. Така можливість дозволяє громадам створювати, наприклад, спільні агенції розвитку. Однак інтенсивність міжмуніципальної співпраці наразі залишається на низькому рівні, а прикладів таких інституцій поки бракує.

Один із небагатьох таких прикладів — договір про співробітництво територіальних громад у формі утворення спільної комунальної установи “Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району”, укладений 13 громадами у 2018 році (номер в реєстрі 216). Однак у 2020 році частина з них була включена в різні об'єднані громади і Агенція була перереєстрована як КУ Новоселівської сільської громади.

¹⁶ Це поняття відрізняється від звичного для нас поняття функціональних типів територій — тут акцент не просто на наявність схожих ознак чи проблем, а саме на сусідство і взаємопов'язаність.

Ініціативу щодо налагодження такої співпраці варто виявляти швидше громадам з меншим досвідом. Шанси отримати підтримку тут непогані. Успішні інституції, з якими ми спілкувалися, здебільшого підтверджують можливість допомагати іншим громадам, в тому числі на платній основі, але наразі це відбувається епізодично. Позитивним прикладом є ініціатива Cities4Cities, яка є частиною флагманської програми Швеції по співпраці у сфері реформ — Polaris “Підтримка багаторівневого врядування в Україні”. Вона заохочує проєктних менеджерів з успішним досвідом до менторства тих, хто лише розпочинає працювати з донорськими проєктами.

Так, наприклад, у 2014 році в рамках цієї ініціативи було відібрано 15 громад, серед яких Апостолівська та Нікопольська (Дніпропетровська область), Куяльницька та Шабівська (Одеська область), Первомайська, Роганська, Слобожанська та Чугуївська (Харківська область). Менторську підтримку їм надавали досвідчені менеджери з Івано-Франківської ОВА та міської ради, Чернівецької ОВА, КУ “Інститут міста” (Львів) і КП “Львівське бюро євроінтеграції” та інших інституцій. Відібрані громади за підтримки менторів розробляли проєктні пропозиції для подання на грантову підтримку.

На шляху співпраці громад щодо залучення донорських ресурсів є одна перешкода, яку ми вже згадували вище: ОМС схильні розглядати інші, особливо сусідні, громади радше як конкурентів, ніж як потенційних партнерів. Однак у багатьох випадках партнерство несе більше вигод, ніж конкуренція.

Яким чином громадам можуть допомогти агенції регіонального розвитку?

Закон України “Про засади державної регіональної політики”¹⁷ передбачає створення Агенцій регіонального розвитку, серед повноважень яких є допомога громадам у залученні ресурсів. Згідно статті 19 цього закону, Агенції засновують обласні державні адміністрації і обласні ради, а співзасновниками можуть бути сільські, селищні, міські, районні ради, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій ОМС чи асоціації ОМС регіону, заклади вищої освіти, наукові установи, інші організації, статутна діяльність яких спрямована на місцевий чи регіональний розвиток. Серед завдань таких Агенцій:

- надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проєктів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;
- сприяння залученню та реалізації проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні.

На практиці це не завжди працює: АРР є ще достатньо новими інституціями,

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

в різних регіонах вони не однаково успішні і не завжди мають добре вибудовану співпрацю з громадами. Але є й чимало успішних прикладів.

АРР Сумської області — серед лідерів по роботі з громадами. Її директор Віталій Расторгуєв наголошує, що в АРР мають особистий контакт з кожною громадою області і знають їхню спроможність. Щомісячно збирають потреби громад. Готують для них дайджести доступних конкурсів, але “прицільно” — відбирають лише ті, які підходять для цього регіону, адже не всі донори готові заходити в Сумську область, особливо у прикордонні громади. У деяких випадках їх потрібно додатково переконувати та пояснювати, яким важливим є проєкт для регіону. Заявки громад мають логічно походити від їхніх стратегій, тому АРР допомагає громадам їх розробляти, надає консультації з підготовки заявок та написання проєктів “під ключ”. Інформація про АРР поширюється за прикладом “сарафанного радіо”, а громади, які виграють проєкти, прагнуть активніше готувати проєкти і ще тісніше співпрацювати з Агенцією.

Прикладом успішної роботи з громадами також може слугувати АРР Одеської області. В її складі є офіс роботи з територіальними громадами. Його очільниця Олена Іванова каже, що немає єдиного шляху налагодження взаємодії з громадами, важливою є довіра. Для початку представники АРР проїхали усі райони області і провели зустрічі з громадами. Створили спільну онлайн групу, в якій зараз майже 250 осіб з 91 громади — голови громад і ті, хто відповідають за залучення проєктів. АРР щотижнево готує дайджест доступних грантових можливостей, проводить навчання, має портфоліо з потребами по кожній громаді. Консультує з підготовки заявок усіх, хто звертається, а для більш тісної співпраці укладає договори з консультативно-інформаційного супроводу. Коли починають з’являтися успішні кейси, серед громад спрацьовує ланцюгова реакція — якщо вони змогли, то чому ми не можемо?!

Активно працює з громадами і АРР Хмельницької області. Катерина Савчук, її директорка, наголошує, що спроможність громад різна. Для підвищення ефективності у підготовці проєктів вона має намір створити експертні групи з представників різних громад, зацікавлених у підготовці проєктів за різними напрямками. АРР робить ставку не так на інформування громад про доступні можливості через дайджести, як на matching (“метчінг”) — допомогу громадам у підборі відповідного донора.

Громадам доцільно познайомитися з АРР у своєму регіоні, відслідковувати їхні заходи, зі свого боку виявити ініціативу в налагодженні співпраці. Вона

може здійснюватися як у формі окремих консультацій, так і на системній основі з залученням відповідних послуг на умовах оплати або на умовах партнерства в проєктах, де донорська підтримка передбачає таке партнерство.

Різні форми організації зусиль із залучення донорських проєктів не є взаємовиключними, а радше становлять частини тієї екосистеми, про яку ми вже згадували у цьому посібнику. Приклади таких екосистем ми пропонуємо в наступному розділі.

РОЗДІЛ 5. ЕКОСИСТЕМА

В попередньому розділі ми описали, як ОМС можуть організувати залучення донорських ресурсів самостійно або як провадити цю діяльність разом з іншими партнерами. Ми наголошували, що відповідна функція має бути виокремлена з поточної діяльності принаймні на рівні відповідальності і координації, але не відокремлена ні від активності інших структурних одиниць і комунальних інституцій, ні від активності ширшого кола стейкхолдерів в громаді. Навпаки, треба чітко розуміти:

- метою залучення ресурсів є розвиток громади і вирішення її ключових проблем, а тому ця діяльність визначається стратегічними і актуальними пріоритетами громади;
- чим ширше коло працівників ОМС і мешканців громади долучене до визначення цих пріоритетів і їх поділяє, тим більше шансів, що громада буде успішно розвиватися за рахунок синергії різних зусиль;
- усі ті, хто поділяє ці пріоритети, можуть бути потенційними учасниками активностей, спрямованих на залучення ресурсів, що потрібні для досягнення пріоритетів і вирішення наявних проблем.

Жоден окремий підрозділ чи окрема інституція не зможуть вирішити всі проблеми громади. Спільні зусилля різних стейкхолдерів можуть зробити цей процес більш успішним. Це означає, що має постати така система, коли залученням додаткових ресурсів займається не лише окремий підрозділ чи інституція, а частково всі підрозділи ОМС і також широке коло інших зацікавлених сторін з боку громади.

Таку конфігурацію ми можемо назвати екосистемою — і в більшість громад, які успішно працюють із залученням ресурсів, йдуть саме таким шляхом. Як ми побачимо далі на прикладах, такі екосистеми різні, але в них є кілька спільних характеристик:

- існує підрозділ чи інституція, основна функція якої — координація залучення зовнішніх ресурсів;
- впроваджується підхід, коли в кожному підрозділі чи інституції в ідеалі має бути свій проєктний менеджер;
- забезпечується активне залучення громадськості, вибудовується конструктивна співпраця з місцевими і національними НУО;
- створюються різні платформи обміну інформації та координації різних учасників процесу;
- підтримується залучення зовнішнього досвіду і налагоджено взаємонавчання;
- голова громади є активною зацікавленою стороною, бере на себе певні функції у промоції громади і налагодженні/підтримці контактів з донорами, а також здійснює координацію та моніторинг залучення і реалізації донорських проєктів.

Водночас, такі екосистеми все ж мають відмінності і різні акценти — ми наводимо приклади, щоб показати, що тут варто слідувати загальним правилам, а не єдиним шаблонам.



Львівська міська громада

Львів має заслужену репутацію одного з лідерів України з розбудови міжнародних партнерств. Частково це можна пояснити особливим розташуванням Львова, його близькістю до кордонів з країнами ЄС, і давніми культурно-історичними традиціями. Але тільки частково. Навіть за наявності певних сильних сторін їх ще потрібно ефективно використати. Приклад Львова — це приклад того, як поступово вибудовувалась і вибудовується ефективна екосистема співпраці з міжнародними партнерами.

Одним з ключових елементів цієї екосистеми — комунальна установа “Інститут міста”, яка є однією з перших в Україні таких інституцій. Вона постала у травні 2009 року як неприбуткова установа, заснована на комунальній власності і підпорядкована виконавчому комітету Львівської міської ради. За словами в. о. директора Інституту міста Максима Терлецького, ідея його створення виникла в процесі роботи над стратегією розвитку міста. Інститут мав сприяти вирішенню завдань стратегічного планування, його аналітичного забезпечення і залучення додаткових ресурсів для реалізації стратегії.

Згідно статуту¹⁸, мета його діяльності — об’єднання зусиль мешканців, влади та бізнесу Львова для вирішення ключових питань стратегічного розвитку міста. Серед достатньо широкого кола його завдань визначено в тому числі представлення міста на симпозиумах, конференціях, виставках, семінарах в Україні та за кордоном, а також налагодження партнерств із міжнародними організаціями з метою залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для реалізації та фінансування програм Інституту міста та інших інвестиційних проєктів.

Власне, написання та реалізація проєктів для підтримки ініціатив стратегічного розвитку міської громади стало одним з ключових напрямків діяльності Інституту. Статус неприбуткової комунальної установи дозволяє Інституту залучати гранти, в яких вони є основним виконавцем або партнером. На весну 2025 року Інститут реалізовував 7 проєктів, які підтримували європейські партнери, — 2 за програмою LIFE, 2 за програмою INTERREG EUROPE, 2 за програмою HORIZON EUROPE і ще один за підтримки GIZ щодо формування Lviv Resilience Hub.

Але Інститут не претендує на виняткову роль у залученні проєктів для громади. Максим Терлецький вважає: “В ідеалі проєктний менеджер має бути в кожному департаменті і комунальному підприємстві чи установі. Інститут їм допомагає, організовує навчання, показує приклади, здійснює менторську підтримку. Але ми не намагаємось перехоплювати лідерство в підготовці галузевих проєктів у департаментів і профільних заступників”. Власне такий підхід і реалізується в місті, коли багато підрозділів і інституцій міста здійснюють самостійний пошук і реалізацію проєктів.

Одна з унікальних ролей Інституту міста полягає в тому, що деякі ініціативи проходять свого роду “інкубацію” в його рамках і в подальшому починають функціонувати як самостійні платформи. Так, в рамках Інституту розпочинала свою діяльність команда, яка добилася для Львова статусу “Молодіжної столиці

18 <https://city-adm.lviv.ua/lmr/utilities/komunalna-ustanova-institut-mista/>

України". Була створена КУ "Львівський міський молодіжний центр", яка сьогодні відіграє одну з ключових ролей у підготовці і проведенні заходів в рамках отриманого Львовом статусу Європейської молодіжної столиці — 2025.

В рамках Інституту також розпочиналося формування економічних кластерів Львова, зокрема, "ІТ кластер" та "IRON. Tech Cluster". Команда Інституту міста допомагає ініціативі Cities4Cities, яка сприяє громадам налагоджувати партнерські стосунки з муніципалітетами за кордоном. Секретаріат CIVINET Ukraine — всеукраїнської ініціативи, яка просуває сталу міську мобільність, — теж зараз знаходиться в Інституті міста, а проєкт Lviv Resilience Hub з часом має виокремитися в окрему загальноукраїнську ініціативу.

У відповідь на актуальні виклики міська рада створює також нові інструменти залучення проєктів технічної допомоги. Так, з фокусом на євроінтеграційні процеси і роботу з проєктами, які фінансуються з боку ЄС, було створено КП "Львівське бюро євроінтеграції" (шляхом перетворення комунального підприємства, функцією якого було проведення різних конференц-заходів). Його очолила Олена Павлюк, яка кілька років була керівницею простору Lviv Open Lab, одного з просторів КУ "Львівський міський молодіжний центр" (див. Кейс 4).

Звичайно, якщо говорити про екосистему Львівської громади, не можна не згадати проактивну роль міського голови Андрія Садового. Він сам є генератором багатьох ініціатив, спрямовує діяльність команди на розвиток міста і виступає активним амбасадором його інтересів серед різних аудиторій.

У цій екосистемі є також інші учасники: управління зовнішніх зв'язків і промоції департаменту "Адміністрація міського голови" Львівської міської ради, яке координує широке коло питань міжнародних зв'язків і співпрацю з містами побратими, управління інвестицій департаменту економіки, департамент архітектури та просторового розвитку, управління туризму та інші активні підрозділи міської ради, обласні структури, ВНЗ, місцеві асоціації ОМС і, звичайно, активна громадськість.

Зрозуміло, для невеликих громад наведений приклад виглядає як те, що реалізувати в їхніх умовах не дуже реально. Але є кілька принципів побудови ефективної екосистеми, які можна реалізувати майже в будь-якій громаді:

- стратегія розвитку має стати тією платформою, яка об'єднує і надихає різних стейкхолдерів забезпечувати успішне вдосконалення громади;
- реалізація стратегії потребує визначення інституції, яка може забезпечувати аналітичну підтримку, координацію зусиль, залучення ресурсів і моніторинг реалізації стратегії — вище ми показували різні варіанти організаційної одиниці, за якою можуть бути закріплені ці функції;
- громада повинна постійно нарощувати спроможності такої інституції, виділяючи для цього відповідні ресурси, які врешті зусиллями цієї інституції мультиплікуються;
- не слід розраховувати, що така інституція самостійно виконуватиме всі завдання з підтримки стратегічних ініціатив і залучатиме ресурси на їхню реалізацію: вона насамперед повинна координувати зусилля різних підрозділів і місцевих інституцій. На реалізацію стратегічних ініціатив і залучення під це ресурсів мають бути зорієнтовані всі структурні підрозділи ОМС громади, основні місцеві інституції;
- громадам варто запозичити два принципи з Львівської громади: принцип гнучкості, який передбачає вирощування нових ініціатив для реагування

на актуальні виклики і потреби, а також принцип “інкубації”, коли з часом такі ініціативи виростають в окремі інституції чи стратегічні напрямки;

- голова громади має відігравати активну роль у формуванні і функціонуванні такої екосистеми, бути фактично лідером і учасником широкої проєктної команди.

Славутицька міська громада

Цікавий приклад побудови екосистеми реалізовано у Славутичі.

Це синергія декількох команд: проєктний офіс у структурі виконкому Славутицької міської ради, КП “Агентство регіонального розвитку”, молодіжний простір (молодіжні проєкти). Проєктний офіс сформувався лише в 2024 році, натомість КП АРР було утворено ще у 1997 році як Агентство з розвитку бізнесу по міжнародному проєкту TACIS “Інтегрована підтримка місту Славутич для пом’якшення соціальних наслідків закриття Чорнобильської атомної електростанції”. Серед напрямків його діяльності — проєктний менеджмент, промоція міста, а також надання в оренду й експлуатація комунального нерухомого майна, технічна інвентаризація майна, виготовлення технічної документації. Надання об’єктів в оренду фінансує діяльність Агентства, а підготовка технічної документації допомагає готувати заявки з інфраструктурною складовою. Агентство також є керуючою компанією муніципального Бізнес-парку “Славутич”. Своєю місією воно визначає об’єднання зусиль влади, бізнесу та громади для забезпечення сталого розвитку території.

В нинішніх умовах актуалізував свою діяльність Благодійний Фонд “ЧАЕС. Славутич. Розвиток”, його створили в 1998 році як складову організаційно-економічного механізму соціального розвитку міста Славутича, підтримки малого та середнього бізнесу, диверсифікації економіки міста, створення компенсуючих робочих місць в зв’язку з достроковим виведенням з експлуатації Чорнобильської АЕС. З 2022 року Фонд переорієнтував та спрямував свою діяльність на надання допомоги вразливим соціальним групам населення, ВПО та ЗСУ. Приклади реалізованих проєктів — <https://e-slavutyich.gov.ua/news/1737122042/>

Міський голова, керівники КП, БФ, представники декількох активних ГО мають спільну розширену проєктну команду. Вона має групу в месенджері для обміну інформацією і за потреби збирається для обговорення можливих проєктів. Якщо ж в громаду заходить конкретний проєкт, то розпорядженням міського голови під нього створюється проєктна команда.

З цього прикладу теж можна вивести деякі правила:

- для розбудови повноцінної екосистеми має бути визначена сильна центральна ланка в форматі окремого підрозділу або інституції, яка може поєднувати низку суміжних функцій;
- у цієї інституції мають бути інструменти для ефективного реалізації покладених на неї обов’язків, а також для сталого фінансування її діяльності;
- екосистема може формуватися у співпраці і координації ОМС і громадського сектору;
- роль різних інституцій в екосистемі може змінюватись, щоб відповідати викликам часу.

Копичинецька міська громада

Ефективна екосистема залучення ресурсів може бути побудована і у зовсім невеликій громаді. Прикладом такої системи може слугувати Копичинецька громада, яка налічує лише трохи більше 13 тисяч мешканців і отже в десятки разів (приблизно в 60!) менша за Львівську. Порівнювати їхні можливості важко, але громада теж активно працює над залученням додаткових ресурсів для свого розвитку.

У певному сенсі ситуація тут типова для невеликих громад — залученням зовнішньої допомоги займаються два співробітники, які до того ж мають й інші обов'язки, адже загалом апарат міської ради налічує 43 особи. Третім повноцінним учасником проєктної команди є, з його власних слів, сам голова Богдан Келічавий, у якого за плечима кількарічний досвід роботи в програмі USAID DOBRE. Звичайно, не кожен голова громади може похвалитись таким “бекграундом”, але багато з них, як і Богдан Келічавий, постійно навчаються проєктному менеджменту, беруть активну участь у різних заходах з міжнародними партнерами для розуміння їхніх пріоритетів і промоції громади, безпосередньо долучаються до підготовки проєктних заявок. У тих невеликих громадах, чий досвід можна вважати успішним, така роль голови — скоріше правило.

Тому приклад Копичинецької громади цікавий швидше не тим, що в ній є активний голова громади, який працює над залученням проєктів разом зі своєю невеликою командою. Особливістю тут є те, що можливості міської ради в цій громаді суттєво посилює співпраця з громадським сектором.

Після початку повномасштабного вторгнення в громаду переїхала проєктна менеджерка Благодійного фонду “Посмішка”, який був створений в Запоріжжі у 2013 році. Цей фонд має досвід реалізації проєктів у 20 областях України, в основному соціальної та освітньої спрямованості, спільно з багатьма міжнародними партнерами, зокрема UNFPA, Фонду ООН у галузі народонаселення, Гуманітарного фонду для України (UNH), UNICEF, WFP та Міжнародної організації з міграції (ІОМ)¹⁹. Те, що керівниця фонду опинилася в громаді, певною мірою не випадково — коли в громаді дізналися, що вона шукає місце для переїзду, громада змогла знайти і запропонувати для неї житло. Зараз фонд допомагає громаді в залученні проєктів, зокрема ряд проєктів реалізовано для місцевої школи.

Досвід співпраці з БФ “Посмішка” надихнув копичан на створення власного благодійного фонду “Навколо”²⁰. Він позиціонується як благодійна організація, заснована внутрішньо переміщеними особами та місцевим населенням Копичинецької громади, об'єднаними навколо спільних цінностей і бажання діяти на розвиток громади та України в цілому. Фонд сформував сильну проєктну команду (не лише з мешканців громади), реалізує проєкти для своєї громади і бере участь у загальноукраїнських проєктах.

БФ “Навколо” за підтримки Відділу з правоохоронних питань Посольства США в Україні реалізує проєкт “Підвищення спроможності для прокурорів пілотного проєкту Прокурор

¹⁹ <https://www.posmishka.org.ua/>

²⁰ <https://www.navkolo.org.ua/uk>

Громади та спеціалістів Координаційного центру підтримки потерпілих і свідків воєнних злочинів”, який стартував у 2023 році і запроваджується у чотирьох областях України: Галицькій окружній прокуратурі міста Львова, Бучанській окружній прокуратурі Київської області, Болградській окружній прокуратурі Одеської області та прокуратурі АР Крим та міста Севастополь (остання залучена до проекту з огляду перспективи впровадження загальнодержавної політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій і формування засад перехідного правосуддя). Проект спрямований на підвищення рівня безпеки в громадах та довіри до правоохоронної системи шляхом всеосяжного партнерства між представниками прокуратури, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами²¹.

Копичинецький міський голова каже, що на сьогоднішній день проектна команда міської ради і партнерських громадських організацій складається з 7 осіб, які мають спільну групу в WhatsApp, обмінюються інформацією щодо нових можливостей, допомагають одне одному при підготовці заявок і, якщо потрібно, проводять спільні мозкові штурми щодо розробки потенційних проектних ідей.

Екосистема Копичинецької громади суттєво відрізняється від тих, які ми описували вище, але вона має низку спільних рис, зокрема активну залученість очільника громади і взаємодію різних інституцій для досягнення пріоритетних стратегічних цілей. Тут доречно акцентувати увагу на деяких її особливостях, які цілком можуть бути запозичені навіть невеликими громадами:

- можливості залучення проектів в громаду суттєво розширюються в результаті співпраці з громадським сектором;
- включення в команду ВПО є одним зі шляхів вирішення проблеми браку кадрів;
- широка проектна команда може включати в себе не тільки мешканців громади, а й зацікавлених партнерів ззовні;
- доцільно сформувати спільну комунікаційну платформу, яка сприяє координації і співпраці різних членів широкої проектної команди (екосистеми).

21 <https://www.navkolo.org.ua/uk/post/%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%B-D%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BE%D1%80-%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B9%D1%88%D0%BB%D0%B8-%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96-%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3%D0%B8>



РОЗДІЛ 6. КЕЙС-СТАДІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ НА ОСНОВІ ДЕЯКИХ ПРИКЛАДІВ ЗАЛУЧЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ГРОМАДАМИ

На прикладі проєктів, якими з нами поділилися представники опитаних громад, ми можемо підсумувати і проілюструвати деякі загальні правила і підходи до залучення і реалізації проєктів у співпраці з міжнародними партнерами.

Підібрані тут приклади, на наш погляд, можуть бути цікаві широкому колу читачів та найкраще ілюструють рекомендації, на яких ми хотіли б зробити акцент.

Кейс 1. Збаразька міська громада Тернопільської області: передумова залучення ресурсів – активний пошук і готовність використати нові можливості

Для того, хто налаштований на активний пошук проєктів для розвитку власної громади, можливості інколи відкриваються з несподіваного боку.

23 серпня 2024 року Уряд України підписав меморандум з Урядом Республіки Індії щодо індійської гуманітарної грантової допомоги для реалізації високо-

ефективних проєктів розвитку громад²². Збаразька громада — приклад того, як громада скористалася цією новою можливістю завдяки своїй наполегливості.

Після підписання меморандуму, індійський посол відвідав Тернопільську область. Готуючись до візиту таких гостей, обласна адміністрація зазвичай додатково збирає інформацію з громад, що було б цікаво включити у програму візиту. Збаразька громада надала свої пропозиції і невдовзі приймала посла в себе. Як напівжартома зазначає збаразький міський голова Роман Полікровський, “намагаюся, щоб кожен, хто побував у моєму кабінеті, став амбасадором нашої громади”. Посол відвідав також Збаразьку центральну лікарню, реконструкцію хірургічного відділення візит надихнув подати на грант індійського посольства.

Але успіх у його отриманні у Збаражі пов'язують перш за все з якісною підготовкою заявки: “Заявок було багато, але ми про це дізнались уже згодом. Можливо, якщо б знали, то ми б не були впевнені, чи подаватись — якщо людині не казати, що вона може бути не успішна, то вона цього може не знати:). Але в результаті ми підготували якісну проєктну заявку і презентацію і отримали грант на 1,5 мільйона євро”.

Серед факторів успіху збаразький голова називає:

- важливо налагоджувати особисті стосунки з потенційними партнерами;
- має бути заявка, підготовлена якісно, за всіма правилами, а не “реферат”;
- донору треба показати, що саме вам цей грант потрібен, можливо, більше, ніж іншим;
- шанси отримати підтримку вищі, якщо ви показуєте, що уже вкладаетесь в об'єкт, а не тільки чекаєте допомоги донора.

Проєкт є унікальним для України і наразі немає тих, хто мав би подібний досвід і міг би дати поради щодо особливостей його реалізації. Втім, громада контактує з посольством і має намір реалізувати проєкт у максимально стислі терміни, розуміючи, що він має бути показовим.

Кейс 2. Авангардівська селищна громада Одеської області: наполегливість важлива, навіть якщо вона не дає відразу результат

Переважно донорські програми і проєкти визначають категорії заявників, чії проєкти вони можуть підтримати. Наприклад, приймають заявки тільки від заявників з певних областей або типів громад. Якщо заявник не підпадає під цю категорію, то заявка швидше за все буде відхилена ще на етапі технічної оцінки через невідповідність умовам конкурсу. Але бувають винятки, особливо коли є можливість поспілкуватися з потенційним донором чи партнером, а заявник проявляє наполегливість і здатність переконувати.

Юлія Слободянюк, проєктний менеджер Авангардівської селищної ради, розповіла про досвід взаємодії зі швейцарсько-українським проєктом “Децентралізація для розвитку демократичної освіти” DECIDE. Першу подану від громади заявку відхилили саме через невідповідність формальним критеріям. “Це був один з перших проєктів, на які ми подавались, і отримати відмову було важко для нас, особливо тому, що відмова була за незалежним від нас критерієм.

22 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356_004-24#Text

Серед селищних громад для партнерства обирали громади з чисельністю до 15 тисяч жителів, а у нас було 19", — каже вона.

Але коли було оголошено відбір заявок на участь в програмі Summer Clubs 2022 "Ми вдома — в Україні"²³ для створення літніх клубів із залученням дітей ВПО, Авангардівська громада знову подалась, розуміючи при цьому, що громади, які вже є партнерами проєкту, мають вищі шанси на підтримку. Юлія Слободянюк зазначає, що голова громади взяв участь в інтерв'ю, за результатами якого визначали переможців, і, можливо, саме завдяки цьому донора вдалось переконати, що проєкт важливий для громади.

В наступному році Авангардівська громада знову подалася на аналогічний проєкт. Цього разу вищі шанси мали громади, які не брали участь у програмі раніше, але авангардівці переконала донора, що їхня заявка стосується інших навчальних закладів у громаді і що ці заклади відповідають критеріям конкурсу — безпека для дітей (наявність укриття) і значне охоплення дітей та підлітків, потенційних учасників літніх активностей. Громада при цьому позиціонувала себе, як громада без периферій, в якій діти з усіх населених пунктів мають мати рівні можливості навчання та відпочинку.

Наступним спільним проєктом стало залучення коштів від проєкту DECIDE на облаштування укриття зі створенням освітнього хабу для найчисельнішого навчального закладу громади в обсязі 3,8 млн грн. Окрім уже наявного позитивного досвіду співпраці свою роль відіграла і готовність громади зі свого боку виділити значні кошти на співфінансування цього проєкту (6 млн грн), як підтвердження зацікавленості громади.

Досвід взаємодії Авангардівської громади і проєкту DECIDE дозволяє наголосити:

- перший негативний досвід не повинен стати перешкодою для подальших намірів налагодити партнерство з донором;
- навіть якщо інші заявники за формальними критеріями мають певну перевагу, вирішальну роль може відіграти здатність громади переконати донора у зацікавленості в реалізації цього проєкту;
- участь голови громади в переговорах з донором слугує сигналом того, що громада зацікавлена проєкті і в процесі реалізації проєкт матиме належну адміністративну підтримку;
- більше охоплення цільової аудиторії і готовність до співфінансування є суттєвими перевагами при подачі заявки;
- попередній позитивний досвід взаємодії з донором може стати передумовою вибудови з ним довгострокового партнерства.

Кейс 3. Опішнянська селищна громада: стратегія розвитку громади — основа для визначення пріоритетів залучення ресурсів

В стратегії Опішнянської селищної ради розвиток креативних індустрій та туризму визначено серед ключових її стратегічних пріоритетів (точок зростан-

23 <https://decide.in.ua/vidbir-terytorialnyh-gromad-dlya-organizaciyi-litnih-klubiv-u-mezhah-iniciziatyvy-decide-summer-clubs-2-0-my-vdoma-my-v-ukrayini/>

ня)²⁴. Це засновано на її природніх особливостях і вже впізнаваному бренду “гончарної столиці України”. Підготовка заявок за цим напрямком — одне з ключових завдань проєктно-інвестиційного відділу Опішнянської селищної ради.

Цікавим прикладом є комунальне підприємство “Опішнянська артіль”. У 2021 році в громаді задумали створити центр розвитку ремесел, в якому мали б змогу працювати місцеві гончарі. Для цього вирішили заснувати комунальне підприємство. Селищна рада виділила кошти на ремонт приміщення колишнього дитсадку. Вдалося також залучити грант Міжнародної організації з міграції (IOM) на закупівлю обладнання на півмільйона гривень. За словами Марії Волошиної, начальниці проєктно-інвестиційного відділу, підтримку з боку IOM вдалося залучити тому, що цей проєкт передбачав також інтеграцію ВПО, яких ще до початку повномасштабного вторгнення в громаді налічувалося біля 80. Через вторгнення проєкт був призупинений, але у 2023 році Опішнянська артіль²⁵ запрацювала. Сьогодні вона продає свою продукцію і надає платні послуги туристам, а для мешканців громади проводить безкоштовні майстер-класи з освоєння навиків гончарства.

У 2021 році громаді вдалось залучити грант від Українського культурного фонду (УКФ) на підтримку культурно-гастрономічного фестивалю “Опішня СливаФЕСТ”²⁶, спрямованого на популяризацію та відродження культурно-історичної спадщини громади. Раніше цей фестиваль також підтримувався в рамках урядового проєкту “Малі міста-великі враження” (розвиток культурного простору України на основі використання соціально-економічного потенціалу об’єктів культурної спадщини та елементів нематеріальної культурної спадщини).

Цього року громада подала на грант УКФ проєкт на популяризацію ще однієї “родзинки” громади — опішнянського розпису, який включений у перелік об’єктів нематеріальної культурної спадщини України. Проєкт підготовлено спільно з Копичинецькою громадою Тернопільської області, яка теж має намір відроджувати традиції гончарства, які були в громаді. Якісна підготовка таких проєктів не може бути реалізована тільки силами відповідного підрозділу, тому залучаються фахівці-мистецтвознавці. Це приклад міжмуніципального партнерства громад з різних областей, які можуть посилити одна одну.

Громада також в рамках програм обласного бюджету залучала кошти на розвиток туристичної інфраструктури — придбання велосипедів, щоб туристам зручніше було пересуватися, розроблення стратегії розвитку велоінфраструктури, облаштування стежок здоров’я.

Спираючись на досвід Опішнянської громади, варто звернути увагу на наступне:

- стратегічні пріоритети громади є чітким орієнтиром для залучення нею ресурсів, які б сприяли розвитку громади відповідно до цих пріоритетів;
- один грант не може задовольнити всі потреби громади, але кожен із залучених грантів, об’єднаних визначеним пріоритетом, стає “пазликом” у підтримці стратегічної лінії розвитку;
- у багатьох громадах є “трендові” теми, як, наприклад, туризм. Але щоб підготувати справді унікальну заявку, треба відштовхуватись від того, що в громаді є справді особливого;

24 <https://opishnya-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-opishnyanskoi-teritorialnoi-gromadi-15-43-01-23-01-2024/>

25 <https://www.opishnya.art/>

26 <https://ucf.in.ua/archive/61cc69c7bd031859153eb9c9>

- якісна підготовка заявки потребує залучення фахівців, які мають спеціальну експертизу;
- співпраця кількох громад при підготовці заявки і в майбутньому при реалізації проєкту може бути перевагою для донора і зробити сам проєкт більш цікавим.

Кейс 4. Львівське бюро євроінтеграції: планування проєктів має враховувати актуальні тренди

Запорука успішного залучення ресурсів — уміння поєднати потреби громади з актуальними трендами, на які орієнтують свої пріоритети донори. Представники громад, які мають багаторічний досвід співпраці з міжнародними партнерами, відзначали, що пріоритети донорів з 2022 року суттєво змінилися. В полі уваги більшості з них зараз допомога громадам і їхнім мешканцям у реагуванні на виклики та подоланні наслідків повномасштабного російського вторгнення, з одного боку, і євроінтеграції України — з другого.

Приклад того, як відповідь на ці два виклики поєднується в одному проєкті — створення у Львові першого в Україні хабу євроінтеграції. Цей проєкт реалізований за ініціативи Львівської міської ради та ЛКП “Львівське бюро євроінтеграції” за підтримки УВКБ ООН та благодійного фонду “Рокада”, які виділили п’ять мільйонів гривень на облаштування приміщення, його ремонт, закупівлю меблів і технічного оснащення. За кошти міського бюджету проклали комунікації та забезпечили елементи доступності.

У лютому 2024 року хаб запрацював як місце, де відвідувачі, зокрема ВПО і постраждалі від війни українці²⁷, можуть дізнатися про можливості від ЄС для громадських організацій, представників органів місцевого самоврядування та бізнесу, отримувати практичні знання і підтримку для реалізації власних ініціатив та вчитися подавати заявки на грантові програми ЄС.

Вірогідно, що за успіхом проєкту стоїть також те, що його авторам вдалося не лише запропонувати облаштування нового громадського простору, але й врахувати актуальність питання євроінтеграції для українських громад. Власне створення ЛКП “Львівське бюро євроінтеграції”, сфокусованого на питаннях євроінтеграції і роботі з проєктами і програмами ЄС, є показником того, що у Львівській громаді чітко розуміють актуальність євроінтеграційних викликів і можливостей для громади.

Проєкт цікавий ще й тим, що він демонструє, як працює синергія міжнародного партнера, громадської організації і місцевого самоврядування.

Ще один приклад, як Бюро реагує на нові тренди, — це подача заявок на різні конкурси щодо європейських премій. Так, реалізований у Львові проєкт центру матері та дитини “Незламні матусі” для ВПО був представлений на премію в рамках нової європейської ініціативи New European Bauhaus. Проєкт став одним з переможців і отримав грошову премію, яка була спрямована на проєкти міста.

Отримання коштів з преміальних фондів — цікавий приклад залучення ресурсів в громаду. Бюро також підготувало заявку на інший конкурс — Європей-

27 <https://rokada.org.ua/pershyi-v-ukraini-khab-ievrointehratsii-zapratsiuvav-u-lvovi/>

ська столиця інновацій. Результат — 3 місце та можливість увійти до мережі інноваційних міст Європи, щоб спільно з ними подаватися на гранти ЄС. Крім того, третє місце — це грошовий приз у 100 000 євро, які Бюро спрямувало на створення Центру здоров'я мозку на базі екосистеми людяності UNBROKEN.

Підсумуємо:

- врахування актуальних трендів при формуванні заявки на грантову підтримку підвищує її шанси на успіх і відкриває нові можливості залучення ресурсів;
- актуальність — це не просто вжити “модні” слова, це коли рішення реалізується по-новому, з новими акцентами з урахуванням сучасних трендів і викликів для громади;
- відповідь на виклики війни і євроінтеграція має стати наскрізним акцентом для проєктів, які сьогодні готують громади.

Кейс 5. Перещепенська міська громада: з донором можна і потрібно вести діалог щодо того, щоб проєкт відповідав актуальним потребам громади

Визначення донорами пріоритетів проєктів і планування їх реалізації потребує певного часу. Але ситуація, особливо зараз у період війни, за час від ухвалення ними рішень до їхнього впровадження може змінитися доволі швидко. Тоді те, на що мав бути спрямований проєкт, може втратити актуальність. Яскравий приклад — гуманітарна допомога, яка була гостро необхідна на початку повномасштабного вторгнення, але потреба в якій суттєво зменшилась з часом. Натомість виникла необхідність реагувати на інші виклики — придбання генераторів, комунальної техніки, матеріалів для відновлення зруйнованих об'єктів. Більшість донорів намагаються моніторити зміни актуальних потреб, але перегляд пріоритетів може інколи зайняти значний об'єм часу, враховуючи ланцюжок ухвалення рішень, оформлення документації, організацію логістики, звітування тощо. В нинішніх умовах донори проявляють більшу гнучкість, розуміючи, що громади постійно зіштовхуються з новими викликами. Місцеві донорські команди зараз мають більше можливостей ухвалювати оперативні (ad hoc) рішення.

Якщо у представників громади є можливість прямого діалогу з донором, можна спробувати спільно визначити, як досягти кращого результату. Ось один з таких прикладів. У 2022 році представники Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО — Food and Agriculture Organization, FAO) запропонували передати громаді 80 тонн картоплі для вирощування. В громаді оцінили потребу, склали списки і прозоро все розподіли між мешканцями. Позитивний досвід співпраці дозволив наступного року повторити проєкт уже з більшим обсягом і охопленням. Однак на третій рік громада від такої підтримки відмовилась, оскільки аналіз показав, що такі інтервенції, які були актуальні в перші роки після початку вторгнення, почали негативно впливати на ринок місцевих виробників.

Як зазначає голова громади Ярослав Цвіркун, “з донорами потрібно вести чесний діалог. Вони зацікавлені, щоб їхні інвестиції приносили користь, а не просто проїдались. Ми пояснили, що в перші роки війни дана допомога була дуже актуальною, адже це надало можливість отримати допомогу не тільки нашим мешканцям, але й ВПО, які, втікаючи від війни, оселялися у віддале-

них населених пунктах та шукали підтримки для ведення селянського господарства”. Сьогодні у громади більш довгострокові пріоритети — зусилля голови сфокусовані на пошуку можливостей впроваджувати в громаді проекти з альтернативної енергетики.

Деякі висновки:

- залучаючи донорську допомогу, потрібно виходити з актуальних потреб громади і артикулювати їх донору;
- необхідно запобігати так званого “клієнталізму” — залежності від донорської допомоги, натомість варто орієнтуватися на те, аби в подальшому вирішувати проблему власними силами;
- потрібно всесторонньо моніторити, який вплив на життя громади мають донорські інтервенції в середньо- та довгостроковій перспективі, і запобігати, зокрема, можливого підриву конкурентних позицій місцевих виробників.

Кейс 6. Чернівецька міська громада: надійність — запорука сталого партнерства

При реалізації будь-якого проєкту виникають форс-мажори. Якісне планування і врахування ризиків допоможе запобігти деяким з них, але не завжди і не всім. Серед ризиків для реалізації проєктів із залученням зовнішньої допомоги трапляються і політичні — представники багатьох громад говорили про те, що голова громади і його команда не завжди можуть знайти спільну мову з депутатським корпусом, а заручниками таких розбіжностей інколи стають можливі проєкти з міжнародними партнерами. Особливо чутливим є питання залучення кредитних ресурсів, надання гарантій, проведення передбачених у таких проєктах закупівель.

Так, наприклад, проблеми в реалізації проєктів виникали у Чернівцях на фоні складних політичних процесів, які тривали тут щонайменше з 2011 року, коли за часів Януковича вперше в Україні депутати відсторонили чинного міського голову. У 2016 році місцеві депутати не підтримали отримання кредиту Європейського банку реконструкції і розвитку щодо закупівлі тролейбусів. Виникли складнощі і в реалізації фінансової та проєктно-імплементаційної угоди між Чернівецькою міською радою, КП “Чернівціводоканал” та кредитною установою для відбудови (KfW) — державним банком Уряду Федеративної Республіки Німеччини, що є лідером серед банків Німеччини у сприянні економічному розвитку Німеччини, Європи та світу.

За словами Роман Клічука, Чернівецького міського голови, у 2020-2021 роках склалась ситуація, коли банк готовий був розірвати угоду. Однак його команда підготувала і показала банку план виводу водоканалу з кризи і проєкт вдалося зберегти. Дії в цій ситуації сприяли формуванню репутації надійності Чернівецької громади і стали передумовою того, що стосунки між KfW і громадою переросли в довгострокове партнерство. Частина коштів, які спочатку передбачались як кредитні, були переведені в грантові, а загальний обсяг фінансування збільшили в декілька етапів до 95 млн євро, з яких 53 млн за підсумками — грантові кошти. У жовтні 2024 року була підписана чергова грантова і проєктно-імплементаційна

угода щодо наступного внеску у цю програму²⁸. “Довіра — це основний компонент при роботі з донорами”, — зазначає Роман Клічук.

В підсумку наголосимо:

- при плануванні проєктів потрібно брати до уваги можливі ризики і намагатися їх уникнути чи попередити;
- усім зацікавленим сторонам в громаді потрібно працювати над тим, щоб не допустити перетворення співпраці з міжнародними партнерами на заручника місцевих політичних конфліктів;
- у випадку кризових ситуацій, навіть якщо вони виникають на боці комунального підприємства, установи чи іншого учаснику проєкту з боку громади, здатність ОМС громади продемонструвати спроможність їх ефективного подолання є передумовою формування довіри і розвитку довгострокового партнерства.

Кейс 7. Долинська міська громада Івано-Франківської області: проєкту має бути забезпечена сталість, навіть якщо міняється проєктна команда

Цей кейс схожий на попередній, але ми зробимо тут дещо інші акценти. Буває, що команда, яка готує і починає проєкт, через певні обставини змінюється. Особливо часто це трапляється зараз, коли хтось переїжджає чи йде на фронт захищати Україну. В таких випадках важливо, щоб розпочатий проєкт був підхоплений і реалізований.

Можливо, найбільш чутливою може бути зміна міського голови, якого, як ми зазначали вище, варто розглядати як одного з ключових членів проєктної команди громади. Як позитивний приклад можна навести Долинську міську громаду: її новий очільник Іван Дирів зумів не лише зберегти напрацювання команди попереднього міського голови Володимира Гаразда, але й зміцнити репутацію громади як такої, яка активно працює з міжнародними партнерами.

Одним з “перехідних” проєктів став проєкт “Співпраця задля покращення медичного обслуговування в Долині та Бая-Спріє”, який реалізовувався в рамках програми транскордонної співпраці Румунія-Україна на період 2014-2020 років. Проєкт стартував 25 липня 2020 року, фактично незадовго до чергових місцевих виборів. Був ризик, що через вибори і зміну команди в міській раді проєкт не вдасться реалізувати в заплановані терміни. Але нова команда змогла швидко підхопити проєкт, чим, за словами начальниці управління зовнішніх зв'язків і місцевого розвитку Ірини Яремчук, приємно вразили румунських партнерів.

В результаті в рамках проєкту вдалося здійснити капітальний ремонт приміщень Центру первинної медичної допомоги, обладнати приміщення меблями та комп'ютерною технікою, закупити медичне обладнання²⁹.

Звертаючись до своїх колег, представників інших громад, Долинянський міський голова Іван Дирів наголошує: “Обов'язок кожної команди — добросо-

28 <https://eu4ukraine.eu/whats-happening-ua/news-ua/reconstruction-of-municipal-water-infrastructure.html>

29 <https://rada-dolyna.gov.ua/documents/pro-predstavleniya-rezultativ-vprovadzhennya-proyektu-spivpratsya-zadlya-pokrashchennya-medychnoho>

вісно працювати з міжнародними проєктами до останнього дня каденції, не кидаючи їх в період виборів та переходу влади, якщо вона відбувається”.

Цей досвід дозволяє акцентувати увагу на таких моментах:

- якщо в команді відбуваються зміни, забезпечення сталості проєкту — обов’язок нової команди. Кожен проєкт — це доробок громади, а не конкретної команди, і втрата сталості несе ризики для репутації громади;
- враховуючи, що завжди існує ризик непрогнозованих змін у команді, дуже важливо якісно вести всю документацію проєкту, щоб у випадку змін забезпечити доступ до неї новим членам команди;
- коли над кожним проєктом працює команда, а не окремий менеджер, ймовірність запобігання “розривів” у реалізації проєкту суттєво нижча.

Кейс 8. Вознесенська міська громада Миколаївської області: щоб досягти мети, можна інтегрувати підтримку різних донорів

Різні проєкти можуть як “пазлики” складатися в єдину стратегічну лінію. Команда чи проєктний менеджер повинен бачити цю лінію, розуміти, яким чином проєкт можна розвивати і до яких нових завдань можна долучати різних партнерів.

Прикладом може слугувати програма “Центр освіти дорослих”, яку реалізує Фонд громади Вознесенська. За словами Вікторії Бальцер, секретарки Вознесенської міської ради, яка з 2011 по 2020 роки була головою правління фонду, під цю програму вдалося залучити вже 12 донорів. Програма була започаткована у співпраці з міською радою 2023 р. у відповідь на виклики, спричинені війною, з метою надання освітніх послуг ВПО та ветеранам для їхньої подальшої інтеграції в життя громади. Стартовий грант було надано Глобальним фондом для фондів громад (Global Fund for Community Foundations)³⁰. Проведене серед ВПО опитування вказало на проблему так званого структурного безробіття — коли професійні навички ВПО не відповідають потребам місцевого ринку праці. В результаті закупили швейне обладнання і розпочали навчання швачок. Сьогодні центр проводить також навчання за професіями пекар, бариста, фотограф, СММ. “Якщо попадаєш у “потік”, то пропозиції самі далі сипляться. Головне — орієнтуватися на актуальні проблеми та тримати фокус”, — зазначає Вікторія Бальцер.

Цей приклад також демонструє важливість співпраці ОМС з активними громадськими організаціями, які часто є ініціаторами проєктів, знаходять ресурси і у співпраці з ОМС реалізують їх.

Кейс показує:

- дослідження потреб громади і цільової групи при плануванні проєкту дозволяє виявити ті проблеми, які є справді актуальними, а це є запорукою того, що проєкт буде реально затребуваним;
- коли проєкт реалізовано і зрозумілі можливості його подальшого розвитку, варто звертатися до ширшого кола донорів за подальшою підтримкою;

30 <https://www.voznesensk-cf.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/2023.pdf>, с. 17

- попри розрахунок на можливість залучити додаткову підтримку донорів, потрібно дбати про сталість проєкту, який повинен бути життєздатним і після того, як донорська підтримка завершилась.

Кейс 9. Луцька міська громада: співпраця з муніципалітетами-побратимами відкриває можливості для участі у нових проєктах

Далеко не всі проєкти вимагають залучення партнерів, але в багатьох європейських програмах це обов'язкова умова. Наявність муніципалітетів-партнерів у інших країнах відкриває нові можливості для участі в проєктах. Багато громад розширили коло міжнародної міжмуніципальної співпраці після 2022 року, коли місцеве самоврядування з демократичних країн Європи і світу виявило щирі солідарність з українськими колегами. Муніципалітети звідусіль з перших днів вторгнення надсилали і понині надсилають українським громадам гуманітарну та іншу допомогу. Такі відносини часто переростають у справжню дружбу і закріплюються договорами про партнерство. Однак за даними програми ЄС ULEAD біля 1000 громад України досі не мають партнерів за кордоном. ULEAD, платформа Cities4Cities (Polaris "Підтримка багаторівневого врядування в Україні"), інші програми допомагають налагоджувати такі партнерства. Але мало знайти партнера — потрібно вчитися налагоджувати повноцінну співпрацю, зокрема доєднуючись спільно з муніципалітетами-партнерами до європейських програм.

Прикладом такої кооперації є досвід співпраці Луцької громади з партнерами в Німеччині. Їх у Луцька три — міста Швайнфурт, Вюрцбург і край Ліппе. Зокрема, спільний доробок Луцької громади та краю Ліппе, починаючи з 2017 року, складає 9 проєктів: 7 з них реалізовано, 2 — в процесі реалізації. Разом з партнерами Луцька громада подається на щорічні конкурси проєктів, які оголошує некомерційне ТОВ "Engagement Global"/Сервісна служба "Міста в єдиному світі", що діє за дорученням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)³¹.

За словами Анни Вінцюк, начальниці управління міжнародного співробітництва та проєктної діяльності, німецьким партнерам теж важливо, що вони реалізують спільні проєкти з українськими партнерами, хоча в цих проєктах на них припадають більше "м'які" заходи. Луцьк здебільшого пропонує партнерам свої ідеї, часто навіть сам готує основну частину заявки. Як приклад Анна Вінцюк наводить проєкт щодо розвитку STEM освіти, який зараз реалізується з краєм Ліппе³². "Ми спочатку думали щодо придбання обладнання в різні навчальні заклади, але тоді результати проєкту були б розпорошені, і виникало б питання, чому цьому освітньому закладу щось придбали, а тому ні. Під час одного з візитів до краю Ліппе ми побачили центр, у якому можливості STEM-освіти сконцентровані в одному місці, і нам цей підхід видався кращим". В межах іншого проєкту здійснимо оснащення цього закладу ще й сонячними панелями та тепловим насосом. Таким чином, відбувається певна концентрація інновацій.

31 <https://skew.engagement-global.de/golovna.html>

32 https://www.lutskrada.gov.ua/pages/proiekt_

Досвід Луцької громади дозволяє звернути увагу на таке:

- українським громадам варто активніше налагоджувати партнерства з закордонними муніципалітетами, але не заради підписання чергових меморандумів, а для спільної і взаємовигідної реалізації проєктів;
- співпраця з муніципалітетами-партнерами відкриває можливість долучатись як до проєктів, які фінансуються за кошти ЄС, так і до тих, які підтримують уряди окремих країн;
- успіх такої співпраці залежить від активності громади і її здатності пропонувати партнерам цікаві сучасні ідеї для спільної реалізації.

Кейс 10. Куяльницька сільська громада Одеської області: для розширення можливостей залучення підтримки корисно шукати нових партнерів

Співпраця з муніципалітетами-побратимами — лише один зі шляхів розширення можливостей участі в міжнародних проєктах. Ті європейські проєкти, які передбачають участь партнерів з різних країн, зазвичай на своїй сторінці надають сервіс пошуку партнерів: там можна знайти координати тих, хто в такому партнерстві зацікавлений. Це зокрема стосується проєктів транскордонної співпраці, об'єднаних програмою INTERREG. Донедавна для українських заявників (і лише для областей, які межують з кордонами країн ЄС) були доступні тільки програми з блоку INTERREG NEXT, але з 2024 року заявники з усіх українських регіонів можуть долучатися до проєктів INTERREG EUROPE³³. Тому для багатьох громад сьогодні актуальним стає досвід пошуку партнерів для спільної реалізації проєктів.

Прикладом може слугувати історія долучення Куяльницької сільської громади, що в Одеській області, до транскордонної програми ЄС для країн басейну Чорного моря (INTERREG NEXT Black Sea Basin). З метою пошуку партнерів було підготовлено і розіслано по базі потенційних кандидатів на сайті листи, в яких були перелічені основні пріоритети, цікаві для громади. Ця розсилка спрацювала, і в результаті громада доєдналася до спільного проєкту із запобігання лісових пожеж та підвищення готовності до них. Проєкт сфокусований на сільську місцевість та прикордонні райони, де населення є більш вразливим і має менший доступ до ресурсів через унікальні особливості місцевості, віддаленість від інших територій і гірший зв'язок. Він реалізується у партнерстві з Головним управлінням лісового господарства Республіки Туреччина (Головний партнер), Регіональним управлінням пожежної безпеки та цивільного захисту — Бургас (Болгарія), Головною інспекцією з питань надзвичайних ситуацій Міністерства Внутрішніх Справ республіки Молдова та Муніципалітетом Камено (Болгарія).

За словами Софії Ходюк, заступниці Куяльницького сільського голови з економічних питань, у розісланих листах були визначені різні пріоритети, але розвиток пожежної охорони теж є надзвичайно актуальним для громади. Підтримка цього напрямку реалізується і через інші проєкти. Так, у рамках співпраці з Програмою розвитку ООН за фінансової підтримки Уряду Японії добровільні пожежні команди громади були забезпечені комплексним обладнанням.

33 Детальніше про це — <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf>

На основі цього прикладу можна акцентувати увагу на таких моментах:

- навіть невеликим громадам варто не боятись, а пробувати свої сили, подаючись на різні доступні для них проекти — не завжди результат буде одразу, але це завжди новий досвід для розвитку спроможності;
- звертаючись до потенційних партнерів, варто позначати різні пріоритети, актуальні для громади — важко спрогнозувати заздалегідь, вирішення яких проблем стане спільним інтересом;
- активний пошук партнерів часто відкриває можливості долучатися до проектів, які сфокусовані на проблемах, що раніше не були в центрі уваги, однак також є надзвичайно актуальними для громади;
- і знову бачимо приклад того, як громада може реалізовувати свій стратегічний фокус через низку проектів з різними партнерами.

Кейс 11. Миргородська міська громада Полтавської області: розглядайте інші українські громади як партнерів, а не як конкурентів

На жаль, міжмуніципальна співпраця серед українських громад наразі розвинута не так, як вона того заслуговує. Хтось посиляється на складнощі укладання договорів відповідно до вимог, передбачених Законом України “Про співробітництво територіальних громад”. Хтось не усвідомлює переваги об’єднання зусиль для більш ефективного вирішення проблем. А хтось здебільшого розглядає інші громади скоріше як конкурентів, ніж партнерів.

Багато позитивних змін відбулось після початку повномасштабного вторгнення, коли громади проявили згуртованість, допомагаючи одна одній. Станом на квітень 2025 року більше 450 громад долучилося до президентської ініціативи “Пліч-о-пліч”. Але загалом потенціал міжмуніципальної співпраці ще далеко не вичерпаний і, зокрема, — для залучення додаткових ресурсів від міжнародних партнерів.

Ми вже наводили кілька прикладів об’єднання зусиль громад для пошуку партнерів. Ще один цікавий приклад — ініціатива Миргородської міської громади щодо укладання договорів про співробітництво з низкою громад, розташованих здебільшого у західних областях України, з метою долучення в тому числі до договорів транскордонної співпраці. Полтавська область не належить до регіонів, на які поширюється дія програми з блоку INTERREG NEXT, але в деяких з цих проектів можна долучати партнерів з інших регіонів України. Тому у Миргородській громаді вирішили налагодити партнерства з тими громадами, які мають доступ до цих програм.

Але ідея таких партнерств насправді ширша. Їхня мета сформульована так — реалізація спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб’єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів. На сьогодні укладено договори про співробітництво, які внесені до реєстру таких договорів на сайті профільного міністерства (Мінвідновлення), з такими громадами як Дрогобицька міська Львівської області, Звягельська міська Житомирської, області, Калуська міська Івано-Франківської області, Новоселицька міська Чернівецької області, Надвір-

нянська міська Івано-Франківської області, Обухівська міська Київської області, Полянська сільська Закарпатської області, Чортківська міська Тернопільської області, Яготинська міська Київської області. Кожен такий договір укладено терміном на 5 років. Зразок такого договору наведено в Додатку 3. Ще низка договорів укладені з іншими громадами Полтавської області щодо спільних зусиль у розвитку туризму. А загалом за словами Наталії Молочко, заступниці міського голови і начальниці Управління економічного розвитку та інвестицій, такі партнерські стосунки встановлено з 13 громадами, не рахуючи інші договори між муніципальною співпраці, яких у громади укладено чи не найбільше в Україні.

З багатьма громадами уже є досвід залучення і реалізації спільних проєктів. Так зі Звягельською громадою реалізовано проєкт “Стале партнерство задля підвищення стійкості підприємців до наслідків пандемії” в рамках проєкту “EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП” та проєкт формування громадських асамблей у рамках проєкту Ради Європи “Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період”. З Надвірнянською громадою була подана спільна заявка на фінансування до Українського культурного фонду.

Мережа таких партнерств також сприяє обміну інформацією щодо можливих проєктів і вирішенню тих чи інших проблемних питань при їхній підготовці і реалізації.

На основі цього прикладу акцентуємо увагу на такому:

- згуртованість українських громад — вимога часу;
- міжмуніципальна співпраця має значний потенціал спільного вирішення громадами (і сусідніми, і віддаленими) актуальних проблем, а також розширення можливостей залучення проєктів за підтримки донорів.

Замість висновків:

15 порад для успішного залучення громадами ресурсів

1. Щоб успішно залучати ресурси, потрібно формувати команду.
2. Очільник громади має бути активним учасником розширеної проєктної команди.
3. Відповідальний підрозділ (чи інституція) має бути виокремлений, але не відокремлений.
4. Потрібно будувати в громаді цілісну екосистему залучення ресурсів, яка об'єднує зусилля різних підрозділів та організацій.
5. Проєкту має бути забезпечена сталість, навіть якщо міняється проєктна команда.
6. Основою для визначення пріоритетів залучення ресурсів є стратегія розвитку громади.
7. Планування проєктів має враховувати актуальні тренди та пріоритети донорів.
8. Складовими успіху є активний пошук і готовність використовувати нові можливості.
9. З донорами корисно налагоджувати "теплі" контакти.
10. Важлива наполегливість, навіть якщо зусилля не дають моментального результату.
11. Сталі партнерства будуються на засадах надійності та прозорості.
12. З донорами можна і потрібно вести діалог щодо того, аби проєкт відповідав актуальним потребам громади.
13. Щоб досягти мети, можна і варто інтегрувати підтримку різних донорів.
14. Співпраця з закордонними муніципалітетами-побратимами відкриває можливості для участі у нових проєктах.
15. Інші українські громади варто розглядати радше як партнерів, а не як конкурентів.

Додаток 1.

Зразок картки технічного завдання

НАЗВА проєкту:			
Номер і назва завдання з Державної стратегії регіонального розвитку, якому відповідає технічне завдання			
Номер і назва цілі і завдання стратегії розвитку громади, яким відповідає проєкт			
Мета проєкту			
Провідний партнер (-и), відповідальний за реалізацію проєкту:			
Інші ключові партнери проєкту, очікувана їх роль в рамках реалізації проєкту (що саме від них залежить), що планується зробити для долучення до реалізації проєкту:	Партнер	Очікувана роль в проєкті	Яким чином планується залучити партнера
Територія, на яку матиме вплив реалізація проєкту:			
Цільові групи та орієнтовна кількість отримувачів вигод від реалізації проєкту, осіб:			
Опис проблеми, на вирішення якої спрямований проєкт, її причини (до 100 слів):			

Очікувані від реалізації проєкту безпосередні результати-продукти:				
Очікувані від реалізації проєкту опосередковані результати-впливи:				
Основні заходи у рамках проєкту:				
Період реалізації проєкту:				
Обсяг фінансування, тис. грн:	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Всього, в тому числі:				
Державний бюджет				
Обласний бюджет				
Місцеві бюджети громад				
Міжнародна техдопомога				
Інші джерела (вказіть: _____)				
Особливості реалізації проєкту (зокрема ризики)				
Взаємозв'язок з програмами/планами відновлення на національному та регіональному рівнях				

Контактні дані для уточнень по проєкту

ПІБ

Посада:

Телефон:

Електронна адреса:

Додаток 2.

Зразок трудового договору для інспекторів з впровадження проєктів (За погодженням сторін)

« » 2021р.

м. Івано-Франківськ

Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради в особі міського голови, у подальшому “Роботодавець”, з однієї сторони, і, яка проживає, паспорт (ID): у подальшому — “Працівник”, з другої сторони, що далі іменуються “Сторонами”, відповідно до ст. 21,24 КЗпП України, грантового договору №..... (далі — Грантовий договір), для реалізації проєкту під назвою: (акронім) (далі — Проєкт) програми (далі — Програма), уклали цей договір про наступне:

Працівник

зобов’язується виконувати роботу (повноваження) Старшого інспектора з впровадження проєктів Управління праці виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради.

I. Загальні положення

1. За даним договором Працівник зобов’язується виконувати обов’язки Старшого інспектора з впровадження проєктів Управління праці виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, а відповідно і менеджера Проєкту, а Роботодавець — своєчасно виплачувати заробітну плату визначену в Проєкті і забезпечити належні умови праці.
2. Координує реалізацію Проєкту Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв’язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради.
3. Цей договір є строковим на визначений строк, встановлений Грантовим договором та погодженням сторін. На підставі договору виникають трудові відносини між Працівником і Роботодавцем.

II. Обов’язки сторін

1. За цим договором Працівник зобов’язується належним чином виконувати роботу, визначену цим договором, а роботодавець зобов’язується виплачувати Працівникові заробітну плату визначену бюджетом Проєкту і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

2. Працівник зобов'язується:

- 2.1. Належно, сумлінно, своєчасно і точно виконувати свої посадові обов'язки, що передбачені посадовою інструкцією Старшого інспектора з впровадження проєктів Управління праці Виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, а відповідно — менеджера Проєкту.
- 2.2. Додержуватись трудової дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці та протипожежної безпеки, дбайливо ставитися до майна, що закріплене за Управлінням праці виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, Департаментом інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій міста Івано-Франківської міської ради та майном виконавчого комітету в цілому.
- 2.3. При виконанні своїх посадових обов'язків дотримуватись вимог чинного законодавства України, рішень Івано-Франківської міської ради, її виконавчого комітету та розпоряджень міського голови.
- 2.4. При виконанні своїх посадових обов'язків проявляти високу культуру, такт та повагу до законних прав та свобод людини та громадянина.
- 2.5. Координувати реалізацію Проєкту, підтримувати комунікацію між членами спільного наглядового комітету, робочої групи та команди Проєкту.
- 2.6. Розподіляти завдання між членами команд Проєкту, розробляти щомісячні плани роботи для себе, комунікаційного менеджера та фінансового менеджера Проєкту.
- 2.7. Забезпечувати комунікацію з Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Спільним технічним секретаріатом Програми, Міністерством державних робіт, розвитку та управління Румунії, Івано-Франківською обласною державною адміністрацією, іншими інституціями з питань впровадження Проєктів.
- 2.8. Здійснювати нагляд за дотриманням в рамках реалізації Проєкту норм законодавства України та Європейського Союзу, а також Грантового договору.
- 2.9. Забезпечити укладення та дотримання норм партнерської угоди Проєкту.
- 2.10. Забезпечити належне виконання та координацію усіх заходів Проєкту відповідно до Аплікаційної форми. Слідкувати за дотриманням плану реалізації Проєкту, узгоджувати графік заходів між Бенефіціарами.
- 2.11. Забезпечувати підготовку фінансової документації для отримання траншів від грантодавців, слідкувати за розподілом коштів між бенефіціарами, здійснювати моніторинг фінансової сторони реалізації Проєкту.
- 2.12. Нести повну відповідальність за здійсненням поточного та кінцевого звітування щодо впровадження Проєкту перед грантодавцем та відповідними установами відповідно до грантових договорів та нормативних документів програми.
- 2.13. Координувати проведення тендерних процедур, здійснювати контроль за підготовкою тендерної документації, передбаченої заходами Проєкту.
- 2.14. Забезпечувати підготовку до проведення та проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів Проєкту.
- 2.15. Аналізувати ризики Проєкту, повідомляти про них спільний наглядовий комітет, при необхідності погоджувати з Спільним технічним секретаріатом Програми, нести відповідальність за внесення змін до Грантового договору та його додатків, реєстраційних карток Проєкту.

- 2.16. Здійснювати моніторинг досягнень показників та результатів Проєкту.
- 2.17. Здійснювати належну промоцію Проєкту та інформування громадськості про співфінансування Проєкту з фондів Європейського Союзу в рамках Програми.
- 2.18. Забезпечувати збір та підготовку інформації щодо впровадження Проєкту до засідань робочих груп, експертних груп, депутатських комісій, для підготовки відповідей на звернення громадян, запити на отримання публічної інформації.
- 2.19. У межах компетенції брати участь у роботі семінарів, конференцій, круглих столів з питань реалізації Проєкту, залучення міжнародної технічної допомоги тощо.
- 2.20. Брати участь у проведенні заходів, спрямованих на залучення міжнародної технічної допомоги.
- 2.21. Виконувати інші завдання, пов'язані з Проєктами та завдання, що належать до компетенції управління.
- 2.22. Виконувати інші функції, що стосуються виконання завдань, покладених на Управління.
- 2.23. Забезпечувати організацію роботи затвердженої Головним аплікантом Робочої групи Проєкту.
3. Працівник зобов'язується не розголошувати інформацію (віднесену чинним законодавством України до інформації з обмеженим доступом), яка стала йому відома у зв'язку з виконанням посадових обов'язків.
4. Працівник зобов'язується знати та виконувати вимоги правил з охорони праці, електробезпеки та правил протипожежного захисту.
5. Роботодавець зобов'язується організувати працю Працівника, забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, підготовку та підвищення кваліфікації Працівника, своєчасно сплачувати заробітну плату передбачену Проєктом.

III. Робочий час, оплата праці та соціально-побутове забезпечення працівника

1. Працівник зобов'язується виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. За виконання обов'язків, передбачених цим договором, Працівнику встановлюється заробітна плата згідно позиції 1.1. бюджету Проєкту, які є невід'ємною частиною Грантового договору протягом періоду, зазначеного у позиції 1.1. бюджету Проєкту. Заробітна плата виплачується згідно з табелем обліку робочого часу.
3. Працівнику надається щорічна основна відпустка тривалістю 24 календарних дні згідно з вимогами чинного законодавства.

IV. Відповідальність сторін, вирішення спорів

1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим договором, сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства та цього договору.

2. Спори між сторонами вирішуються в порядку, встановленому чинним законодавством.

V. Зміни, припинення та розірвання договору

1. Зміни та доповнення до цього договору вносяться тільки за згодою Сторін, укладеною у письмовій формі.
2. Цей договір припиняється після закінчення строку його дії, а також може бути припинений з інших підстав, передбачених законодавством.
3. При достроковому розірванні договору у разі невиконання чи неналежного виконання Сторонами зобов'язань, передбачених договором, він розривається з попередженням відповідної Сторони за два тижні.

VI. Термін дії та інші умови договору

1. Строк дії договору: зр. пор.
2. У випадку продовження терміну реалізації Проєкту грантодавцем для завершення його впровадження, чи з метою забезпечення якісного звітування по Проєкту між Роботодавцем і Працівником може бути укладений додатковий договір з пролонгацією строку дії даного договору.
3. Договір набуває чинності з моменту його підписання Сторонами.
4. Цей договір укладений в 2-х (двох) примірниках, які зберігаються у кожної із сторін та відділі кадрів і мають однакову юридичну силу.

VII. Адреси і реквізити сторін

Роботодавець:
Виконавчий комітет
Івано-Франківської міської ради
.....

Працівник:
.....

Роботодавець
Міський голова
.....
"___" 2021 р.

Працівник
.....
"___" 2021 р.

М. П.

Додаток 3

Договір про співробітництво Миргородської та Звягельської міських територіальних громад у формі реалізації спільного проєкту “Розширення можливостей для забезпечення сталого розвитку Миргородської та Звягельської громад”

м. Миргород

_____ 2024 року

Миргородська міська територіальна громада Миргородського району Полтавської області через Миргородську міську раду в особі міського голови СОЛОМАХИ Сергія Павловича, надалі іменується Сторона-1, та Звягельська міська територіальна громада Звягельського району Житомирської області через Звягельську міську раду в особі міського голови БОРОВЦЯ Миколи Петровича, які діють на підставі закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, надалі іменується Сторона-2, аразом іменуються Сторони або суб’єкти співробітництва, уклали цей Договір про таке.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Передумовою підписання цього Договору є те, що Сторони під час підготовки його проєкту дотримувались вимог, визначених статтями 5-8 Закону України “Про співробітництво територіальних громад”.
- 1.2. Підписанням цього Договору Сторони підтверджують, що інтересам кожної з них відповідає спільне та узгоджене співробітництво у формі реалізації спільного проєкту, що передбачає координацію діяльності суб’єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільної реалізації відповідних заходів.
- 1.3. У процесі співробітництва Сторони зобов’язуються будувати свої взаємовідносини на принципах законності, добровільності, рівноправності, прозорості та відкритості, взаємної вигоди та відповідальності за результати співробітництва.

2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

- 2.1. Відповідно до законів України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про співробітництво територіальних громад”, а також з метою розв’язання питань місцевого значення Сторони домовились про реалізацію спільного проєкту “Розширення можливостей для забезпечення сталого розвитку Миргородської та Звягельської громад” (далі — Проєкт).
- 2.2. Метою реалізації Проєкту є об’єднання зусиль щодо розробки та реалізації спільних проєктів та програм сталого розвитку, спрямованих

- на покращення якості життя мешканців Миргородської та Звягельської громад.
- 2.3. Проект реалізується упродовж 5 (п'яти) років, починаючи із _____ 2024 року.

3. УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ, ЙОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

- 3.1. Перелік заходів в рамках реалізації Проєкту:
- 3.1.1. Реалізація спільних проєктів зі створення сприятливих умов для економічного розвитку громад.
 - 3.1.2. Обмін досвідом та кращими практиками у сфері надання муніципальних послуг.
 - 3.1.3. Організація та проведення спільних спортивних та культурно-мистецьких заходів.
 - 3.1.4. Впровадження спільних ініціатив у сфері охорони здоров'я, освіти та спорту, в тому числі реабілітація захисників та захисниць.
 - 3.1.5. Реалізація спільних проєктів у сфері туризму та молодіжної політики.
 - 3.1.6. Проведення спільних заходів та реалізація проєктів в сфері безпеки, екології, охорони навколишнього середовища.
 - 3.1.7. Реалізація спільних проєктів сприяння розвитку бізнесу.
 - 3.1.8. Розбудова міжнародної співпраці, в тому числі спільна участь в транскордонних проєктах, залучення міжнародної технічної допомоги, сприяння міжнародному молодіжному співробітництву.
 - 3.1.9. Реалізація спільних інфраструктурних проєктів, в тому числі зміцнення та модернізація комунальної сфери громад, впровадження проєктів з енергоефективності громадських будівель.
 - 3.1.10. Спільна діяльність в соціальній сфері, яка зокрема передбачає підтримку та реінтеграцію ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, обмін досвідом в роботі з соціально вразливими групами, проєкти розбудови безбар'єрних громадських просторів.
- 3.2. Перелік заходів та напрямків співробітництва не є вичерпним і відповідно до чинного законодавства та після погодження Миргородською та Звягельською міськими радами може розширюватись.
- 3.3. Суб'єкт співробітництва бере участь у реалізації заходів Проєкту у формі:
- 3.3.1. Реалізація спільних проєктів, що передбачають об'єднання зусиль та ресурсів Сторін з метою здійснення заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територій.
 - 3.3.2. Сторона-1 координує впровадження Проєкту на території Миргородської міської територіальної громади.
 - 3.3.3. Сторона-2 координує впровадження Проєкту на території Звягельської міської територіальної громади.
- 3.4. Умови реалізації заходів Проєкту:
- 3.4.1. Створення робочої групи з реалізації Проєкту та спільного плану конкретних заходів реалізації Проєкту.
 - 3.4.2. Підготовка та подача проєктних заявок на залучення грантових коштів для реалізації заходів Проєкту.
 - 3.4.3. Вчасне та повне співфінансування Сторонами заходів Проєкту.

- 3.5. Фінансування Проєкту здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України згідно додатково укладених договорів по кожному заходу Проєкту за рахунок коштів місцевих бюджетів Сторін та інших, не заборонених законодавством, джерел, що становитимуть невід'ємну частину цього Договору.
- 3.6. Координація діяльності суб'єктів співробітництва здійснюється шляхом створення робочої групи Проєкту, до якої входитиме по три представники від кожної Сторони та веденням протоколів засідань робочої групи Проєкту.
- 3.7. Миргородська міська рада подає до Міністерства розвитку громад та територій України відповідно до статті 17 Закону України "Про співробітництво територіальних громад" звіт про здійснення співробітництва, передбаченого цим Договором.

4. ПОРЯДОК НАБРАННЯ ЧИННОСТІ ДОГОВОРУ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА/ЧИ ДОПОВНЕНЬ ДО ДОГОВОРУ

- 4.1. Цей Договір набирає чинності з _____ 2024 року.
- 4.2. Зміни та/чи доповнення до цього Договору допускаються лише за взаємною згодою Сторін і оформляються додатковим договором, який є невід'ємною частиною цього Договору.
- 4.3. Внесення змін та/чи доповнень до цього Договору здійснюється в тому ж порядку що і укладення Договору.

5. ПРИПИНЕННЯ ДОГОВОРУ

- 5.1. Цей Договір припиняється у разі:
 - 5.1.1. закінчення строку його дії;
 - 5.1.2. досягнення цілей співробітництва;
 - 5.1.3. невиконання суб'єктами співробітництва взятих на себе зобов'язань;
 - 5.1.4. відмови від співробітництва однієї із Сторін, відповідно до умов цього Договору, що унеможлиблює подальше здійснення співробітництва;
 - 5.1.5. нездійснення співробітництва протягом року з дня набрання чинності цим Договором;
 - 5.1.6. прийняття судом рішення про припинення співробітництва.
- 5.2. Припинення співробітництва здійснюється за згодою Сторін в порядку, визначеному Законом України "Про співробітництво територіальних громад", та не повинно спричиняти зменшення обсягу та погіршення якості надання послуг.
- 5.3. Припинення співробітництва Сторони оформляють відповідним договором у кількості 3 (трьох) примірників, кожен з яких має однакову юридичну силу.

Один примірник договору про припинення співробітництва Миргородська міська рада надсилає до Міністерства розвитку громад та територій України упродовж 10 (десяти) робочих днів після підписання його Сторонами.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН ТА ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

- 6.1. Усі спори, що виникають між Сторонами з приводу виконання умов цього Договору або пов'язані із ним, вирішуються шляхом переговорів між Сторонами, а у випадку недосягнення згоди між ними – у судовому порядку.
- 6.2. Сторони несуть відповідальність одна перед одною відповідно до законодавства України.
- 6.3. Сторона звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань за цим Договором, якщо вона доведе, що таке порушення сталося внаслідок дії непереборної сили або випадку.
- 6.4. У разі виникнення обставин, зазначених у пункті 6.3 цього Договору, Сторона, яка не може виконати зобов'язання, передбачені цим Договором, повідомляє іншу Сторону про настання, прогнозований термін дії та припинення вищевказаних обставин не пізніше 20 (двадцяти) календарних днів з дати їх настання (зазначається строк) і припинення. Неповідомлення або несвоєчасне повідомлення позбавляє Сторону права на звільнення від виконання своїх зобов'язань у зв'язку із виникненням обставин, зазначених у пункті 6.3 цього Договору.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- 7.1. Усі правовідносини, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору і не врегульовані ним, регулюються нормами законодавства України.
- 7.2. Цей Договір укладений на 5 (п'яти) аркушах у кількості 3 (трьох) примірників, з розрахунку по одному примірнику для кожної із Сторін та один примірник для Міністерства розвитку громад та територій України, які мають однакову юридичну силу.
- 7.3. Миргородська міська рада надсилає один примірник цього Договору до Міністерства розвитку громад та територій України для внесення його до реєстру договорів про співробітництво територіальних громад упродовж 10 (десяти) робочих днів після підписання його Сторонами.

8. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ, БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

Сторона-1:
Миргородська
міська рада
.....

Міський голова
Сергій СОЛОМАХА
_____ 2024 року

М. П.

Сторона-2:
Звягельська міська рада
.....
Міський голова

Микола БОРОВЕЦЬ
_____ 2024 року

М. П.

