



**Підтримка політики регіонального розвитку в Україні**

EuropeAid/132810/C/SER/UA

# **Посібник з підготовки проектів**

## **Додатки**

**Фінансується  
Європейським  
Союзом**



**Впроваджується**



**та членами Консорціуму**





**Підтримка політики регіонального розвитку в Україні**  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

**Посібник з підготовки проектів**

Відмова від відповідальності: виключну відповідальність за зміст цієї публікації несе GIZ та члени Консорціуму, і вона не обов'язково відображає погляди Європейського Союзу.



**Форма заявки проекту регіонального розвитку (далі – проект), що претендує на отримання фінансування за рахунок коштів**

**Державного бюджету**

I. РЕЕСТРАЦІЙНА КАРТКА ПРОЕКТУ

Назва проекту (має бути короткою, виразною і відповідати змісту проекту. Слід уникати занадто узагальнених, абстрактних чи «поетичних» назв, які потребують додаткових пояснень щодо змісту проекту)				
Ініціатор/Заявник (назва центрального/ місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування)				
Замовник (-и)				
Партнерські організації				
Тематичний напрямок проекту (вказати програму регіонального розвитку та відповідний напрямок)				
Номер і назва завдання з державної стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект				
Період та тривалість реалізації проекту	з (місяць / рік) - до (місяць / рік)			
Загальний бюджет проекту (тис. грн.)				
Очікуваний обсяг фінансування проекту:	1 рік	2 рік	3 рік	Разом
- із державного бюджету (грн.)				
- співфінансування (грн.)				
Прізвище, ім'я, по-батькові керівника заявника				
Телефон, факс, e-mail заявника				
Прізвище, ім'я, по-батькові керівника проекту				
Місце роботи, посада керівника проекту				
Адреса для листування з керівником проекту				
Контактні телефони керівника проекту, факс, e-mail				



Посібник з підготовки проектів

Географія проекту

Підпис керівника проекту \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Підпис керівника заявника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

М.П.

II. ЗМІСТ ПРОЕКТУ

I.	<b>Реєстраційна картка проекту</b>	с.
II.	<b>Проект</b>	с.
1.	Анотація проекту	с.
2	Детальний опис проекту	с.
2.1	Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект	с.
2.2	Мета та завдання проекту	с.
2.3	Структура управління проектом	с.
2.4	Опис діяльності у рамках проекту	с.
2.5	Календарний план-графік реалізації заходів проекту	с.
2.6	Очікувані результати проекту	с.
2.7	Ризики, які можуть бути пов'язані з реалізацією проекту	с.
2.8	Механізм моніторингу і оцінки проекту	с.
III.	<b>Бюджет проекту</b>	с.
IV.	<b>Логіко-структурна матриця проекту</b>	с.
V.	<b>Додатки</b>	с.
5.1.	Додаток __. Інформація про партнерські організації	с.



## II. ПРОЕКТ

### 1. Анотація проекту (не більше 2 стор.; на окремих аркушах).

В анотації слід чітко і стисло розкрити зміст проекту за такою схемою:

- назва проекту;
- актуальність проекту; обґрунтування необхідності проекту; соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання;
- перелік заходів проекту;
- очікувані результати проекту;
- цільові групи проекту;
- обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту та джерела його фінансування;
- організації-партнери, співвиконавці проекту.

**Примітка.** Анотація не вважається окремою частиною змісту проекту, а є стислим викладенням проекту у цілому. При складенні анотації бажано у найбільш лаконічний спосіб викласти його суть й головний зміст за запропонованою вище схемою. Враховуючи наведене, вважається за доцільне рекомендувати розробникам проектів складати анотацію **після завершення написання проекту та заповнення відповідних додатків.**

### 2. Детальний опис проекту.

#### 2.1. Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект (не більше 2 стор.).

Пропонується надати інформацію за наступними складовими:

- Детальне визначення проблематики, на основі якої виникла ідея щодо складення цього проекту;
- Соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;
- Підтвердження відповідності проекту Державній стратегії регіонального розвитку, плану заходів з її реалізації, а також стратегії розвитку відповідного регіону.
- Визначення цільових груп проекту (категорій працівників, верств населення, на які спрямовані результати проекту);
- Підстави для визначення цільових груп та заходів;
- Обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеним цільовим групам.

#### 2.2. Мета та завдання проекту (не більше 1 стор.).

Мета проекту потребує чіткого формулювання. Мета має довготерміновий характер і пов'язана з впливом проекту, досягненням запланованих змін завдяки реалізації даного проекту.

Завдання спрямовані на досягнення коротко- або довготермінових результатів. Вони мають визначити логіку розв'язання проблеми, на вирішення якої спрямовано проект та досягнення його мети.



**Мета проекту:**

Завдання 1:

Завдання 2:

Завдання 3:

**2.3. Структура управління проектом (не більше 1 стор.).**

В даному розділі необхідно навести інформацію про:

- організаційну структуру проекту;
- організацію-замовника та партнерів-співвиконавців проекту, досвід діяльності з тематики проекту, досвід управління проектами;
- розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
- команду (професійну групу), що буде здійснювати проект (за функціями; осіб при цьому окремо слід надати резюме основних виконавців).

Надайте орієнтований перелік та стисле резюме організацій (підприємств), які передбачається залучити до здійснення технічних заходів. Надайте стисле обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

**2.4. Опис діяльності у рамках проекту (не більше 4 стор.).**

У цьому розділі необхідно описати яким чином у проекті планується досягнути його мети, тобто розкрити спосіб виконання завдань проекту. Для цього необхідно надати короткий опис діяльності/заходу, направлених на реалізацію кожного з завдань проекту. Кожен вид діяльності/захід слід вписати в окрему табличку, наведену нижче (додавши необхідну кількість табличок). Також потрібно надати інформацію про заплановані шляхи, методи та хід виконання діяльності. Крім цього. Слід надати інформацію про цільову групу (у відповідній графі), яка буде залучена, або прийматиме участь у виконанні діяльності (наприклад, представники ЗМІ, місцевої влади тощо). У графі «результат діяльності» потрібно надати кількісну та якісну інформацію про підсумки реалізації діяльності



**Завдання 1**

№ 1.1	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

№ 1.2	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

№ 1.n	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

**Завдання 2**



Посібник з підготовки проектів

№ 2.1	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

№ 2.2	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

2.n	Назва діяльності/заходу:
Період реалізації діяльності:	
Опис діяльності:	
Цільова група:	
Результат діяльності:	

<b>Завдання n</b>
-------------------

**Примітка**

Для проектів, які передбачають виконання будівельних робіт додатково зазначаються:

- наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру (якщо передбачено);
- наявність проектно-кошторисної документації (ПКД);
- ступінь будівельної готовності об'єкта;
- прогностичні джерела фінансування;
- вплив реалізації проекту на навколишнє природне середовище;









### Посібник з підготовки проектів

- короткотривалі та перспективні наслідки реалізації проекту;
- сформулювати прогностичні дані та показники, яким чином реалізація проекту покращить наявну ситуацію для цільових груп;

Показник і успішності проекту	Значення показників в станом на початок проекту	Значення показників станом на завершення бюджетного року						Джерела інформації про показники
		1 рік проекту	2 рік проекту (за наявності)	3 рік проекту (за наявності)	1 рік після завершення проекту	2 рік після завершення проекту	3 рік після завершення проекту	

- сталість результатів проекту. Надати наступні характеристики:

#### а) фінансова сталість, зокрема:

- економічна ефективність. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для галузевого розвитку, формування та діяльності механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;

- чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоопукності, або принаймні незалежності від грантового фінансування?

- яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

**б) інституційна сталість** – яким чином реалізація проекту вплине регіональний і місцевий розвиток (залучені та створені інституції, інші, в т.ч. громадські організації тощо). Чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевого потенціалу для вирішення наявних проблемних питань? Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту;

**в) політична сталість** – який вплив матиме проект на формування державної та регіональної/місцевої політики у відповідній сферах (галузях), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень у зазначених сферах (галузях) та на відповідній території.

#### 2.7. Ризики, які можуть бути пов'язані з реалізацією проекту (не більше 1 ст.).

У цьому розділі слід проаналізувати основні ризики проекту, як внутрішні, так і зовнішні, пояснивши, яким чином ці ризики можуть бути мінімізовані. Також потрібно оцінити ступінь ймовірності кожного з перерахованих ризиків, використовуючи при цьому



Посібник з підготовки проектів

шкалу з градацією «високий», «середній» та «низький» (за необхідності додайте потрібні рядки).

Ризики		Ймовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні			
Зовнішні			

**2.8. Механізм моніторингу та оцінки проекту (не більше 1 ст.).**

У цьому розділі слід описати стратегію оцінки проекту, включаючи цілі оцінки, часові рамки роботи та тип оціночної діяльності. Необхідно відобразити, які процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом передбачено протягом його реалізації; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (у оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів.

Також слід надати план моніторингу проекту (згідно запропонованої таблиці).

(За потреби, вартість діяльності по моніторингу та оцінці, описаної в даному розділі, має бути включена в бюджет проекту, якщо це було передбачено заявкою).

Фокус/ціль	Індикатор	Засіб/інструмент/ джерело	Відповідальний	Період моніторингу
------------	-----------	------------------------------	----------------	--------------------



Посібник з підготовки проектів

		перевірки		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Індикатор управління проектом														
Час співробітників	Кількість співр.	Облікова відомість	Менеджер проекту	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Людигодні			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Фінансові потоки	Фінансування ЄС	Виписки з банку	Менеджер проекту	x										
	Співфінансування	Дані бухгалтерії	Бухгалтер	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Індикатори успіху проекту														
Індикатори продуктів діяльності														
...														

### III. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Бюджет проекту слід розробляти відповідно до форм №1-№4 за наведеними зразками. Заявник самостійно визначає статті витрат за проектом відповідно до його цілей та завдань.

#### Інструкція щодо складення бюджету проекту

1. За **формою №1 ретельно** розписуються всю діяльність (заходи), передбачену розробником проекту (у відповідності до заходів п. 2.4). При цьому зазначена форма повинна виглядати таким чином, що здійснюється не лише розпис певного заходу, передбаченого проектом, а й усіх елементів, з яких цей захід складається. Розробник має пам'ятати, що до складу окремого (комплексного) заходу можуть входити будь-які елементи, незалежно від різновидів видатків за цільовим змістом або економічною класифікацією. Тобто, один й той самий (комплексний) захід (дія) може містити у собі певну кількість підзаходів (піддій), наприклад: здійснення навчання та придбання матеріальних цінностей, проведення комунікативного заходу та друкування у засобах масової інформації звіту (репортажу) щодо одержаних результатів під час цього засідання (семінару, конференції); закупівлю спецтехніки, здійснення тренінгу її обслуговуючого персоналу та підготовку спеціалізованого відеоролика для підвищення ефективності тренінгів персоналу



### Посібник з підготовки проектів

тощо. Бажано (у першу чергу для самого розробника), аби у процесі розпису відповідного заходу також розкладалися відповідним чином й видатки за його складовими. За **формою №2** відбувається групування видатків за усіма без винятку заходами відповідно до засад економічної класифікації – у видатки споживання та розвитку.

2. У випадку наявності декількох партнерів, які співфінансують проект, доцільно наводити у обох формах бюджету окремі графи „Організації-партнери” для кожного з них.

**Увага:** участь у співфінансуванні заходів може декларуватися переважно у випадках планування безпосереднього справляння грошових внесків. Внески у інших формах можуть оцінюватися *виключно на підставах, визначених чинним законодавством*. Наприклад, якщо йдеться про внесок у реалізацію проекту у вигляді певного об'єкта (об'єктів) нерухомості, зазначений намір необхідно документально підтвердити копією відповідного державного акта на власність та копією офіційного акта оцінки. Натомість, якщо у якості співфінансування проекту вносяться майнові права, вони можуть бути підтверджені різноманітним *ринковим механізмом оцінки*, наприклад, витягами ринкових котирувань відповідних активів на організованому ринку. Те ж саме стосується й *запланованих матеріальних внесків у формах тимчасового користування* (надання у тимчасове користування приміщень, оргтехніки, транспортних заходів, спецтехніки та механізмів тощо). Отже, й у останньому випадку, перш ніж визначити вартість власної участі, або співучасті партнера, необхідно надати відповідне документальне підтвердження (наприклад, довідку асоціації учасників ринку нерухомості щодо середньої ринкової вартості відповідної кількості одиниць виміру (за аналогічними випадками здійснення трансакцій на місцевому ринку) оренди приміщень, техніки (наприклад, за довідкою лізингового агентства) та інших матеріальних форм співфінансування проекту.

**Увага:** *Складовою бюджету є обов'язкове виконання зобов'язань щодо додержання обсягів співфінансування, у тому числі зазначена вимога поширюється й на зобов'язання партнерів за проектом*. Після прийняття рішення про фінансування, хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу. Підтвердження виконання зобов'язань зі співфінансування відбуватиметься лише за даними бухгалтерського обліку за проектом. Враховуючи усе наведене, не вважається за доцільне перенавантажувати бюджет проекту міфічними та нереальними даними щодо співфінансування.

Задекларовані проектом наміри щодо співфінансування, не підтверджені належним чином, **не враховуватимуться**.



### Форма 1.

#### ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	Загальна вартість (тис. грн.)	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДБ	Заявник	Організації - партнери	ДБ	Заявник	Організації - партнери
<b>РАЗОМ:</b>							

### ФОРМА 2.

#### РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн..					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДБ	Заявник	Організації - партнери	ДБ	Заявник	Організації - партнери
1. Видатки споживання:							
2. Видатки розвитку:							
<b>РАЗОМ:</b>							

**Увага:** економічну класифікацію видатків розписувати відповідно до чинної редакції Бюджетного кодексу України та наказом Міністерства фінансів України від 12.03.2012 № 333 «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету», що зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.



**ФОРМА 3.**

**ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ**

<b>Джерела фінансування</b>	<b>Сума (грн.)</b>	<b>Частка в % від загального обсягу фінансування проекту</b>
1. Фінансування із державного бюджету		
2. Фінансування з боку заявника (співзаявника)		
3. Фінансування з боку партнерів, у тому числі за рахунок:		
4. партнерів з бюджетного сектору		
5. партнерів з підприємницького сектору		
6. партнерів з громадських спільнот		
<b>Загальний обсяг фінансування</b>		

**ФОРМА 4.**

**ЗВЕДЕНИЙ КОШТОРИСНИЙ РОЗРАХУНОК**

*(Довільна форма)*

Додається у разі спрямування видатків з державного бюджету на будівельні роботи, придбання обладнання, розробку програмного забезпечення та інші заходи, для визначення вартості яких необхідно орієнтуватися на відповідні показники, затверджені згідно чинного законодавства.





#### IV. ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ

Логіко-структурна матриця проекту повинна бути наведена відповідно до тексту, представленого у формі заявки. Такі елементи, як «загальна ціль» (мета), «конкретна ціль» (конкретні цілі) та «результати» повинні відповідати змісту проекту. Її заповнення рекомендується робити перед заповненням форми заявки у послідовності, наведеній нижче.

	<b>Логіка реалізації</b>	<b>Об'єктивно перевірювані показники</b>	<b>Джерела перевіряння</b>	<b>Припущення</b>
<b>Загальні цілі</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
<b>Конкретні цілі</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>
<b>Очікувані результати</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>Дії (заходи)</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>5</b>



**ЛОГИКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ**

	<b>Логіка реалізації</b>	<b>Об'єктивно перевірювані показники</b>	<b>Джерела перевіряння</b>	<b>Припущення</b>
<b>Загальні цілі</b>	На досягнення якої мети спрямований проект?	Якими є очікувані показники для загальної мети? <i>(Показники якості, кількості, часу і місця реалізації проекту по відношенню до основної групи кінцевих бенефіціарів (цільова група))</i>	Які джерела інформації цих показників? <i>(Внутрішня проектна документація (підписаний список учасників тренінгу), або зовнішні дані, такі як статистика, звіти, конкретні дослідження)</i>	
<b>Конкретні цілі</b>	Які конкретні цілі планується досягнути в ході реалізації проекту для досягнення загальної мети?	Які саме показники вказують на те, що ціль проекту досягнуто. <i>(Показники якості, кількості, часу і місця реалізації проекту по відношенню до основної частини цільової групи).</i>	Які джерела інформації цих показників існують або можуть бути зібрані?	Які чинники та / або умови поза межами відповідальності Бенефіціара (-ів), що необхідні для досягнення цілей, представлених у колонці 1, клітинки 1 і 2? Які ризики повинні бути прийняті до уваги?
<b>Очікувані результати</b>	Які саме результати мають бути досягнуті до закінчення проекту? <i>(Вони ведуть до досягнення конкретних цілей, а ті, у свою</i>	Які показники свідчать, чи досягнув проект і в якій мірі очікуваних результатів? <i>(Продукти або послуги, що</i>	Які джерела інформації цих показників?	Які зовнішні умови (непідконтрольні проекту), мають бути забезпечені, що дозволить отримати очікувані результати у



Підтримка політики регіонального розвитку в Україні  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

Посібник з підготовки проектів

	<i>чергу, до досягнення мети)</i>	<i>є безпосередніми результатами виконання дій/заходів проекту).</i>		відповідності з графіком?
<b>Дії (заходи)</b>	<p>Які ключові дії (заходи) буде здійснено в рамках проекту та спрямовано безпосередньо на цільові групи?</p> <p><i>(Вони приводять до досягнення результатів проекту.</i></p> <p><i>Дії/заходи мають бути згруповані за результатами)</i></p>	<p>Які засоби необхідні для реалізації запланованих дій/заходів?</p> <p><i>(Наприклад, персонал / людські ресурси, обладнання, устаткування, тренінги, дослідження, виробничі об'єкти, роботи і т. д.)</i></p>	<p>Які є джерела інформації про реалізацію проекту?</p> <p>Надайте конкретний розподіл коштів по проекту. Він повинний відповідати бюджету проекту</p>	<p>Які передумови потрібні до початку виконання робіт (наприклад, отримання дозволів) і які умови, що лежать поза межами безпосереднього контролю бенефіціара (-ів), мають бути досягнутими для реалізації запланованих заходів.</p>

## V. ДОДАТКИ

### 5.1. Інформація про партнерські організації

Ця форма має бути заповнена для кожної з організацій-партнерів. Можна збільшити цю таблицю для включення до неї більшого числа партнерів.

	Партнер 1	Партнер 2
Повна офіційна назва організації-партнера		
Місце розташування		
Юридичний статус		
Офіційна адреса		
Контактна особа		
Телефон		
Факс		
Адреса електронної пошти		
Роль та залученість до підготовки цього проекту		
Завдання, які покладаються на організацію-партнера в реалізації проекту		



## 5.2. Резюме основних виконавців проекту

Додається перелік ключових виконавців замовника (за необхідності також партнерів) та їх резюме

Керівник проекту \_\_\_\_\_

Печатка заявника \_\_\_\_\_



Заголовок

Додаток 1  
до Плану  
заходів

**Перелік  
програм регіонального розвитку**

З метою забезпечення реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 (Офіційний вісник України, 2014 р., № 70, ст. 1966) (далі – Стратегія), відповідно до проектного, програмного підходів і методики та практик ЄС сформовано 5 Програм регіонального розвитку, які мають інвестиційну та розвиткову спрямованість:

Програма регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції»;  
Програма регіонального розвитку «Сільський розвиток»;  
Програма регіонального розвитку «Розвиток людського потенціалу»;  
Програма регіонального розвитку «Розвиток туризму»;  
Програма регіонального розвитку «Загальноукраїнська солідарність» (далі – Програми).

У кожній Програмі визначено напрями діяльності, які відповідають операційним цілям та окремим завданням або сукупності завдань Стратегії, очікувані результати та показники результативності проектів регіонального розвитку, що можуть бути профінансовані у рамках Програми за рахунок секторальної бюджетної підтримки ЄС відповідно до укладеної між Урядом України та Європейським Союзом, представленим Європейською Комісією, Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики - Підтримка регіональної політики України від 27 листопада 2014 року.

Завдання Стратегії, які не включено до Програм, виконуватимуться центральними та місцевими органами виконавчої влади, які зазначені у додатку 2 до Плану заходів, за рахунок коштів державних цільових, галузевих та бюджетних програм.

**I. ПРОГРАМА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ  
«ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ»**

**1. Стан і проблеми**

Протягом 2000 – 2007 років в Україні відбувався сталий економічний розвиток, який супроводжувався високими темпами зростання ВВП (у середньому 7,5%). Водночас під час світової фінансово-економічної кризи 2008 року проявилися макроекономічні дисбаланси, а впродовж 2009 – 2013 рр. відбувався спад і уповільнення економічного розвитку. Погіршення економічної ситуації у 2014 році було обумовлено веденням антитерористичної операції на сході України, розривом міжрегіональних зв'язків унаслідок тимчасової окупації Автономної Республіки Крим, низьким зовнішнім попитом на фоні накопичених макроекономічних дисбалансів у попередні роки. У 2014 році відбулося зниження обсягів виробництва базових галузей економіки України, купівельної спроможності населення внаслідок зменшення його реальних доходів, погіршення фінансових результатів підприємств, звуження кредитної активності, скорочення державного фінансування. Єдиною галуззю, виробництво якої зростало, було сільське господарство завдяки рекордному врожаю зернових культур та лібералізації доступу українських товарів на ринки ЄС.

Протягом цього періоду розвиток бізнес середовища та інвестиційна привабливість країни залишалися на низькому рівні. Приплив інвестицій був обмеженим, що не сприяло впровадженню



## Заголовок

інновацій. Зберігалися значні диспропорції між регіонами за більшістю соціально-економічних показників.

Висока економічна та політична невизначеність призвели до ще більшого падіння як внутрішніх, так зовнішніх інвестицій. У 2014 році в економіку України іноземними інвесторами вкладено лише 2451,7 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в той час як зменшення капіталу за цей період становить 13592,1 млн. дол. США (у т.ч. за рахунок курсової різниці – 12246,5 млн. дол.).

Інвестиції в основний капітал в останні роки знаходяться на рівні 12-14% від ВВП при одному з найнижчих показників ВВП на душу населення в Європі (середньоєвропейський показник вищий майже у 10 разів, а інвестиції в основний капітал у країнах ЄС становлять, як правило, не менше 30% від ВВП).

Наслідком фінансово-економічної кризи стало скорочення державного бюджетного фінансування. Зношеність виробничих фондів, які переважно формувалися ще в минулому столітті, перевищує 80%. Існуюча виробнича й структурна база не спроможні забезпечити швидке економічне зростання. Доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів є ускладненим у зв'язку із високими процентними ставками за кредитами.

Обсяг виробництва за минулий рік значно скоротився не лише на тимчасово окупованих територіях, а й по всій країні. Порівняно із 2013 роком експорт скоротився на 13,5% (на 8392,4 млн. дол. США). При цьому обсяг експорту товарів до країн ЄС становив 17004,7 млн. дол. США, або 31,5% від загального обсягу експорту, та збільшився порівняно з 2013 р. на 431,2 млн. дол. США, або на 2,6%, одночасно експорт до Російської Федерації скоротився на 33,7%.

Водночас перші кроки на шляху реформування економіки сприяють відновленню зацікавленості внутрішніх і зовнішніх інвесторів до країни. Ратифікація Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їх державами – членами, з іншої сторони, автономний преференційний режим доступу українських товарів на європейський ринок, відновлення та активізація співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, проведення дерегуляції, прийняття пакету антикорупційних законів, в тому числі про створення Національного антикорупційного бюро, сприяли певному пожвавленню стратегічних інвесторів та інвестиційних фондів, свідченням чого стало проведення донорсько-інвестиційної конференції 28 квітня 2015 року в м. Києві.

Важливо, щоб подальші кроки проведення реформ на центральному й місцевому рівнях були спрямовані на реальне поліпшення підприємницького середовища та інвестиційного клімату, формування сучасного інституційного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, розвитку бізнесу. Необхідне впровадження дієвих механізмів стимулювання розвитку, що сприятиме активізації економічної діяльності та залученню інвестицій, забезпечуючи при цьому структурно-технологічну модернізацію виробничого комплексу як окремих регіонів, так і країни загалом.

Ефективне використання власного потенціалу та конкурентних переваг, прискорення процесу зростання і розвитку має стати особливим пріоритетом для регіонів України у найближчі роки. Досвід економічно розвинутих країн, зокрема країн-членів ЄС, переконливо свідчить, що в сучасних умовах вирішальним чинником для забезпечення сталого розвитку регіонів є їх здатність залучати інвестиції. Ефективна інвестиційна діяльність дозволяє здійснювати структурно-технологічні зміни на основі інновацій. Таким чином, рівень розвитку бізнесу, динамізм інвестиційно-інноваційних процесів формують в сучасних умовах основу сталого економічного зростання регіонів та окремих територій.

## 2. Мета програми

Метою програми є підтримка розвитку регіональної й місцевої економіки на основі ефективного використання наявного потенціалу та конкурентних переваг, формування сприятливого інвестиційного середовища, створення умов для активізації інноваційних процесів та



### Заголовок

модернізації реального сектору економіки, підвищення конкурентоспроможності українських регіонів.

### 3. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Зростання обсягу прямих іноземних інвестицій у розрахунку на одну особу з 1283,6 дол. США у 2013 році до 1750 дол. США у 2020 році є одним з індикаторів, на досягнення прогнозованих значень якого спрямована Стратегія.

З урахуванням зазначеного, програма зосереджена передусім на реалізацію напрямку «Підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів» у рамках операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів».

Вона також має безпосереднє відношення до напрямку «Розвиток підприємницького середовища та конкуренції на регіональних товарних ринках» операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», оскільки спрямована на підтримку інвестиційно-інноваційної інфраструктури.

Також програма вирішує завдання напрямку «Забезпечення розвитку інфраструктури міст» у рамках операційної цілі «Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів».

Крім зазначеного, програма спрямована на вирішення окремих завдань напрямку «Узгодженість політики стимулювання розвитку “точок зростання” та підтримки економічно менш розвинутих та депресивних територій» операційної цілі «Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів» у рамках стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток».

Також програма вирішує завдання напрямку «Створення умов для продуктивної праці населення» у рамках операційної цілі «Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів» у рамках стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток» (Таблиця 1).

Програма гармонійно узгоджується з пріоритетами стратегічної цілі 3 Стратегії «Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку», оскільки належне управління є вагомим чинником створення умов для залучення інвестицій, впровадження новітніх технологій, підвищення рівня розробки та впровадження інновацій та конкурентоспроможності регіональної й місцевої економіки.

Таблиця 1. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Операційні цілі та напрями	Завдання
<b>I. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів</b>	
Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів (підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів)	удосконалення регіональної інвестиційно-інноваційної інфраструктури, зокрема створення регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків, а також системи правової, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності; формування сприятливого інвестиційного клімату, позитивного інвестиційного іміджу та просування на зовнішній ринок інвестиційних можливостей регіонів України;





Заголовок

Операційні цілі та напрями	Завдання
	<p>розвиток науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного сектору науки, вищих навчальних закладів і наукових установ з реальним сектором економіки;</p> <p>розвиток інноваційної культури шляхом популяризації провадження наукової, винахідницької та інноваційної діяльності, а також створення цілісної системи освіти з урахуванням кадрового забезпечення інноваційної діяльності;</p> <p>підвищення ефективності дії механізму стандартизації та сертифікації продукції, захисту інтелектуальної власності, дотримання авторського права та суміжних прав, забезпечення досягнення високих стандартів якості, безпеки, екологічності продукції;</p> <p>стимулювання промисловців до запровадження новітніх технологій та інновацій</p>
Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів (розвиток підприємницького середовища та конкуренції на регіональних товарних ринках)	спрощення процедури та збільшення обсягів надання державної фінансової підтримки суб'єктам малого підприємництва, у тому числі мікрокредитів для започаткування та провадження підприємницької діяльності; проведення навчання з питань провадження підприємницької діяльності
Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів (забезпечення розвитку інфраструктури міст)	винесення промислових зон, змішане планування районів за типом «житло-робота-освіта-соціальна інфраструктура»; підтримка формування на основі наявних потужностей науково-дослідних та освітніх установ (закладів) міст інноваційної інфраструктури, зокрема створення технополісів, технопарків, центрів трансферу технологій для підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки міст
<b>II. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток</b>	
Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів (узгодженість політики стимулювання розвитку "точок зростання" та підтримки економічно менш розвинутих та депресивних територій)	надання державної підтримки суб'єктам господарювання, що створюють "точки зростання" (індустріальні парки) та розв'язують проблеми зайнятості населення, активізація економічної ініціативи, розвиток підприємництва на місцевому рівні; запровадження різноманітних інструментів та механізмів стимулювання місцевого економічного розвитку (кластерів, національних проектів, механізму державно-приватного партнерства тощо), утворення нових підприємств, що орієнтуються на місцеві джерела сировини, задовольняють насамперед потреби внутрішнього ринку;
Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів (створення умов для продуктивної праці населення)	підвищення рівня обізнаності населення з питань організації та провадження підприємницької діяльності



## Заголовок

### 4. Структура програми

Програма передбачає підтримку проектів, які можуть бути реалізованими для досягнення цілей Стратегії та мети цієї програми за такими напрямками:

#### 4.1. Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток та просування інвестиційного потенціалу

Економічний розвиток регіонів великою мірою залежить від належної оцінки наявного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг, здатності залучати інвестиції. Питання сучасного місцевого економічного розвитку нерозривно пов'язане із підвищенням їх інвестиційної привабливості. Інвестор, який має намір інвестувати в дану територію, всебічно розглядає її характеристики, оцінює її конкурентоспроможність. Найбільш поширені проблеми, які потребують вирішення, та які впливають на прийняття рішення інвесторів про подальшу роботу в Україні є: відносини з місцевими податковими та митними органами; перевірки контролюючих органів, недосконале нормативно-правове регулювання, стан вирішення земельних питань, швидкість підключення до електромереж, здійснення ліцензійних та дозвільно-реєстраційних процедур, доступ до фінансових ресурсів, ціноутворення тощо.

Представники місцевих органів виконавчої влади чи фахівці, уповноважені здійснювати безпосередній контакт з інвестором, повинні не тільки досконало володіти інформацією щодо місцевого економічного розвитку, поточного технологічного рівня та ринкової конкурентоспроможності, стратегічних напрямів та перспектив, але враховувати професійну, ментальну, національну специфіку кожного потенційного інвестора. Успішна робота представників влади з інвесторами є запорукою формування сприятливого інвестиційного клімату регіону, одним із факторів залучення додаткових інвестиційних ресурсів у його розвиток.

До заходів, що сприяють інвестиційним процесам на місцевому та регіональному рівнях належить, насамперед, інформаційна та організаційна підтримка інвесторів та створення сприятливих умов для інвестиційно-інноваційної діяльності, розміщення інвестиційних ресурсів в секторах де є висока частка доданої вартості в промисловості, забезпечується зайнятість і є ринковий потенціал, де імпорт можна швидко замінити виробництвом на території України, а також де є потенціал подальшого експорту товарів та послуг.

Потенційний інвестор повинен отримати необхідну для прийняття його рішення інформацію саме в тій формі і через ті канали, які для нього є найбільш прийнятними.

#### 4.2. Розвиток потенціалу у сфері торгівлі (стандартизація, сертифікація, підтримка експорту)

Розвиток експортного потенціалу тісно пов'язаний із кардинальним підвищенням якості продукції, що значною мірою диктується технічним рівнем виробництва та якістю комплектуючих і сировини. Тому необхідним є проведення постійного аналізу технічного рівня та якості продукції. Потребує уваги також підготовка нормативних документів із стандартизації та сертифікації експортної продукції з урахуванням вимог і правил ГАТТ/СОТ та стандартів ЄС.

Разом з тим, кожен регіон повинен бути націлений на збільшення обсягів виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг як на регіональному і національному рівнях, так і на міжнародних ринках з високим ступенем конкуренції, чого неможливо досягнути без відповідного рівня якості та безпеки продукції. Важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності у сфері торгівлі є розвиток та впровадження систем сертифікації та контролю якості експортної продукції, з урахуванням постійно зростаючих вимог до її споживчих та екологічних характеристик на світових ринках.

Водночас актуальним питанням в Україні залишається підвищення рівня захисту інтелектуальної власності та авторського права, а також ефективне їх використання для успішної діяльності суб'єктів господарювання на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Ще однією проблемою є недостатній рівень досвіду та спеціальних знань щодо умов функціонування світових ринків, зокрема й ринку ЄС, у більшості українських підприємств. Тому



### Заголовок

розвиток потенціалу у сфері торгівлі, експортної діяльності передбачає поширення необхідної інформації для українських компаній та надання їм практичної допомоги в пошуку нових ринків збуту продукції.

#### **4.3. Підтримка підприємницької діяльності**

Місцевий економічний розвиток не можливий без успішного розвитку бізнесу, насамперед малого і середнього. Тому потрібна чітка система професійної підтримки підприємницької діяльності з боку спеціалізованих інституцій, які, серед іншого, мають бути здатними допомагати впроваджувати згенеровані ініціативи, залучати для цього фінансові ресурси та необхідні технології.

Розвиток підприємництва, зокрема малого бізнесу, має стати одним із найважливіших чинників соціально-економічного зростання економіки. Для цього необхідно створити сприятливі організаційно-правові умови, забезпечити доступ до фінансових ресурсів (в тому числі забезпечити здешевлення кредитних ресурсів), сприяти випуску конкурентоспроможної продукції та виходу на нові ринки, стимулювати впровадження сучасних технологій, інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції і послуг тощо.

#### **4.4. Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності**

Світовий досвід свідчить, що у найбільш економічно розвинутих країнах світу саме інновації є вирішальною умовою забезпечення стабільного довгострокового економічного розвитку.

У той же час стан інноваційної діяльності в Україні характеризується недостатніми обсягами реалізованої інноваційної продукції, низьким рівнем інноваційної активності промислових підприємств та мізерним рівнем підприємницької активності в інноваційній сфері малого та середнього бізнесу, тоді як він є найбільш масовою, динамічною та гнучкою формою організації підприємств, рушієм економічного зростання в найбільш економічно розвинутих країнах світу.

Основною проблемою в інноваційній сфері залишається низька сприйнятливість підприємницького сектору до інновацій, що обмежує зростання продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, не створює підґрунтя для модернізації та структурної перебудови економіки, не забезпечує її якісного оновлення.

Разом з тим, відсутність чи незначне впровадження у промислове виробництво нових високих технологій приводить до зниження конкурентоспроможності національної й регіональної економіки, робить її неконкурентоспроможною через порівняно невисоку якість, а також енерговитратне та ресурсовитратне виробництво.

Основними причинами незадовільного стану інноваційної сфери є недосконалість інституційно-правових механізмів інноваційної діяльності, несформованість економічних стимулів щодо залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси, обмежений обсяг бюджетного фінансування наукової діяльності, недосконалість інституційного забезпечення трансферу технологій, невизначеність організаційно-правових засад функціонування кластерів, неналежний рівень організації інформаційного забезпечення, що перешкоджає розвитку науково-дослідної та технологічної кооперації в інноваційній сфері. Незважаючи на певні реалізовані ініціативи, залишаються несформованими інституційні умови для розвитку інноваційної інфраструктури, зокрема технопарки і наукові парки, технополіси, тощо.

Спостерігається низька активність місцевих органів виконавчої влади щодо використання механізму державно-приватного партнерства (ДПП), що стримує мобілізацію ресурсів приватного сектору на пріоритетних проектах регіонального розвитку.

Доцільно використати міжнародний досвід сприяння розвитку конкуренції та кооперації через створення та розвиток кластерів, оскільки це найбільш природний та швидкий механізм для впровадження інновацій.



### Заголовок

Усунення цих перешкод і бар'єрів значною мірою сприяло б модернізації виробництва, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках та поклало початок економічному зростанню на основі інноваційної моделі розвитку. Не менш важливо створити та підтримувати в різних регіонах країни, передусім де є відповідна наукова база, бізнес, сучасна інноваційна інфраструктура. Тематика (напрямок) спрямована активізувати дії на центральному й місцевому рівнях у сфері управління інноваційною діяльністю, спонукатиме до удосконалення фінансових, інституційних, організаційних, правових та інших інструментів підтримки інновацій.

#### **4.5. Створення та розвиток інфраструктури залучення інвестицій, «точок зростання» місцевої економіки**

Міжнародний досвід, зокрема країн Східної Європи (Чеської Республіки, Угорщини, Словацької Республіки, Республіки Польщі та ін.) є переконливим свідченням необхідності створення відповідної інфраструктури для підвищення інвестиційної привабливості країни чи конкретних регіонів та залучення стратегічних інституційних інвесторів. Прикладом такої інвестиційної інфраструктури є індустріальні парки, які, як правило, пропонують підготовлені інвестиційні майданчики з усією необхідною інженерно-технічною та транспортною інфраструктурою. Керуючі компанії, які здійснюють управління парком, забезпечують супровід інвестора та надають йому всі необхідні послуги для швидкого входження в ринок. Таким чином, індустріальний парк є привабливим місцем розвитку бізнесу для інвестора.

Україна може створити умови для підвищення своєї інвестиційної привабливості, посилення власного промислового потенціалу, модернізації й розвитку регіонального промислового виробництва на основі залучення інвестицій, впровадивши на практиці цей інструмент.

Законом України «Про індустріальні парки» визначено основні правові та організаційні засади створення і функціонування індустріальних парків. Прийняття Закону дозволило активізувати діяльність на місцях з відбору земельних ділянок під індустріальні парки та підготовки необхідних документів для їх реєстрації. З часу дії Закону зареєстровано 12 індустріальних парків в 11 регіонах країни.

Однак розвиток індустріальних парків в Україні перебуває на початковому етапі й гальмується відсутністю дієвої державної підтримки, яка необхідна передусім для їх забезпечення необхідною зовнішньою інфраструктурою та інженерними комунікаціями. Вирішення цієї проблеми дозволить створити в різних регіонах країни сучасну інвестиційну інфраструктуру, що в поєднанні з ефективним управлінням територією та професійним маркетингом дозволить залучити стратегічного інвестора, модернізувати промислове виробництво, диверсифікувати регіональну економіку, підвищити її конкурентоспроможність.

Напрямок зосереджений передусім на реалізації стратегічної цілі 1 Державної стратегії регіонального розвитку «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», зокрема напряму «Підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів», а також має безпосереднє відношення до напряму «Розвиток інфраструктури міст» цієї стратегічної цілі, оскільки спрямований на підтримку інвестиційно-інноваційної інфраструктури.

#### **5. Очікувані результати та показники досягнення мети програми**

У цьому розділі визначаються очікувані результати та показники, яких передбачається досягти в результаті виконання проекту з урахуванням критеріїв, визначених Стратегією, а також офіційних статистичних показників найближчого звітного року від початку виконання проекту та до його завершення.

Таблиця 2. Очікувані результати та показники досягнення мети програми



Заголовок

Очікувані результати	Показники
<b>I. Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інвестиційного потенціалу</b> Ключовий показник напряму: Збільшення обсягу чистих надходжень прямих іноземних інвестицій (інвестиції, зареєстровані за відповідний період) / частка і обсяг інвестицій у виробничу сферу та інфраструктуру з нових джерел	
Здійснено оцінку інвестиційного потенціалу регіонів та підготовлено план стратегічних інвестицій	кількість регіонів, в яких зроблено оцінку (визначено конкурентні переваги/ перешкоди/ пріоритетні галузі для інвестування) та підготовлено обґрунтований план стратегічних інвестицій, інвестиційні профілі/ паспорти, маркетингові плани/ програми, бренди територій, інвестиційні пропозиції/проекти
Створення умов та зниження бар'єрів для інвестування	кількість спрощених або скасованих регуляторних актів, дозвоільно-реєстраційних процедур, адміністративних послуг на місцевому рівні; кількість створених нових виробництв, бізнесу та робочих місць; кількість інвесторів, які отримали підтримку місцевих інституцій та прийняли рішення про інвестування
Удосконалено механізм взаємодії бізнесу та місцевих органів виконавчої влади та підвищено інституційну спроможність в сфері залучення інвестицій	кількість нових проектів державно (муніципально) - приватного партнерства, що підготовлено та розпочато; кількість проведених заходів (консультації, навчальні курси, бізнес-планування, коучінг); кількість підготовлених фахівців у сфері інвестиційної діяльності; кількість підготовлених інвестиційних проектів за міжнародними стандартами; кількість результативних переговорів, інвестиційних заходів, інформаційно-рекламних кампаній щодо українських проектів та виробничого потенціалу та укладених договорів або домовленостей (контрактів, меморандумів, протоколів про наміри тощо) про інвестування, співробітництво, партнерство тощо
Досягнуто зростання інвестиційної активності	кількість розроблених проектів (ТЕО), які подано для отримання фінансування, в тому числі для участі в конкурсних відборах, кредитним установам, приватним інвесторам тощо; кількість розроблених проектів ДПП, проведених конкурсів з відбору приватного партнера у рамках ДПП, укладених договорів ДПП у регіоні; кількість укладених з інвесторами контрактів, домовленостей, протоколів про наміри тощо
<b>II. Розвиток потенціалу у сфері торгівлі (стандартизація, сертифікація, підтримка експорту)</b> Ключовий показник напряму: кількість суб'єктів господарювання, що впровадили систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, обсяг експорту товарів у розрахунку на одну особу	
Підвищено рівень стандартизації та сертифікації, досягнуто зростання екологічної безпеки	кількість суб'єктів господарювання, що впровадили систему управління якістю на підприємствах у відповідності до вимог міжнародних стандартів; кількість суб'єктів господарювання, що впровадили виробництво екологічних товарів (енергозберігаючі та природоохоронні технології, випускають екологічно чисту та безпечну продукцію)
Підвищено рівень захисту інтелектуальної	кількість суб'єктів господарювання, що оформили товарні знаки та торгові марки; кількість отриманих охоронних документів на об'єкти промислової власності



Заголовок

Очікувані результати	Показники
власності та авторського права	
Розвинуто потенціал у сфері торгівлі, експортної діяльності	кількість суб'єктів, які наростили обсяг збуту продукції; кількість суб'єктів господарювання, що вийшли на ринок ЄС, інші нові ринки
Розвинуто інфраструктуру підтримки експорту	створення нових організаційно-правових, інституційних механізмів та інструментів підтримки експорту (страхування, гарантування, кредитування тощо)
<b>III. Підтримка підприємницької діяльності</b> Ключовий показник напряму: збільшення кількості малих та середніх підприємств на 10 тис. населення та створених робочих місць	
Розвинуто інструменти підтримки підприємництва та місцевого економічного розвитку	кількість створених інструментів та механізмів підтримки підприємницької діяльності (бізнес-центри, бізнес інкубатори, стартап-центри, кластери, центри ДПП, проектні офіси, тощо); кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що отримали доступ до фінансових ресурсів та розвили свій бізнес, розмір отриманої фінансової підтримки
Підвищено потенціал суб'єктів підприємницької діяльності	кількість проведених заходів (консультації, навчальні курси, бізнес-планування); кількість суб'єктів господарювання, які отримали фінансову підтримку (доступ до ресурсів банків, ЄС, МФО тощо) та розвили бізнес; кількість суб'єктів господарювання, які отримали консультативні послуги та розвили бізнес; кількість новостворених суб'єктів господарювання на 10 тис. населення; кількість збережених/створених нових робочих місць
<b>IV. Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності</b> Ключовий показник напряму: збільшення питомої ваги інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції	
Створено інституційні умови для розвитку інноваційної інфраструктури	кількість суб'єктів, що реалізують проект (створення/розвиток/підтримка інноваційних парків, одиниць): - технологічний парк - науковий парк - інноваційне містечко (технополіс) - інноваційний кластер
Розвинуто потенціал інноваційної діяльності, підвищено рівень науково-інноваційного співробітництва з реальним сектором регіональної економіки	кількість інституцій/фахівців, залучених до надання підтримки інноваційної діяльності; кількість проведених заходів правової, інформаційної, кадрової підтримки (консультації, навчальні курси, наставництво); кількість інноваційних проектів, що спрямовані на розвиток регіональної та місцевої економіки; кількість наукових та науково-технічних розробок (ННТР), здійснених у вищих навчальних закладах та наукових установах, що знайшли практичне впровадження;



Заголовок

Очікувані результати	Показники
	кількість промислових підприємств, що здійснюють або використовують ННТР; кількість та обсяг створеного інноваційного продукту суб'єктами інноваційної діяльності, що одержали правову, інформаційну, кадрову підтримку; кількість суб'єктів господарювання, які розвинули свою інноваційну діяльність; кількість створених інноваційних кластерів, новостворених суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері інноваційної діяльності
Підвищено рівень інноваційності регіональної та місцевої економіки	кількість ННТР та винаходів, що знайшли практичне застосування; кількість освоєних інноваційних технологій/нових видів продукції у промисловості; збільшення частки інноваційно активних підприємств; кількість суб'єктів господарювання, що впроваджують інноваційні проекти; кількість суб'єктів господарювання, що розпочали/розвинули свою діяльність
<b>V. Створення та розвиток інфраструктури залучення інвестицій, «точок зростання» місцевої економіки</b> Ключовий показник напряму: створення регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків	
Створення умов для промислового інвестування	збільшення кількості укладених договорів про створення та функціонування індустріального парку між ініціаторами їх створення та вибраними керуючими компаніями; площа індустріального парку, оснащена відповідною інфраструктурою (га); кількість облаштованих індустріальних парків відповідно до умов договору про створення та функціонування індустріального парку
Стимулювання «точок зростання» регіональної економіки	організовано виробництво інноваційної продукції; скорочено обсяг споживання ресурсів енергії, води, тепла за рахунок впровадження інновацій та технічної модернізації; кількість нових підприємств, що орієнтуються на місцеві джерела сировини та задовольняють потреби внутрішнього ринку
Розпочато господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність та діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на території індустріальних парків та іншої інвестиційно-інноваційної інфраструктури	кількість учасників індустріального парку, що уклали та виконують договори з керуючою компанією про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку; кількість залучених підрядних організацій (місцеві компанії, малий та середній бізнес); обсяг залучених інвестицій для облаштування індустріального парку (партнерські та підрядні організації)



### Заголовок

Очікувані результати	Показники
Залучені інвестиції	кількість інвестиційних угод/меморандумів, укладених з інвесторами та розпочата діяльність; зростання попиту на робочу силу

#### 6. Географія програми

Напрями 4.1-4.4 спрямований на всі регіони України, окрім територій визначених тимчасово окупованими.

Напрямок 4.5 спрямований на всі регіони України, за умови, що на території регіону створено індустріальний парк та його включено до відповідного реєстру згідно із Законом України «Про індустріальні парки».

#### 7. Обсяги фінансування програми

Розміри грантів за напрямками складають:

Напрями 4.1-4.3:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 3 600 000 грн.

Напрямок 4.4:

- мінімальна сума: 3 600 000 грн.;
- максимальна сума: 12 000 000 грн.

Напрямок 4.5:

- мінімальна сума: 12 000 000 грн.;
- максимальна сума: 48 000 000 грн.

## II. ПРОГРАМА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК»

### 1. Стан і проблеми

Сьогоднішній стан розвитку сільської місцевості є вкрай низьким: рівень оплати праці в сільському господарстві складає 69% від середнього в економіці; переважає зайнятість в особистих селянських господарствах; 23% сільських домогосподарств мають грошові доходи, нижчі за прожитковий мінімум; у структурі грошових доходів 34,8% складають соціальні виплати; рівень відносної бідності у сільській місцевості у 2013 році становив 34,1 %, що у 1,7 рази вищий ніж у міських поселеннях; тільки 26% сільських дітей охоплені дошкільним вихованням; рівень смертності у сільській місцевості значно перевищує цей показник у містах, у тому числі внаслідок бідності, відсутності регулярної диспансеризації та кваліфікованої медичної допомоги, догляду; знижується рівень соціального капіталу, а громадський рух задля вирішення сільських проблем майже нерозвинений; тільки 31,5% сільського житлового фонду забезпечений централізованим водопостачанням; зростає кількість неорганізованих звалищ побутових, промислових та інших відходів, а викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними





### Заголовок

джерелами забруднення у сільському господарстві зрівнянні з викидами при добуванні металевих руд;

більшість сіл стає непривабливими для проживання, як наслідок, в результаті процесів міграції та депопуляції частка сільського населення в населенні країни зменшилася з 33,02% у 2001 році до 31,36% у 2013 році.

Причини виникнення таких проблем знайшли відображення у Державній цільовій програмі розвитку українського села на період до 2015 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1158 (Офіційний вісник України, 2007, № 73, ст. 2715). Незважаючи на існування цієї програми та низки галузевих програм, не вдалося не тільки зупинити деградацію сільських територій, а усунути причини такої деградації.

Головною проблемою для розвитку сільських територій є політика ототожнення політики підтримки сільського господарства з політикою сільського розвитку. Облаштування сільської місцевості як сфери життя, зайнятості поза межами сільськогосподарського виробництва, формування системи мотивацій до розвитку соціально відповідального бізнесу у сільській місцевості, розвиток сіл та спроможності територіальних громад сіл, селищ самостійно вирішувати більшість власних проблем – все це або залишалось поза межами державної політики, або увага до цих проблем обмежувалася деклараціями. Фактичне фінансування розвитку сільської інфраструктури в рамках виконання Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року складало у різні роки від 0,67% до 20% від запланованих видатків.

## 2. Мета програми

Основною метою програми є створення можливостей для сталого розвитку сільських територій на при якому забезпечуються зростання, диверсифікація і підвищення ефективності сільської економіки, зокрема, поза межами сільськогосподарського виробництва, стабілізація чисельності населення і збільшення тривалості життя, повна і продуктивна зайнятості працездатного населення, підвищення рівня і якості життя, раціональне використання і відтворення їх природно-ресурсного потенціалу сільських територій.

## 3. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Розвиток сільських територій є невід'ємною частиною Стратегії. Ця ж програма передбачає реалізацію тільки окремих її завдань, що, як правило, знаходяться поза межами сільськогосподарського виробництва. Такий підхід до формування цієї програми ґрунтується на тому, що сільськогосподарське виробництво та пов'язані з ним питання мають стати предметом галузевих програм, а також Концепції розвитку сільських територій, розроблення та реалізація яких здійснюється Мінрегіоном та Мінагрополітики.

Ця програма спрямована на реалізацію напряму «Розвиток сільської місцевості» операційної цілі «Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» та забезпечення здійснення таких завдань:

надання державної підтримки для підвищення рівня облаштування сільської місцевості як сфери життя, діяльності та побуту селян, розмежування політики щодо підтримки сільського господарства та розвитку сільських територій;

диверсифікація сільськогосподарського виробництва, розвиток альтернативних видів економічної діяльності у сільській місцевості; стимулювання зайнятості населення в сільській місцевості поза сферою сільськогосподарського виробництва, включаючи розвиток аграрного



## Заголовок

бізнесу, сільського туризму, народних ремесел і промислів, підприємств сфери послуг, збору та переробки дикорослих ягід і грибів, лікарської сировини тощо;

створення умов для соціального розвитку села, стійкої мотивації до соціальної відповідальності бізнесу в аграрному секторі, суміжних секторах виробництва і сфері послуг.

Також ця програма спрямована на реалізацію напряду «Раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, збереження культурної спадщини та найцінніших природних територій» операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» та забезпечення здійснення таких завдань:

раціональне використання рекреаційних ресурсів територій та об'єктів природно-заповідного фонду для формування економічного середовища та розвитку сфери зайнятості населення в регіонах;

підвищення рівня обізнаності населення щодо цінностей територій та об'єктів природно-заповідного фонду і залучення населення до управління ними.

Проекти, ініційовані в рамках даної програми мають узгоджуватися із загальнодержавними програмами, які виконуються центральними, місцевими органами виконавчої влади, та іншими (в т.ч. місцевими) програмами, секторальними та іншими проектами, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць.

### **4. Структура програми**

Програма передбачає підтримку проектів, які можуть бути реалізованими для досягнення цілей Стратегії та мети цієї програми за такими напрямками:

#### **4.1. Диверсифікація підприємницької діяльності у сільській місцевості**

Диверсифікація господарської діяльності - це її урізноманітнення, що ґрунтується на передислокації наявних ресурсів на нові види як сільськогосподарської, так і несільськогосподарської діяльності, сприяє створенню нових можливостей використання людського капіталу, є мультиплікатором нових робочих місць, веде до збільшення доходів на селі. Підвищення якості життя на основі диверсифікації господарської діяльності включає в себе зростання доступності базових суспільних послуг та поліпшення безпеки проживання у сільській місцевості; створення сільським жителям можливостей заробляти більше, інвестувати у місцеву економіку та інфраструктуру.

Цей напрям передбачає підтримку проектів, спрямованих як на диверсифікацію сільськогосподарського виробництва, а також на розвиток альтернативних видів економічної діяльності у сільській місцевості, організацію заготівлі, переробки та збуту переробленої сільськогосподарської продукції, екологічного (зеленого), сільського та інших видів туризму, народних ремесел і промислів, надання послуг у сфері сільського підприємництва та бізнесу, зокрема, з використанням механізмів сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

#### **4.2. Підвищення якості життя у сільській місцевості**

Підвищення якості життя у сільській місцевості означає розширення можливостей і свобод сільського населення, які дозволяють їм прожити довге, здорове та продуктивне життя, мати стабільні засоби існування за місцем проживання та змогу задовольняти свої фізичні, духовні, соціальні та інші потреби на основі активної участі у життєдіяльності територіальних громад сіл, селищ.

Напрямок передбачає підтримку інфраструктурних проектів, спрямованих на підвищення рівня облаштування сільської місцевості як сфери життя, діяльності та побуту селян.

#### **4.3. Створення умов для соціального розвитку**

Напрямок передбачає підтримку проектів, спрямованих на розвиток соціального та людського капіталу, зокрема, через: підвищення рівня знань та практичних навичок сільського населення в



Заголовок

частині ведення господарської та підприємницької діяльності, насамперед, поза межами сільського господарства; підвищення спроможності територіальних громад сіл, селищ та об'єднаних територіальних громад щодо розробки та реалізації місцевих програм сталого розвитку, формування партнерств та кооперації, зокрема, з суб'єктами підприємницької діяльності; розвиток навичок сільського населення щодо участі у формуванні та реалізації місцевих ініціатив з сільського розвитку.

**5. Очікувані результати та показники досягнення мети програми**

У цьому розділі визначаються очікувані результати та показники, яких передбачається досягти в результаті виконання проекту з урахуванням критеріїв, визначених Стратегією, а також офіційних статистичних показників найближчого звітного року від початку виконання проекту та до його завершення.

Таблиця 3. Очікувані результати та показники досягнення мети програми

Очікувані результати	Показники
<b>I. Диверсифікація підприємницької діяльності у сільській місцевості</b> Ключовий показник напряду: кількість нових видів продукції у межах відповідної території, що не пов'язані з традиційним виробництвом на даній території	
Диверсифікація сільськогосподарського виробництва (створення таких видів виробничої діяльності, що не пов'язані з основним виробництвом)	створення нових видів продукції чи розширення існуючого асортименту продукції; освоєння нових ринків збуту продукції; покращення фінансового та економічного стану підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства; оновлення науково-технічної бази підприємства; завантаження існуючих чи створення нових виробничих потужностей; створення нових чи збереження існуючих робочих місць
Розвиток альтернативних видів економічної діяльності (виращування енергетичних культур, заліснення територій, рекреаційна діяльність, агротуризм, народні ремесла, надання послуг тощо)	створення нових видів продукції, послуг; покращення фінансового та економічного стану підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства; оновлення науково-технічної бази підприємства; завантаження існуючих чи створення нових виробничих потужностей; зростання доходів до місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць частка залучених коштів
Розвиток екологічного та органічного сільськогосподарського виробництва	зростання частки виробництва екологічної та органічної продукції; створення нових видів продукції, послуг; покращення фінансового та економічного стану підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства; оновлення науково-технічної бази підприємства; завантаження існуючих чи створення нових виробничих потужностей; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; частка залучених коштів
Розвиток підприємств заготівлі, збуту, переробки сільськогосподарської продукції сільського, постачання матеріально-технічних та інших ресурсів,	створення нових видів послуг, продукції; обсяги та асортимент виробництва нових видів продукції, послуг; завантаження існуючих чи створення нових виробничих потужностей; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; застосування кооперативних принципів при створенні та діяльності підприємств;



Заголовок

Очікувані результати	Показники
в першу чергу, на засадах кооперації	доступність послуг; зростання доходів до місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; частка залучених коштів
<b>II. Підвищення якості життя у сільській місцевості</b> Ключовий показник напряму: кількість нових або розширення існуючого переліку послуг, спрямованих на покращення життя населення у сільській місцевості	
Створення (поліпшення) умов для повернення молоді у сільську місцевість (професійна орієнтація молоді; навчання молоді додатковим або новим навичкам; створення точок доступу до Інтернету; молодіжні клуби за інтересами; спортивні об'єкти тощо)	створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг для молоді; забезпечення сталості надання послуг; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг; частка залучених коштів
Поліпшення інженерної інфраструктури сільської місцевості (дороги, освітлення, енергопостачання, зв'язок тощо)	створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг для сільського населення; забезпечення сталості надання послуг; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг; частка залучених коштів
Поліпшення інформаційно-освітньої, соціальної інфраструктури сільської місцевості (дошкільні заклади, школи, пошта, установи та заклади соціального обслуговування (надання соціальних послуг) тощо)	створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг, у тому числі соціальних для сільського населення; забезпечення сталості надання послуг, у тому числі соціальних; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги, у тому числі соціальні; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг, у тому числі соціальних; частка залучених коштів, у тому числі шляхом соціального замовлення соціальних послуг
Поліпшення інфраструктури відпочинку та задоволення культурних запитів сільського населення (будинки культури, клуби, бібліотеки, гуртки, художня самодіяльність, музеї,	створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг для сільського населення; забезпечення сталості надання послуг; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг; частка залучених коштів



Заголовок

Очікувані результати	Показники
галереї, парки, зони відпочинку тощо)	
Поліпшення медичної інфраструктури (лікарні, поліклініки, фельдшерсько-акушерські пункти тощо)	створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг; забезпечення сталості надання послуг; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг; частка залучених коштів
Поліпшення екологічної інфраструктури (водопостачання, каналізація та переробка твердих побутових відходів тощо)	зменшення частки населення, що не має доступу до питної води належної якості; зменшення частки населення, що проживає в будинках без систем каналізації; зменшення частки населення, що піддається дії шкідливих для здоров'я забруднювачів повітря; зменшення рівня забрудненості територій побутовими відходами; зростання частки переробки побутових відходів; підвищення рівня екологічних знань жителів; створення нових видів чи розширення існуючого асортименту послуг для сільського населення; забезпечення сталості надання послуг; кількість суб'єктів, залучених до проекту та яким надаються послуги; завантаження існуючих чи створення об'єктів; зростання доходів місцевих бюджетів; створення нових чи збереження існуючих робочих місць; доступність послуг; частка залучених коштів
<b>III. Створення умов для соціального розвитку</b> Ключовий показник напряму: кількість осіб, які підвищили свою спроможність щодо сільського розвитку	
Планування сільського розвитку	кількість територіальних громад, що пройдуть навчання з сільського розвитку; кількість осіб, що пройдуть навчання з сільського розвитку; кількість осіб, залучених до процесу планування; кількість інформаційно-консультаційних заходів; кількість підготовлених проектів планів (програм) розвитку; кількість громадських обговорень підготовлених проектів планів (програм) розвитку; кількість тиражів підготовлених посібників з актуальних питань сільського розвитку
Розвиток партнерств бізнесу та влади	кількість створених партнерств та кооперацій; кількість учасників партнерств та кооперацій; географія учасників партнерств та кооперацій; кількість проектів, створених у результаті партнерств та кооперацій та очікувана їх вартість; обсяги залучених ресурсів учасниками партнерств та кооперацій; сталість партнерств та кооперацій;



Заголовок

Очікувані результати	Показники
	публічність партнерств та кооперацій
Активізація сільського розвитку за результатами отриманої підтримки	кількість суб'єктів, що взяли участь у заходах; кількість спроектованих, створених, відновлених, удосконалених об'єктів завдяки наданій підтримці та їхня потужність; кількість диверсифікованих сільськогосподарських виробництв завдяки наданій підтримці; кількість суб'єктів, що перешли на альтернативні види економічної діяльності завдяки наданій підтримці; кількість створених об'єктів заготівлі, переробки та збуту сільськогосподарської продукції завдяки наданій підтримці та їхня потужність; кількість спроектованих, створених, відновлених, удосконалених об'єктів екологічного (зеленого), сільського та інших видів туризму завдяки наданій підтримці та їхня потужність; кількість спроектованих, створених, відновлених, удосконалених об'єктів у сфері народних ремесел і промислів завдяки наданій підтримці та їхня потужність; кількість спроектованих, створених, відновлених, удосконалених підприємств сфери послуг завдяки наданій підтримці та їхня потужність; кількість суб'єктів, які наростили обсяг збуту продукції завдяки наданій підтримці; кількість нових суб'єктів підприємницької діяльності, створених завдяки наданій підтримці

### 6. Географія програми

Проекти можуть впроваджуватись у всіх регіонах України, окрім територій, визначених тимчасово окупованими.

### 7. Обсяги фінансування програми

Розміри грантів за напрямами складають:

Напряма 4.1:

- мінімальна сума: 12 000 000 грн.;

- максимальна сума: 48 000 000 грн.

Напряма 4.2:

- мінімальна сума: 3 600 000 грн.;

- максимальна сума: 12 000 000 грн.

Напряма 4.3:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;

- максимальна сума: 3 600 000 грн.

## III. ПРОГРАМА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ»

### 1. Стан і проблеми

Формування потужного людського капіталу є одним із наріжних каменів сталого економічного та соціального розвитку як окремих регіонів так і держави в цілому. Саме здатність громадян України та інституцій нашої держави генерувати нові ідеї, створювати підприємства,



## Заголовок

досліджувати та комерціалізувати результати цих досліджень, є ключовою конкурентною перевагою та основою майбутнього добробуту. Більшість регіонів України мають значний освітній, науковий та інноваційний потенціал, однак їм бракує досвіду і ресурсів для його реалізації та трансформування в конкретні проекти.

Реалізація запропонованої програми дозволить ретельно вивчити існуюче регіональне середовище щодо розвитку людського капіталу, виявити ключові проблеми та можливості, а також запровадити точкові інтервенції там, де вони дадуть найбільший результат і додану вартість. Увага приділятиметься розвитку як окремих груп людей, так і інституцій та мереж, що їх об'єднують.

З моменту відновлення української незалежності питання розвитку людського капіталу постійно ставали темою багатьох політичних декларацій, програм та планів. На жаль, у переважній більшості декларації та плани залишились без практичної реалізації, а українська система освіти та навчання ставала все більш централізованою та затисненою величезною кількістю нормативів і вимог. У результаті пріоритетом для інституцій, покликаних сприяти розвитку людського капіталу, став не сам розвиток, а виконання вимог держави. Зацікавлені сторони, такі як батьки, роботодавці, студенти та їх об'єднання, були і залишаються фактично виключеними з процесу. Існуючі навчальні програми не є достатньо гнучкими та не відповідають регіональним потребам. Величезною проблемою є відсутність об'єктивної інформації про стан та потреби регіональних ринків праці, через що значні ресурси, виділені на освітні заклади та програми, витрачаються неефективно. Інституцій, що забезпечують освіту і навчання, як правило застосовують застарілі програми, навчальні методики та засоби, не спілкуються із соціальними партнерами та не зацікавлені у самовдосконаленні. Така ізольованість інституцій від реального життя також не сприяє розвитку інноваційної та раціоналізаторської діяльності. З іншого боку, існує низький рівень розуміння як населенням, так і підприємствами можливостей, що дають якісні програми освіти і навчання та постійна співпраця між навчальними закладами і підприємствами.

## 2. Мета програми

Ця програма покликана сприяти розвитку людського капіталу регіонів через посилення спроможності окремих особистостей, груп, інституцій та їх мереж бути більш активними та професійними гравцями на регіональному ринку праці, у сфері підприємництва та громадянського суспільства.

## 3. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Ця програма спрямована на підтримку напряму «Розвиток інтелектуального капіталу» операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» та забезпечення здійснення таких завдань:

- забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів для задоволення потреб регіонів з урахуванням пріоритетів їх розвитку;

- стимулювання співробітництва між навчальними закладами, науково-дослідними установами і підприємствами регіонів;

- стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи на підприємствах;

- розвиток соціального партнерства та соціальної відповідальності всіх суб'єктів у регіонах у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та нагромадження людського капіталу;

- забезпечення підтримки та розвитку інтелектуального і творчого потенціалу через систему освіти та навчання протягом життя.



## Заголовок

Також програма направлена на реалізацію напряму «Створення умов для продуктивної праці населення» операційної цілі «Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів» стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток» та забезпечення здійснення таких завдань:

запровадження навчання і профорієнтації для перепрофілювання та переорієнтації трудових кадрів залежно від потреб регіонального ринку праці;

вивчення попиту щодо компетенції і кваліфікації працівників регіонального та місцевого ринку праці;

розроблення програм професійно-технічного навчання, підготовки кадрів відповідно до потреб регіонального ринку праці;

удосконалення структури зайнятості населення шляхом підвищення якості робочої сили, розвитку її професійної мобільності;

організація міжрегіональної та внутрішньорегіональної трудової міграції (насамперед маятникової) для підвищення рівня зайнятості населення працездатних територій.

Крім того, програма спрямована на реалізацію напряму «Модернізація системи освіти» операційної цілі «Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання» стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток» та забезпечення здійснення таких завдань:

створення на основі системи вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ системи навчання (у тому числі дистанційного) для осіб, які не мають вищої освіти, короткострокових курсів з певної тематики з доступом до них широкого кола громадськості;

утворення сучасних центрів професійної освіти з упровадженням новітніх технологій для пріоритетних галузей економіки регіонів.

Також програма спрямована на реалізацію напряму «Створення умов для продуктивної праці населення» операційної цілі «Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів» стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток» та забезпечення здійснення завдання:

підвищення рівня обізнаності населення з питань організації та провадження підприємницької діяльності.

Проекти, запропоновані у рамках виконання програми, можуть бути спрямовані на реалізацію одного або кількох завдань одночасно.

### **4. Структура програми**

Програма «Розвиток людського капіталу» реалізовуватиметься за трьома наступними основними взаємопов'язаними напрямами:

#### **4.1. Люди**

Проекти, подані в рамках цього напряму, повинні бути націлені передусім на підвищення фахового рівня окремих цільових груп чи верств населення регіону відповідно до потреб його розвитку та регіонального ринку праці.

#### **4.2. Інституції та мережі**

Цей напрям передбачає створення нових чи посилення спроможності існуючих інституцій та їх мереж, що сприяють підвищенню якості та професійності людського ресурсу регіону, створюють умови для інноваційної діяльності та посилюють взаємозв'язки між ключовими акторами регіонального ринку праці.

#### **4.3. Дослідження**

Основним фокусом проектів має бути вивчення існуючого середовища на місцевому та регіональному ринках праці, формування та реалізація пропозицій, заходів та програм щодо його оптимізації та вдосконалення задля підвищення рівня та якості зайнятості населення, забезпечення сталого регіонального розвитку. Слід наголосити, що не підлягатимуть фінансуванню виключно





**Заголовок**

дослідницькі проекти, які не міститимуть дієвих стратегій, пропозицій та кроків щодо покращення ситуації на ринках праці відповідних регіонів.

**5. Очікувані результати та показники досягнення мети програми**

У цьому розділі наведено ключові результати, на досягнення яких повинні бути спрямовані та за якими оцінюватиметься успішність впровадження проектів. Проекти можуть досягати ширшого спектру результатів, ніж наведено у таблиці 4. Усі розроблені проекти повинні містити механізми періодичного внутрішнього моніторингу успішності.

Таблиця 4. Очікувані результати та показники досягнення мети програми

Очікувані результати	Показники	
	Кількісні	Якісні
<b>I. Люди</b>		
Ключовий показник напряму: кількість працевлаштованих осіб, які пройшли підготовку за програмами та курсами, спрямованими на потреби регіонального ринку праці		
Підвищено рівень зайнятості випускників, які здобували освіту за новими навчальними програмами; збільшено кількість нових підприємств та підприємців; створено нові навчальні програми та курси; підвищено рівень якості навчальних програм та курсів	кількість підготовлених висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів для задоволення потреб регіонів відповідно до пріоритетів їх розвитку (ч/ж); % працевлаштування випускників начальних закладів, підготовлених фахівців та робітничих кадрів (ч/ж); кількість нових навчальних програм та курсів, спрямованих на потреби регіонального ринку праці	рівень якості програм підготовки (за оцінкою роботодавців); рівень володіння новими знаннями та навичками серед випускників начальних закладів, підготовлених фахівців та робітничих кадрів (ч/ж)
<b>II. Інституції та мережі</b>		
Ключовий показник напряму: кількість суб'єктів, залучених до партнерських об'єднань, асоціацій та мереж		
Створено нові партнерські об'єднання та асоціації; розроблено нові патенти, авторські свідоцтва та комерціалізовано винаходи; збільшено кількість інституцій, залучених до новаторської і раціоналізаторської роботи; впроваджено нові політики та заходи із соціальної відповідальності та партнерства; підвищено рівень інтеграції між навчальними закладами, науково-дослідними установами і підприємствами	кількість новостворених партнерських об'єднань, асоціацій тощо; збільшення кількості нових патентів, авторських свідоцтв та комерціалізованих винаходів (ч/ж); збільшення кількості підприємств, які стимулюють та заохочують новаторську і раціоналізаторську роботу на підприємстві; кількість суб'єктів у регіонах, які розробили та впроваджують політику та заходи із соціальної відповідальності та партнерства;	рівень інтеграції між навчальними закладами, науково-дослідними установами і підприємствами; ступінь впровадження патентів та авторських свідоцтв (ч/ж);



### Заголовок

<b>III. Дослідження</b>		
Ключовий показник напряму: удосконалення структури та підвищення рівня зайнятості населення за результатами дослідження з вивчення регіональних та місцевих ринків праці.		
Удосконалено структуру та підвищено рівень зайнятості населення працездатних територій; підвищено якість та мобільність робочої сили; підвищено якість регіональних та місцевих програм і стратегій;	кількість підготовлених кадрів за новими програмами професійно-технічного навчання, розробленими за результатами дослідження відповідно до потреб регіонального ринку праці; розробка та впровадження заходів, що сприяють міжрегіональній та внутрішньорегіональній трудовій міграції для забезпечення зайнятості населення працездатних територій; % мобільності робочої сили регіону; % зайнятості населення працездатних територій	рівень практичного застосування рекомендацій та підвищення рівня зайнятості; рівень якості робочої сили (за оцінкою роботодавців)

### 6. Географія програми

Проекти можуть впроваджуватись у всіх регіонах України, окрім територій, визнаних тимчасово окупованими.

### 7. Обсяги фінансування програми

Розміри грантів за напрямами складають:

Напряму 4.1:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 4 800 000 грн.

Напряму 4.2:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 12 000 000 грн.

Напряму 4.3:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 3 600 000 грн.

## IV. ПРОГРАМА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «РОЗВИТОК ТУРИЗМУ»

### 1. Стан і проблеми

В умовах глобалізації економіки туризм набуває ознак однієї з провідних, високоприбуткових та найбільш динамічних галузей світового господарства. Специфічною рисою туристично-рекреаційної сфери є те, що вона поєднує в собі понад 50 суміжних галузей: культуру, мистецтво, науку, освіту, спорт, готельне господарство, медицину, торгівлю, харчування, транспорт, зв'язок, фінанси, народні промисли, розваги, будівництво тощо. Кожна країна, регіон намагаються пропагувати та популяризувати свою інвестиційну привабливість через розвиток туризму. Сучасний туризм функціонує в умовах конкуренції. І для того, щоб туризм став одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки держави та її регіонів, необхідна інтеграція зусиль багатьох сфер діяльності людини.

За прогнозом Всесвітньої туристичної організації до 2020 року Україна може ввійти в першу двадцятку країн з найбільш популярними напрямами туризму. У ситуації, коли українська економіка



## Заголовок

перебуває у вкрай складному становищі, слід звернути увагу на нетрадиційні джерела стимулювання національного розвитку. Одним з них могла б стати вітчизняна туристична індустрія.

Однак, природно-ресурсний потенціал, культурна спадщина та найцінніші природні території нині не ефективно та не раціонально використовуються – рівень розвитку туристичної індустрії не відповідає наявному потенціалу. Іншою загрозою є потенційний випереджувальний розвиток безпосередніх конкурентів України в галузі туризму, передусім, країни-сусіди ЄС, а також країни, що спеціалізуються на окремих видах туризму, наприклад, гірськолижного, пляжного відпочинку тощо.

Стратегією визначено цілі державної регіональної політики, до яких відносяться підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, що передбачає такі операційні цілі (у сфері туризму) та завдання:

- раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, збереження культурної спадщини та найцінніших природних територій;

- застосування об'єктів культурної спадщини для провадження туристичної діяльності;

- розвиток зеленого туризму в сільській місцевості;

- удосконалення нормативно-правової бази розвитку туризму та курортів, зокрема шляхом розроблення і затвердження Державної цільової програми розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року;

- створення якісного туристичного продукту на основі раціонального використання туристичних ресурсів, визначення зон пріоритетного розвитку туризму шляхом туристичного районування регіонів;

- формування позитивного іміджу регіонів у сфері туризму на зовнішньому та внутрішньому туристичному ринку;

- створення загальнодержавної інформаційної мережі у сфері туризму та курортів, зокрема шляхом розвитку відповідної мережі інформаційних центрів у регіонах.

Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 схвалено Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”, метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід держави на провідні позиції у світі. Задля цього рух уперед здійснюватиметься за чотирма векторами: розвитку, безпеки, відповідальності, гордості. У рамках названих векторів руху передбачена реалізація 62 реформ та програм розвитку держави, зокрема і програми розвитку туризму. Серед першочергових визначено і реалізація Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. Зокрема, ця програма фокусуватиметься на забезпеченні формування і просування бренд-меседжів про Україну, серед яких Україна - країна, приваблива для туризму; Україна - країна із визначними культурними та історичними традиціями.

## 2. Мета програми

Метою програми є створення в Україні можливостей для розвитку конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій, ремонт і реставрація об'єктів культурної спадщини.

## 3. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Ця програма спрямована на реалізацію напряду «Раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, збереження культурної спадщини та найцінніших природних територій» операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів» стратегічної цілі 1 Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» та таких завдань:



## Заголовок

збереження в регіонах біологічного та ландшафтного різноманіття, відтворення природних комплексів, земельних та водних ресурсів, формування національної екомережі;  
визначення економічного механізму стимулювання розвитку природно-заповідного фонду України;  
збереження історико-культурних цінностей та природної спадщини, забезпечення в регіонах доступності до культурної та природної спадщини;  
залучення інвестицій у створення електронних каталогів музейних експонатів, пам'яток історії та монументального мистецтва, архітектури, археології.  
створення умов для збереження в регіонах самобутньої народної культури, звичаїв, традицій, обрядів, у тому числі національних меншин;  
застосування об'єктів культурної спадщини для провадження туристичної діяльності;  
розвиток зеленого туризму в сільській місцевості;  
удосконалення нормативно-правової бази розвитку туризму та курортів, зокрема шляхом розроблення і затвердження Державної цільової програми розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року;  
створення якісного туристичного продукту на основі раціонального використання туристичних ресурсів, визначення зон пріоритетного розвитку туризму шляхом туристичного районування регіонів;  
формування позитивного іміджу регіонів у сфері туризму на зовнішньому та внутрішньому туристичному ринку;  
створення загальнодержавної інформаційної мережі у сфері туризму та курортів, зокрема шляхом розвитку відповідної мережі інформаційних центрів у регіонах.

### 4. Структура програми

Програма «Розвиток туризму» реалізовуватиметься за двома наступними взаємопов'язаними напрямками:

#### 4.1. Підвищення туристичного потенціалу

Території та об'єкти природно-заповідного фонду, об'єкти Всесвітньої природної спадщини та інші природоохоронні території міжнародного значення є географічними територіями, які приваблюють туристів, особливо іноземних, завдяки наявності унікальних або специфічних природних об'єктів, багатим біологічним та ландшафтним різноманіттям.

Усі регіони України мають можливості для розвитку туристичного бізнесу, однак через різні історичні та ландшафтні передумови існує значна регіональна диференціація за видами туризму. Ці особливості повинні бути враховані при плануванні проектів та програм, спрямованих на більш повне використання наявного туристичного потенціалу та забезпечення його доступності для споживачів.

Підвищення туристичного потенціалу важливо розглядати не лише у контексті створення нових та модернізації існуючих об'єктів туристичної інфраструктури, а також і в питаннях підготовки кадрів для сфери туризму та курортів, підтримки впровадження інноваційних технологій обслуговування споживачів туристичних та супутніх послуг.

Важливе значення у рамках даного напрямку має збереження об'єктів національної наукової і культурно-історичної спадщини, які одночасно використовуються як об'єкти туристичного показу, зокрема таких, як національні заповідники, історичні центри міст, замки, фортеці, палаци тощо, формування біля цих об'єктів необхідної туристичної інфраструктури.

Україна зазнала суттєвої втрати туристичного потенціалу у зв'язку з тимчасовою окупацією її окремих територій. Тому доцільним є здійснення компенсаторних заходів, спрямованих на підвищення туристичного потенціалу інших регіонів.

#### 4.2 Маркетинг туристичного потенціалу



### Заголовок

Сучасні тенденції розвитку туризму вимагають формування та просування туристичного продукту, скерованого на конкретного споживача, який сьогодні є більш інформований, незалежний, розкутий, критично й вибагливо відноситься до пропонованих йому товарів і послуг. Формування туристичного продукту у відповідності до потреб споживача потребує запровадження ефективної системи маркетингу та просування.

Розбудова інформаційного простору повинна передбачати створення єдиної системи, здатної ефективно та надійно функціонувати, забезпечуючи свій постійний розвиток у інтеграції різних регіонів країни та зарубіжжя. Створення цієї системи сприятиме відкриттю нових можливостей для залучення вітчизняних та закордонних інвестицій. Важливо при цьому застосовувати сучасні канали поширення інформації, зокрема такі як спеціалізовані багатомовні туристичні сайти та мобільні додатки, інтернет-довідники, соціальні мережі.

#### 5. Очікувані результати та показники досягнення мети програми

У цьому розділі наведено ключові результати, на досягнення яких повинні бути спрямовані та за якими оцінюватиметься успішність впровадження проектів. Проекти можуть досягати ширшого спектру результатів, ніж наведено нижче. Усі розроблені проекти повинні містити механізми періодичного внутрішнього моніторингу успішності.

Таблиця 4. Очікувані результати та показники досягнення мети програми

Очікувані результати	Показники
<b>I. Підвищення туристичного потенціалу</b> Ключовий показник напряму: Кількість нових або удосконалених туристичних продуктів	
Розвиток інфраструктури у сфері туризму і рекреації в Україні; формування ефективної системи економічного стимулювання розвитку туризму та рекреації для активізації створення закладів розміщення та відпочинку туристів в Україні; створення ексклюзивного туристичного продукту для розвитку туризму в Україні; активізація використання механізмів державно-приватного партнерства у сфері інфраструктурних та туристичних проектів	підвищення привабливості та збільшення кількості та протяжності туристичних маршрутів в Україні, в тому числі міжобласних; збільшення площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду; кількість створених та функціонуючих екологічних стежок, еколого-інформаційних центрів, музеїв, спеціально облаштованих місць для відпочинку на територіях та об'єктах природно-заповідного фонду; збільшення кількості сучасно облаштованих туристичних, екскурсійних об'єктів та історико-культурних пам'яток, відпочинкових територій, туристських притулків в Україні; кількість місць у засобах розміщення, в т.ч. у готелях, мотелях, туристичних базах, інших закладах розміщення туристів; кількість рекламно-інформаційних кампаній в Україні та закордоном про туризм в Україні; кількість центрів та пунктів туристичної інформації, що застосовують сучасні комунікаційно-рекламні технології; кількість учасників семінарів та курсів підвищення кваліфікації працівників туристичної галузі; кількість зайнятих в галузі туризму та супутніх послугах; кількість категоризованих садиб; збільшення середньорічних інвестицій в туристичну галузь та капіталовкладення в збереження пам'яток історії, культури та архітектури;



Заголовок

Очікувані результати	Показники
	кількість рекреаційних закладів, які постійно популяризуються в країні та закордоном; кількість туристичних об'єктів та природних ресурсів у базі даних, які популяризовано в країні та закордоном
<b>II. Маркетинг туристичного потенціалу</b>	
Ключовий показник напряму: кількість нових або удосконалених маркетингових продуктів	
Створення цілісного бренду країни, та її окремих регіонів як туристичних; створення позитивного туристичного іміджу держави на міжнародному туристичному ринку; створення та впровадження єдиної туристично-інформаційної системи	обсяг відвідувань веб-ресурсів та відвідувачів інформаційно-туристичних центрів; підвищення рівня обізнаності українців про туристичні можливості регіонів України та збільшення кількості туристів; підвищення рівня обізнаності іноземців про туристичні можливості регіонів України та збільшення кількості туристів; підвищення місця регіону (держави) в національних та міжнародних туристичних рейтингах

Загальні результати для обох напрямів програми:  
збільшення чисельності внутрішніх та іноземних туристів;  
збільшення обсягів продажу регіональних туристичних продуктів;  
забезпечення зростання конкурентоздатності туристичної пропозиції держави відповідно до світових стандартів;  
забезпечення врівноваженого розвитку та управління туристичним середовищем.  
Загальні показники для обох напрямів програми:  
обсяг надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів;  
частка зайнятих у туристичній індустрії у загальній чисельності зайнятих в економіці галузі (регіону);  
кількість внутрішніх та іноземних туристів;  
кількість гостей культурно-мистецьких заходів, у т.ч. іноземних;  
середні витрати туриста під час перебування та відпочинку в регіоні;  
середні витрати туриста під час перебування та відпочинку в Україні.

#### 6. Географія програми

Проекти можуть впроваджуватись у всіх регіонах України, окрім територій, визнаних тимчасово окупованими.

#### 7. Обсяги фінансування програми

Розміри грантів за напрямами складають:

Напряму 4.1:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 12 000 000 грн.

Напряму 4.2:

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
- максимальна сума: 4 800 000 грн.

### V. ПРОГРАМА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «ЗАГАЛЬНОУКРАЇНСЬКА СОЛІДАРНІСТЬ»



## Заголовок

### 1. Стан і проблеми

Стратегією визначено ключовою метою реалізації державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України з метою забезпечення соціальної та економічної єдності держави.

Питання єдності українського простору набуло сьогодні надзвичайної ваги. Зовнішні загрози та внутрішні виклики спонукають державу до переосмислення своєї політики щодо регіонів, яка тепер має бути спрямованою на інтеграцію регіонів та формування на всьому українському державному просторі умов для міжрегіональної єдності та загальноукраїнської солідарності.

В Україні, як і у більшості великих європейських країн є відмінності між її регіонами за різними ознаками.

Проте, на відміну від більшості великих європейських держав, в Україні на ці внутрішні міжрегіональні відмінності накладається надмірний зовнішній вплив Російської Федерації, який є чи не визначальним у створенні міжрегіональних та міжнаціональних проблем в Україні.

Для такого впливу, в Україні є і свої внутрішні передумови. Так різні частини нинішньої України формувались у регіони у складі різних імперій та держав, мають місце суттєві відмінності у національному складі населення, структурі регіональних економік, що в свою чергу також суттєво впливає на соціо-ментальні характеристики населення.

Якщо проаналізувати етнічний склад населення в регіонах, можна побачити, що більшість регіонів має домінуючу більшість українського етнічного населення, проте Автономна Республіка Крим, Донецька, Луганська області мають досить високу частку етнічних росіян. Свої особливості щодо національного складу населення має Одеська область, особливо її південно-західна частина, а також Закарпатська та Чернівецька області, де другою національною групою після українців є відповідно угорська та румунська меншини.

Автономна Республіка Крим, південно-західна частина Одеської області, Закарпаття мають досить слабкі фізичні зв'язки з рештою українських регіонів через особливості географічного розміщення.

Мешканці України загалом, а особливо мешканці Сходу та частково Півдня України, досить слабо включені в загальноукраїнські міграційні процеси, є мало мобільними, що не сприяє покращенню порозуміння між мешканцями регіонів. В окремих регіонах, зокрема в Автономній Республіці Крим, Донецькій та Луганській областях було створено свій власний регіональний простір, слабо інтегрований у спільну інформаційну, культурну, освітню сфери.

Міжрегіональні відмінності призвели до проявів політичного відчуження між регіонами, сепаратизму і появи сотень тисяч вимушених переселенців. Зростання частки вимушених переселенців у містах та селах України є додатковим викликом для міжрегіональних відносин.

У сучасних умовах інформаційна безпека є однією з головних складових системи національної безпеки в цілому. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання забезпечення високого рівня розвитку і захищеності інформаційного простору, зокрема через домінування у ньому українського інформаційного продукту, перш за все — телевізійного. Разом з тим, у багатьох населених пунктах, що межують з Російською Федерацією, трансляція українських телеканалів у цифровому та аналоговому форматі здійснюється сигналом низької потужності, а подекуди — повністю відсутня. Унаслідок цього жителі прикордонних територій подекуди не мають іншої альтернативи, як переглядати російські телеканали, заборонені до поширення на території України.

У зв'язку з потенційним відключенням телевізійного мовлення в аналоговому форматі відповідно до Регіональної угоди країн-учасниць Міжнародного союзу електрозв'язку «Женева-2006», зросте частка населення прикордонних до Російської Федерації та Республіки Білорусь районів, які будуть позбавлені можливості перегляду українських телеканалів.

Отже, формування єдиного українського економічного, інформаційного, освітнього, культурного та інших просторів, створення загальноукраїнської солідарності між регіонами є фактором досягнення соціально-економічної єдності та розвитку держави.



### Заголовок

## 2. Мета програми

Головною метою програми є створення умов для розвитку співробітництва між регіонами України у гуманітарній, культурній, освітній та інформаційних сферах; формування в регіонах більш високого рівня усвідомлення європейського вибору України, демократичних та моральних цінностей українців, підтримка та налагодження міжрегіональних коопераційних зв'язків, створення міжрегіональних проектів розвитку, що об'єднують Україну.

## 3. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Програма спрямована на реалізацію напрямку «Створення умов для зміцнення зв'язків між регіонами та територіальними громадами» операційної цілі «Розаиток міжрегіонального співробітництва» стратегічної цілі 2 Стратегії «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток», а також низки інших цілей та завдань, які впливають із досягнення стратегічних цілей 2 та 1 Стратегії.

У рамках цього напрямку, програма спрямовується на вирішення завдань, приведених у Стратегії та додаткових завдань, що впливають із інших напрямів та цілей Стратегії.

Таблиця 5. Перелік завдань Стратегії, на вирішення яких спрямована програма

Напрями	Завдання
<b>I. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток</b>	
Створення умов для зміцнення зв'язків між регіонами та територіальними громадами	сприяння виконанню угод щодо торговельно-економічного, науково-технічного та культурного співробітництва, розширення переліку регіонів-партнерів шляхом укладення відповідних протоколів намірів, програм та планів заходів; сприяння організації та проведенню форумів, зустрічей представників ділових кіл, презентацій, виставково-ярмаркових заходів, засідань за круглим столом тощо
Розвиток прикордонних територій	реалізація проектів, спрямованих на підвищення рівня соціально-економічного розвитку прикордонних територій, поліпшення їх екологічного стану, розбудову прикордонної інфраструктури, розвиток туризму тощо
Соціокультурний розвиток	сприяння консолідації та розвитку української нації, забезпечення прав громадян України на свободу світогляду і віросповідання, у тому числі національних меншин; використання ресурсу бібліотек для створення мережі розширених центрів надання культурних, освітніх та інших послуг (міні-кінотеатр, доступ до Інтернету, безоплатні друковані видання, семінари та навчання тощо), забезпечення надання бібліотеками в сільській місцевості та малих містах послуг з використанням Інтернету
Модернізація системи освіти	завершення формування єдиного інформаційного освітнього середовища





Заголовок

Напрями	Завдання
Створення умов для розв'язання нагальних проблем переселенців	розроблення та реалізація міжрегіональної програми допомоги переміщення переселенців на постійне місце проживання в інші регіони України
Створення умов для продуктивної праці населення	розвиток у регіонах соціального діалогу та колективно-договірного регулювання трудових відносин; удосконалення структури зайнятості населення шляхом підвищення якості робочої сили, розвитку її професійної мобільності; організація міжрегіональної та внутрішньорегіональної трудової міграції (насамперед маятникової) для підвищення рівня зайнятості населення працездатних територій
Узгодженість політики стимулювання розвитку "точок зростання" та підтримки економічно менш розвинутих та депресивних територій	забезпечення здійснення заходів щодо соціальної підтримки населення гірської місцевості та малонаселених територій, працівників підприємств вугільної галузі та населення територій, на яких розміщуються вугледобувні та вуглепереробні підприємства, що перебувають у стадії ліквідації (консервації); розроблення та виконання спеціальних державних програм економічного розвитку депресивних територій
Захист національних інтересів та недопущення порушення конституційних прав громадян України на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя	захист і повноцінна реалізація національно-культурних, соціальних та політичних прав громадян України, які проживають на тимчасово окупованій території або переселилися з неї, у тому числі корінних народів та національних меншин
<b>II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів</b>	
Розвиток транскордонного співробітництва	сприяння поглибленню економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між територіальними громадами, їх представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади та територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав



Заголовок

Напрями	Завдання
Раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, збереження культурної спадщини та найцінніших природних територій	формування позитивного іміджу регіонів у сфері туризму на зовнішньому та внутрішньому туристичному ринку; створення умов для збереження в регіонах самобутньої народної культури, звичаїв, традицій, обрядів, у тому числі національних меншин; підвищення рівня обізнаності населення щодо цінностей територій та об'єктів природно-заповідного фонду і залучення населення до управління ними
Підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів	створення умов для розвитку міжрегіональної та міжнародної кооперації з реалізації інвестиційних проектів, у тому числі в рамках державно-приватного партнерства
Розвиток інтелектуального капіталу	стимулювання співробітництва між навчальними закладами, науково-дослідними установами і підприємствами регіонів
Підтримка інтегруючої ролі міст як центрів економічного та соціального розвитку	надання можливості доступу через Інтернет до унікальних для міст послуг музеїв, театрів, бібліотек, медичних центрів, університетів тощо

#### 4. Структура програми

Програма складається із проектів, що можуть бути реалізованими для досягнення мети програми та Стратегії за такими напрямками:

##### 4.1 Створення можливостей для співробітництва регіонів у сфері освіти, культури, історичних та культурологічних досліджень

Розмежованість регіонів за соціальними, психологічними, емоційними характеристиками та політичними уподобаннями часто викликано нерозуміннями тієї чи іншої поведінки мешканців у різних регіонах, як реакцію на певні події, що в свою чергу часто базується на певних регіональних міфах та стереотипах.

Подолання таких міфів та стереотипів, а так само розуміння поведінки мешканців різних регіонів у однакових умовах можливо коли регіони тісно співпрацюватимуть між собою у гуманітарній сфері. Проведення спільних міждисциплінарних, міжрегіональних історичних та культурологічних досліджень, створення на їх основі спільних продуктів, які поширюватимуться в регіонах, стануть предметом вивчення у навчальних закладах буде доброю основою зближення між мешканцями регіонів, формування поваги та довіри до мешканців інших регіонів.

Впровадження програм обмінів студентами та науковцями між вищими навчальними закладами різних регіонів, особливо у гуманітарній сфері створюватиме основу для вирівнювання розуміння європейського вибору України в її різних регіонах.

##### 4.2. Формування привабливого образу регіонів в Україні, інтеграція регіональних ідентичностей у загальноукраїнську ідентичність

Слабка обізнаність українців про українські регіони часто призводить до формування упередженого ставлення українців з одних регіонів до інших. У той самий час регіональна ідентичність, базується лише на окремих, часто сформованих ще в радянські часи традиціях, що не дає змоги мешканцям різних регіонів оцінити найбільш важливі характеристики інших регіонів, побачити їх переваги та можливості, у тому числі для власних потреб.

Тому в рамках цього напрямку вбачається за доцільне реалізація проектів, які будуть показувати українцям все розмаїття можливостей українських регіонів, їх переваги для роботи, відпочинку, інвестицій та кар'єрного зростання.



### Заголовок

Природні, культурні, історичні, наукові та інші надбання регіонів мають стати доступними для всіх українців, кожен регіон має отримати свою привабливу(позитивну) ідентифікацію в середині України.

Для цього мають бути використані можливості регіональних та місцевих вищих навчальних закладів, закладів культури, бібліотек, телебачення та радіо. Створення горизонтальних мереж інформаційного забезпечення, ФМ-станцій, які працюють в більшості регіонів і продукують програми міжрегіональної співпраці та загальноукраїнської солідарності, є пріоритетним.

Для розширення території прикордонних з Російською Федерацією та Республікою Білорусь районів України, охопленої сигналом українських телеканалів, та нейтралізації негативного інформаційного впливу Російської Федерації на жителів прикордонних районів, необхідним є підвищення потужності діючих та будова нових телевізійних веж для розміщення передавачів телевізійного мовлення. За наявності технічної можливості, бажаним є також продовження терміну дії аналогового телевізійного сигналу прикордонних територій.

### **4.3. Інтеграція вимушених переселенців та захист інтересів осіб, що вимушено опинились на тимчасово окупованих територіях**

За цим напрямом пропонується реалізовувати проекти, які б дозволили інтегрувати вимушених переселенців в життя територіальних громад, де вони зараз проживають, допомогти адаптуватись до нових реалій, як вимушених переселенців, так і жителів міст та сіл, куди вони переселились. Такі проекти мають сприяти формуванню толерантності в суспільстві, не допускати маргіналізації переселенців, конфліктності за новим місцем проживання.

Важливим для реалізації є також проекти, що сприятимуть захисту інтересів громадян України, що проживають на тимчасово окупованих територіях, забезпеченню їх майнових та політичних прав, права на інформування про життя в Україні, тощо.

Реалізація таких проектів має сприяти формуванню громадської думки про повернення тимчасово окупованих територій у склад України, створювати на тимчасово окупованих територіях відповідного несприйняття окупації, налагоджувати зв'язки громадян України, що там проживають з українською державою, та створення можливостей для їх дітей на отримання освіти, роботи та проживання в Україні.

### **4.4 Сприяння економічній інтеграції регіонів та у регіонах**

Оскільки структура регіональних економік суттєво відрізняється, низка регіонів слабо інтегрована в український ринок, їх економіки орієнтовані на експорт, що створює додаткові ризики їх уразливості від зовнішньої кон'юнктури, а також провокує в регіонах появу не розуміння зовнішньої політики держави в цілому та поведінку мешканців інших регіонів, які орієнтовані передусім на внутрішній ринок і економіка яких базована на дрібному та середньому підприємництві.

У цих умовах підтримка проектів, які створюють нові інноваційні, коопераційні та інші зв'язки між регіонами, а так само проектів, що сприяють інтеграції в український економічний простір проблемних територій (слабо заселених, гірських, старопромислових) є дуже важливою.

Реалізація таких проектів сприятиме об'єднанню України, формуватиме більш стійкий український економічний простір, зменшувати асиметрію розвитку окремих територій в межах одного регіону, зменшуватиме напругу між більш розвиненими і менш розвиненими територіями.

### **5. Очікувані результати та показники досягнення мети програми**

У цьому розділі наведено ключові результати та показники, на досягнення яких повинні бути спрямовані та за якими оцінюватиметься успішність впровадження проектів. Проекти можуть досягати ширшого спектру результатів, ніж наведено нижче. Усі розроблені проекти повинні містити механізми періодичного внутрішнього моніторингу успішності.



Заголовок

Таблиця 6. Очікувані результати та показники досягнення мети програми

Очікувані результати	Показники досягнення мети
<b>I. Створення можливостей для співробітництва регіонів у сфері освіти, культури, історичних та культурологічних досліджень</b>	
Запроваджено обміни науковців (аспірантів, докторантів) між університетами різних регіонів України.	кількість університетів, що беруть участь у обмінах; кількість науковців, що беруть участь у обмінах; кількість та географія регіонів, що уклали домовленості про співпрацю; сфери наукових досліджень
Створено спільні міжрегіональні дослідницькі групи з проведення історичних та культурологічних досліджень	кількість спільних груп; кількість залучених регіонів; географія регіонів; кількість дослідницьких продуктів; використано досліджень з прикладною метою; кількість залучених до роботи дослідників
Запроваджено обміни студентів між вищими навчальними закладами, та інші механізми співробітництва	кількість університетів, що беруть участь міжрегіональному співробітництву; кількість студентів; кількість та географія регіонів; кількість проведених міжрегіональних олімпіад, студентських фестивалів; кількість нових навчальних програм щодо історії, культури, економіки регіонів; кількість державних службовців, що пройшли стажування в інших регіонах
<b>II. Формування привабливого образу регіонів в Україні, інтеграція регіональних ідентичностей у загальноукраїнську ідентичність</b>	
Зростання рівня довіри мешканців одного регіону України до мешканців інших регіонів	результати соціологічного дослідження «Соціальний барометр» Інститут соціології Національної академії наук України; рівень міжрегіональної міграції в Україні; результати зовнішнього незалежного оцінювання по гуманітарним предметам серед дітей компактно проживаючих національних меншин
Збільшення кількості внутрішніх туристів, що відвідують українські регіони	загальна кількість компаній, що займається внутрішнім туризмом; кількість туристичних продуктів по групам регіонів; кількість готелів, ліжко-місць та їх наповненість; кількість міжрегіональних туристичних маршрутів, регіональних туристичних форумів; кількість інтернет-ресурсів, які є складовою індустрії внутрішнього туризму
Створення системи інформування українців про українські регіони, їх можливості та розвиток	кількість ТВ-каналів та радіостанцій, що транслюють програми про регіони; кількість ТВ-тематичних програм та ФМ-станцій, що поширюють свої програми на більшість регіонів України;



Заголовок

Очікувані результати	Показники досягнення мети
	кількість неформальних представництв одних регіонів на території інших; кількість та періодичність міжрегіональних тематичних форумів; кількість регіонів, що створили свої регіональні бренди; кількість регіональних бібліотек, вищих навчальних закладів, театрів, музеїв і т.п включених у загально-українські ресурси з он-лайн доступом
Забезпечення впевненого прийому вітчизняного телевізійного сигналу на прикордонних з Російською Федерацією та Республікою Білорусь територіях України	частка населених пунктів прикордонних з Російською Федерацією та Республікою Білорусь районів України, що входять до території якісного телевізійного сигналу
<b>III. Інтеграція вимушених переселенців та захист інтересів осіб, що вимушено опинились на окупованих територіях</b>	
Збільшення зайнятості вимушених переселенців у нових місцях проживання	кількість інституцій, що надають підтримку вимушеним переселенцям (ВП) в регіонах, кількість регіонів, де є такі інституції; кількість працевлаштованих ВП за регіонами, кількість фізичних осіб-підприємців серед ВП; кількість публічних заходів у регіонах із залученням ВП; кількість інструментів кредитування малих та середніх підприємств для ВП та їх фінансовий розмір
<b>IV. Сприяння економічній інтеграції регіонів та у регіонах</b>	
Збільшення частки регіональної економіки, орієнтованої на український ринок, збільшення розмірів регіональних ринків	кількість міжрегіональних економічних форумів, виставок, конференцій; кількість спільних проектів між регіонами в сфері інновацій та інвестицій, коопераційних зв'язків; кількість міжрегіональних кластерів; кількість проектів розвитку депресивних територій в рамках регіонів та в рамках особливих типів територій у макрорегіонах; кількість спільних для кількох регіонів логістичних центрів

## 6. Географія програми

Пріоритетними для підтримки визначаються проекти, які орієнтуються в першу чергу на міжрегіональне співробітництво між різними групами регіонів: південь – північ – центр – захід; схід – центр – захід; центр – схід; центр-захід; центр-південь.

Напрямок 4.3 реалізується в регіонах з найбільшою кількістю вимушених переселенців.

Найбільші проекти мають бути зорієнтованими на включення у них ключових центрів: Львів – Київ – Харків – Дніпропетровськ – Одеса.

## 7. Обсяги фінансування програми

Розміри грантів за напрямами складають:

Напрямок 4.1:



**Заголовок**

- мінімальна сума: 1 200 000 грн.;
  - максимальна сума: 6 000 000 грн.
- Напряг 4.2:
- мінімальна сума: 3 600 000 грн.;
  - максимальна сума: 24 000 000 грн.
- Напряг 4.3:
- мінімальна сума: 3 600 000 грн.;
  - максимальна сума: 24 000 000 грн.
- Напряг 4.4:
- мінімальна сума: 3 600 000 грн.;
  - максимальна сума: 58 000 000 грн.
-



**Опис витрат (бюджетні лінії), які можуть бути включені до бюджету як прийнятні (пропозиції)**

**1. “Людські Ресурси”**

**1.1 Заробітна платня (загальна заробітна платня, включаючи нарахування та інші пов’язані витрати, місцевий персонал)**

Цей бюджетний підрозділ включає витрати на персонал виконавця проекту та його партнерів, що безпосередньо задіяний в реалізації проекту (в тому числі заробітну платню, податки, єдиний соціальний внесок тощо – розраховані у відповідності до законодавства і правил оплати праці інституції).

Персонал, у тому числі працівники, найняті конкретно для реалізації проекту, працюють на основі трудових угод.

Витрати на персонал, задіяний у проекті, можуть вважатися власним співфінансуванням, якщо вони покриваються ініціаторо/замовником проекту чи його (їх) партнерами.

Робота **державних службовців** у проекті, виражена у грошовій формі, також може оформлятися як власний внесок ініціатора/замовника проекту та/або його партнерів (співфінансування проекту). Вони призначаються для роботи над проектом шляхом оформлення наказів керівника організації.

**1.2 Заробітна платня (загальна заробітна платня, включаючи нарахування та інші пов’язані витрати, зовнішній персонал)**

Якщо стосується, цей підрозділ повинен включати витрати на зовнішніх експертів (фізичних осіб), тобто реальну загальну заробітну плату, включно з соціальними нарахуваннями та іншими пов’язаними витратами.

Витрати на зовнішніх експертів є прийнятними, якщо:

- Робота зовнішнього експерта є необхідною для проекту;
- Ставки заробітної платні експерта є обґрунтованими і відповідають його досвіду та кваліфікації;
- Вибір зовнішніх експертів здійснюється згідно з відповідними правилами щодо державних закупівель;
- Партнерська організація не має спеціалістів, які могли б належним чином виконати завдання проекту та конкретні спільні заходи;
- Витрати належним чином підтверджені контрактами/договорами та рахунками.

Партнери проекту не можуть найматися на роботу як зовнішні експерти та субпідрядники;

**1.3 Добові для відряджень**



## Заголовок

Цей підрозділ включає добові для відряджень. Добові нараховуються у випадку відряджень в межах країни та за кордон. Добові можуть виплачуватися лише тим працівникам проекту, які перелічені в розділі 1 «Людські ресурси» та учасникам заходів. Добові покривають витрати на проживання, перебування та транспортні витрати згідно чинного законодавства.

### 2. “Відрядження”

У цій бюджетній лінії зазначаються витрати на **поїздки**, пов’язані з реалізацією проекту. Вони включають транспортні витрати, такі як потяг, автобус, (у виняткових випадках літак), а також витрати на оренду та паливо автомобіля та інші витрати, пов’язані з поїздками. Прийнятними є лише витрати на поїздки для працівників проекту та учасників заходів. Слід віддавати перевагу найекономнішим видам транспорту (економ-клас). Використання автомобіля повинно бути обґрунтованим та економічно доцільним.

Витрати на поїздку можуть включати, наприклад:

- витрати на громадський транспорт: залізничні квитки, автобусні квитки, квитки на літак та збір аеропорту, тощо;
- страхування на час подорожі;
- витрати на оформлення візи;
- інші необхідні витрати, пов’язані з поїздкою.

Примітка: витрати на поїздку покривають лише подорож до місця призначення. Транспорт в межах місця призначення покривається за рахунок добових.

Витрати на учасників заходів, які не є працівниками ініціатора/замовника проекту та партнерів, покриваються лише в тому випадку, якщо буде обґрунтовано, що їхня участь є необхідною для цілей проекту і вони беруть активну участь у заходах проекту, наприклад, виступають доповідачами, членами робочих груп, є представниками певними цільової групи, що повинно бути чітко визначено і оформлено документально.

Витрати на поїздки зовнішніх підрядників повинні бути включені в їхні контракти про надання послуг (і включені в бюджетний розділ 5).

### 3. “Обладнання та поставки”

Прийнятними вважаються витрати на купівлю або оренду обладнання, що є необхідним для виконання проекту. (Обслуговування наявного обладнання та устаткування ініціатора/замовника проекту, яке задіяне в процесі реалізації проекту, може частково покриватись з адміністративних витрат).

При здійсненні закупівель застосовуються правила державних закупівель відповідно до чинного законодавства. Перевага повинна надаватися найбільш економічному варіанту, характеристики/функції повинні відповідати сфері застосування.

### 4. “Витрати на офіс”





### Заголовок

Надання ініціатором/замовником проекту чи партнером (-ами) офісного приміщення для реалізації проекту, виражена у грошовій формі, також може оформлятися як їх власний внесок (співфінансування проекту). Приміщення надається для роботи над проектом шляхом оформлення відповідних розпоряджень керівника організації.

Оренда окремого офісу можлива у виключних випадках і повинна бути чітко обґрунтована.

У випадку оренди, дана бюджетна лінія включає витрати на офіс, що винаймається спеціально для цілей проекту, або прямі адміністративні витрати (утримання офісу), які покриваються за кошти проекту: наприклад, витратні матеріали (канцтовари), утримання офісного приміщення, комунальні послуги, телефон, факс та Інтернет, тощо.)

Якщо окремих офіс не винаймається, частка оренди офісу може бути включена в *бюджетну лінію 9 «Непрямі адміністративні витрати»*, якщо ініціатор/замовник проекту та/або його партнери вже винаймають офісне приміщення для своєї поточної діяльності.

#### **5. “Інші витрати, послуги”**

До цієї групи входять лише ті витрати, які повністю або частково виконуються підрядниками (тобто замовляються замовником проекту у третіх сторін/зовнішніх провайдерів послуг, згідно з відповідними процедурами закупівель). Прикладами таких витрат можуть бути консультації, дослідження (наприклад розробка техніко-економічних обґрунтувань), публікації, організаційні витрати, пов'язані з проведенням заходів (наприклад, оренда приміщень, харчування, переклад, друк матеріалів), проведення конференцій, семінарів, тренінгів, банківські (фінансові) послуги тощо.

#### **6. “Роботи”**

У цю бюджетну лінію включаються витрати на роботи, пов'язані з будівництвом, ремонтом, встановленням інфраструктури та наглядом за будівництвом. Ініціатор проекту зобов'язаний провести детальний розрахунок робіт і витрат та надати їх детальний опис у бюджеті.

Для всіх подібних контрактів необхідне суворе дотримання конкурсних процедур.

Приклади інвестиційних витрат:

- Будівництво або модернізація об'єктів, необхідних для реалізації та досягнення цілей проекту;
- Реконструкція технічної інфраструктури, необхідної для реалізації проекту, яка пов'язана або яка перешкоджає даній інвестиції, в тому числі системи електро-, водо-, газопостачання, опалення та водовідведення, дренажні установки тощо;
- Будівництво або модернізація інших об'єктів інженерної та/або транспортної інфраструктури інфраструктури (доріг, очисних споруд, інших споруд загального користування), необхідної для реалізації проекту;
- Підготовка ділянок до будівництва, в тому числі геодезичні та проектно-пошукові роботи;
- Будівельно-монтажні роботи;
- Оздоблювальні роботи, в тому числі інсталяційні роботи;



### Заголовок

- Знесення споруд;
- Інші витрати, пов'язані з будівництвом та ремонтом (наприклад проживання будівельників);
- Купівля обладнання та устаткування, безпосередньо пов'язаного з функціонуванням інвестиції;
- Адміністративні збори і платежі, безпосередньо пов'язані із заходами та роботами, що здійснюються в рамках проекту (необхідність сплатити адміністративний збір під час виконання проекту, наприклад, за зруб дерев чи куців в рамках підготовчих робіт – за умови, що це збір, а не штраф, або платежі за отримання передбачених законодавством платежів).

#### 7. «Інше»

Всі інші витрати, від яких залежить досягнення цілей проекту і які не були включені в зазначені вище бюджетні лінії, однак є необхідними для реалізації проекту, можуть бути розміщені в категорії «Інше».

#### 8. «Резерв на непередбачені видатки»

У бюджет проекту може бути включений резерв на непередбачувані витрати розміром до 5% прямих прийятних витрат. Використання цього резерву можливе лише за умови **попередньої письмової згоди** Мінрегіону України.

#### 9. «Непрямі адміністративні витрати»

Непрямі адміністративні (накладні) витрати пов'язані з утриманням офісу та організаційно-управлінськими заходами для потреб проекту. Вони безпосередньо не пов'язані із заходами проекту, але є необхідними для його належного адміністрування і утворюються під впливом певних умов з організації, управління та обслуговування проекту.

Загальна сума накладних витрат розраховується як відсоток від загальної суми прийятних витрат за проектом і не повинна перевищувати 7%. Це означає, що якщо загальна затверджена сума проекту є нижчою, ніж вказана у бюджеті, сума, затверджена для цього розділу буде пропорційно зменшена.

Непрямі адміністративні витрати є прийнятними, якщо вони не включають витрат, що відносяться до інших бюджетних ліній.

Прикладом непрямих витрат є допоміжні матеріали, заробітна плата обслуговуючого персоналу (непряма), витрати на утримання і ремонт будівель, приміщень, устаткування, амортизація і страхування основних засобів, орендна плата, оплата комунальних послуг (якщо вони не включені в іншу бюджетну лінію) тощо.

Бюджетний розрахунок адміністративних витрат повинен бути здійснений на підставі реальних витрат, які піддаються перевірці, тобто такі витрати повинні базуватися на фактичних елементах бухгалтерської системи та відповідати певній методиці розрахунку, наприклад, список витрат, роздруківки з бухгалтерських рахунків. При цьому повинен прослідковуватись чіткий зв'язок з діяльністю проекту.

Розмір накладних витрат узгоджується з Мінрегіоном.



**Підтримка політики регіонального розвитку в Україні**  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

**Заголовок**



**Форма для оцінювання проектів регіонального розвитку**

**20\_\_ рік**

**Індивідуальна оцінка проектів регіонального розвитку членом  
конкурсної комісії  
(ШБ)**

**Назва програми:**

---

---

Критерії оцінки проектів, які беруть участь у конкурсі, розбиті на розділи та підрозділи. Кожен підрозділ передбачає бал від 1 до 5 з наступними категоріями оцінки.

Бал	Категорія оцінки	Відповідність проекту вимогам заявки
1	дуже погано	мінімальна відповідність
2	погано	часткова відповідність
3	задовільно	неповна (мала) відповідність
4	добре	значна (помітна) відповідність (здебільшого відповідає усім вимогам, але має певні неточності чи неузгодженості)
5	дуже добре	повна відповідність

В таблицю вносяться бали оцінки проектів за критеріями:

№ п/п	Критерій оцінки	Максимальна оцінка	Максимальна сума балів	Проекти						
				№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7
1	<b>Відповідність ДСРР та актуальність проекту</b>		20							
1.1	Відповідність проектної заявки ДСРР-2020, Плану заходів та цілям конкурсу проектів	5								



Заголовок

1.2	Відповідність проектної заявки галузевим (секторальним) потребам та проблемам	5								
1.3	Відповідність проектної заявки регіональним потребам та проблемам (кінцеві бенефіціари, цільові групи)	5								
1.4	Чи має проект «елементи додаткової цінності», спрямовані, наприклад, на захист навколишнього середовища, просування гендерної рівності та рівних можливостей, пропонує інноваційні підходи та кращий досвід у пропонованій сфері?	5								
2	<b>Логічна побудова та структура проекту (ЛСМ)</b>		20							
2.1	Чи включено в ЛСМ outputs (продукти, послуги) та outcomes (досягнення, вплив) у якості результатів?	5								
2.2	Наскільки ймовірне досягнення поставлених цілей і чи реалістичні очікувані результати?	5								
2.3	Наскільки логічними й послідовними є завдання та діяльність/заходи в рамках проекту	5								
2.4	Наскільки чіткими й зрозумілими є результати діяльності за проектом?	5								
3	<b>Ефективність та здійсненність проекту</b>		20							
3.1	Чи є запропоновані в проекті заходи слушними та практичними і чи відповідають вони цілям і очікуваним результатам?	5								
3.2	Чи є план реалізації проекту чітким і здійсненним?	5								



Заголовок

3.3	Чи запропоновані індикатори результатів реалізації проекту об'єктивно піддаються перевірці? Чи є доступними й надійними ці джерела? Чи передбачається проведення оцінки?	5								
3.4	Чи є задовільним рівень залучення та участі в проекті партнера(-ів)?	5								
4	<b>Сталість проекту</b>		20							
4.1	Чи здійснить проект відчутний вплив на цільові групи?	5								
4.2	Чи матиме проект мультиплікаційний ефект? (включаючи можливості для відтворення діяльності та розширення результатів проекту, поширення інформації)?	5								
4.3	Чи забезпечується стійкість результатів, які передбачається досягти завдяки реалізації проекту з фінансової точки зору (яким чином фінансуватимуться заходи після закінчення проекту?)	5								
4.4	Чи забезпечується стійкість результатів, які передбачається досягти завдяки реалізації проекту з інституційної точки зору (чи залишаться структури, що дозволятимуть проведення заходів після закінчення реалізації проекту? Чи стануть результати проекту «власністю на місцях»?)	5								
5	<b>Бюджет та співвідношення «витрати-ефективність»</b>		20							



Заголовок

5.1	Чи відображаються проектні заходи належним чином у бюджеті?	5								
5.2	Чи є задовільним співвідношення між очікуваними витратами та ефективністю (очікуваними результатами)?	5								
5.3	Чи достатньо обґрунтованою кожна витрата	5								
5.4	Яким є внесок заявника (ініціатора проекту та партнерів)	5								
	<b>Максимальна сума балів</b>		100							

Член конкурсної  
(\_\_\_\_\_)

комісії \_\_\_\_\_

підпис

прізвище, ініціали







Підтримка політики регіонального розвитку в Україні  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

Заголовок

Голова комісії: \_\_\_\_\_ (ПІБ) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Відповідальний секретар: \_\_\_\_\_ (ПІБ) \_\_\_\_\_  
(підпис)



Заголовок

Список 2. Рейтинг проектів за програмами регіонального розвитку

В таблицю вносяться сумарні бали оцінки проектів членами комісії в рамках програм регіонального розвитку. Загальна сума балів, отримана при оцінюванні заявки ділиться на кількість членів конкурсної комісії, що здійснювали оцінку

Програма «Інноваційна економіка та інвестиції»	Оцінка проектів членами комісії												Середній бал	Місце
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12		
Проект №1														
Проект №2														
Проект №3														
Проект №4														
Програма «Сільський розвиток»	Оцінка проектів членами комісії												Середній бал	



Підтримка політики регіонального розвитку в Україні  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

Заголовок

	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12		Місце
Проект №1														
Проект №2														
Проект №3														
Проект №4														
Програма «Розвиток людського потенціалу»	Оцінка проектів членами комісії												Середній бал	Місце
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12		
Проект №1														
Проект №2														
Проект №3														
Проект №4														



Підтримка політики регіонального розвитку в Україні  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

Заголовок

Програма «Розвиток туризму»	Оцінка проектів членами комісії												Середній бал	Місце	
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12			
Проект №1															
Проект №2															
Проект №3															
Проект №4															
Програма «Загальноукраїнська солідарність»	Оцінка проектів членами комісії												Середній бал	Місце	
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12			
Проект №1															
Проект №2															



Підтримка політики регіонального розвитку в Україні  
EuropeAid/132810/C/SER/UA

Заголовок

Проект №3														
Проект №4														

Голова комісії: \_\_\_\_\_ (ПІБ) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Відповідальний секретар : \_\_\_\_\_ (ПІБ) \_\_\_\_\_  
(підпис)

## Структура управління проектом

Управління проектом являє собою методологію організації, планування, управління, координації людських і матеріальних ресурсів протягом проектного циклу, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки й технологій управління для досягнення певних результатів по змісту і обсягу робіт, вартості, часу, якості.

Це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки чому проект може бути успішним і досягає своєї мети.

На рис. 1 зображено модель управління проектами<sup>1</sup>. Вона об'єднує основні функції проектного менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль) та специфічні інструменти, за допомогою яких ці функції реалізуються з метою досягнення поставлених цілей — параметрів проекту.

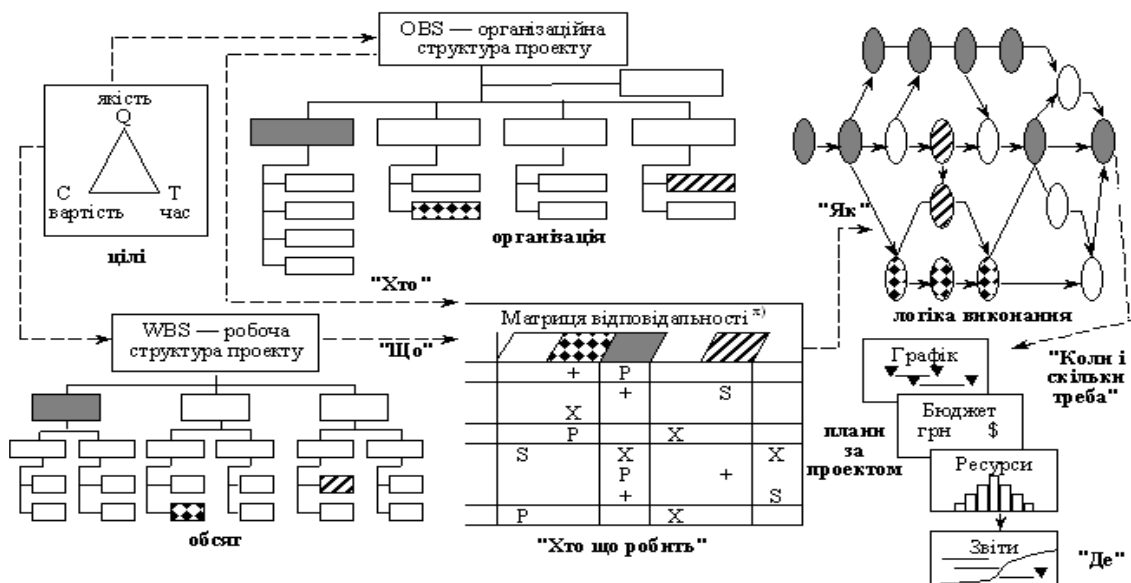


Рис. 1 Модель управління проектом

Модель управління проектом включає такі складові:

- цілі управління проектом, зокрема щодо таких основних його характеристик, як час, якість, вартість;
- робоча структура проекту (Work Breakdown Structure -- WBS) — ієрархічна структура, що побудована з метою визначення й логічного розподілу всіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Вона може формуватись за такими принципами:
  - за продуктами (або субпродуктами);
  - за фазами проекту (наприклад проектування, будівництво, здача в експлуатацію);
  - за локалізацією робіт (фундамент, стіни, дах);
  - за центрами витрат;
- організаційна структура проекту (Organization Breakdown Structure - OBS). Всі організаційні структури поділяють на дві великі групи — зовнішні і внутрішні. Взаємозв'язок між членами проектної команди та їхніми материнськими організаціями (плановий, фінансовий, маркетинговий, технологічний відділи) становить зовнішню організаційну структуру проекту. Внутрішня організаційна структура показує, яким чином створюється



### Заголовок

підпорядкування членів проектної команди всередині проекту. Широко використовують у проектному менеджменті і матричні структури, котрі дозволяють поєднувати переваги цільового і функціонального підходу;

- матриця відповідальності (двоспрямована структура), що створюється на основі робочої структури в поєднанні з організаційною структурою проекту і відповідає на запитання: який підрозділ (особа) виконує певні роботи. Слід звернути увагу, що на всіх складових моделі управління проектами прийняті однакові позначення окремих видів робіт і виконавців;
- календарне планування, яке розпочинають після визначення: що потрібно роботи і хто буде робити. При цьому широко використовують сітьові графіки, які дозволяють побудувати логіку виконання робіт, їхню послідовність (у тому числі паралельність), визначити критичний шлях, а також скласти календарні графіки виконання робіт (графіки Ганта);
- планування ресурсів, що здійснюється, зокрема, за допомогою побудови і згладжування гістограм. У проектному менеджменті особливу увагу звертають на планування людських ресурсів;
- бюджетне планування;
- моніторинг ходу здійснення проекту, оцінка рівня виконання основних параметрів та прогноз головних наслідків здійснюють за допомогою методу скоригованого бюджету та побудови S-подібних кривих.

Загальну характеристику моделі представленої на рис. 1 приведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Модель управління проектом (характеристика)

ЦІЛІ Інструмент – договір (в даному випадку - бюджетна програма)	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час і якість, а також наголошується, який з них домінує
ЩО (обсяг) Інструмент - WBS	Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту (WBS)
ХТО (команда) Інструмент - OBS	Призначається керівник і формується команда за допомогою створення організаційної структури (OBS) і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
ХТО ЩО РОБИТЬ (відповідальність) Інструмент - матриця відповідальності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням міри відповідальності
ЯК (плани)	Узгоджуються плани виконання проекту: щодо встановлених цілей і взаємовідношень робочих елементів



Заголовок

Інструменти - сітьові графіки; діаграми Ганта, ресурсні гістограми	
КОЛИ і СКІЛЬКИ (контроль) Інструмент - інформаційні та аналітичні звіти, метод скоригованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, і обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

**Рекомендації щодо організаційних структур управління проектами, підготовлених в рамках партнерської співпраці центрального та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування**

З урахуванням того, що ЦОВВ, який формує і реалізує відповідну політику та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування мають однаково велике значення в процесі підготовки проекту, однаково зацікавлені в його результатах і беруть активну участь в його реалізації, для управління проектом рекомендується, як варіант, обирати так звану «двоїсту» (dual) організаційну структуру (рис. 1).

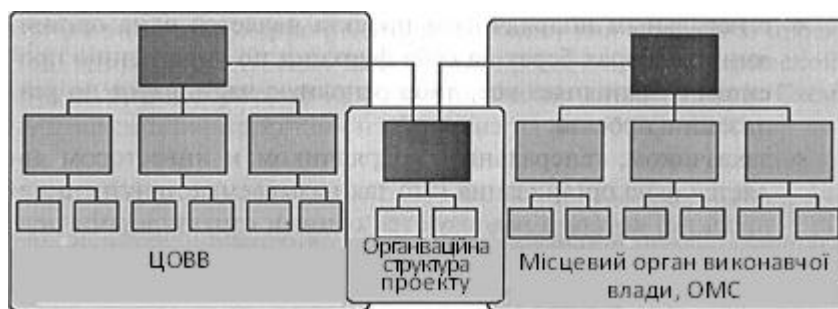


Рис. 1. Схема «двоїстої» організаційної структури управління проектом

«Двоїста» організаційна структура управління проектом характерна тим, що дозволяє реалізувати рівноцінну участь у системі управління двох організацій - учасників проекту. Це може виражатися в створенні об'єднаного комітету (координаційної ради, робочої групи тощо) з управління проектом, у якому представлені обидві організації, у рівноцінній участі обох учасників в органах управління (у разі спеціально створеної для реалізації проекту юридичної особи) або ж в існуванні двох керівників проекту від обох організацій (співголови координаційної ради чи робочої групи), що мають повноваження по спільному прийняттю рішень.

За погодженням з ЦОВВ, місцевий орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування може формувати організаційну структуру самостійно. Організаційні ресурси для управління проектом виділяються замовником/ виконавцем проекту і використовуються в ході реалізації проекту. Ресурси інших організацій (в т.ч. партнерів, за наявності) залучаються за потребою (рис. 2).





Заголовок

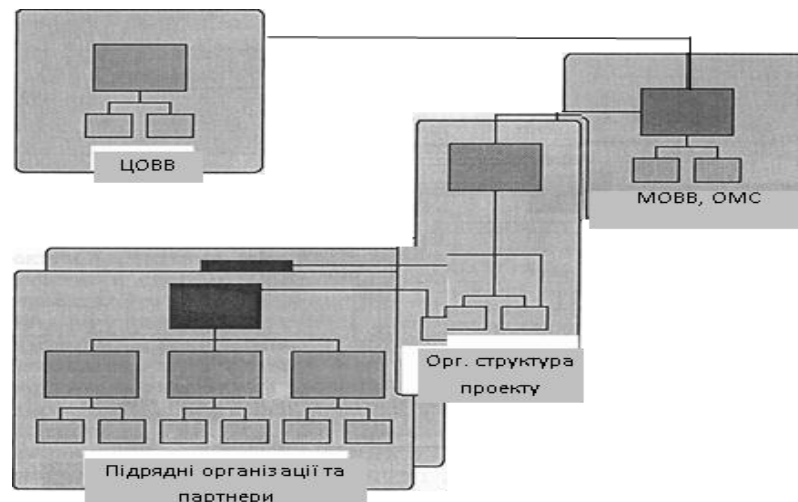


Рис. 2. Схема організаційної структури управління проектом, при якій організаційна структура проекту формується самостійно місцевим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування (за погодженням з ЦОБВ)

Ще одним варіантом організаційної структури управління проектом може бути варіант, коли управління передається спеціалізованій керуючій компанії (наприклад в проектах з розвитку індустриальних парків). При цьому ініціатор/ замовник проекту залишає за собою контроль окремих проміжних і кінцевих результатів, а керуюча компанія самостійно формує організаційну структуру управління проектом і реалізує всі функції по управлінню проектом, при цьому залучаючи на тимчасовій основі підрядні організації, власні підрозділи та партнерські організації для виконання окремих комплексів робіт із проекту.

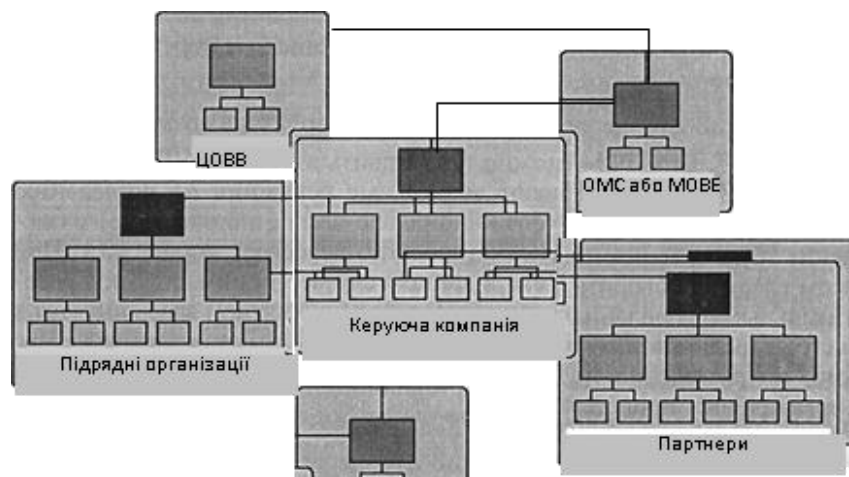


Рис. 3. Схема управління проектом, при якій організаційною структурою виступає керуюча компанія



### Заголовок

У випадках, коли проекти реалізуються, як правило, самостійно ініціатором/ замовником, який може бути одночасно й виконавцем, а також невеликих (м'яких) проектів, створених в рамках партнерської співпраці, замовник самостійно визначається із організаційною структурою, або за взаємною згодою проекту центрального й місцевого органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування, останнім може формуватися організаційна структура. При цьому проектна структура може бути як «виділена» (створення нового підрозділу, винесеного за рамки материнської організаційної структури) так і так і у складі «внутрішньої» материнської структури (наприклад діючий підрозділ управління проектами).

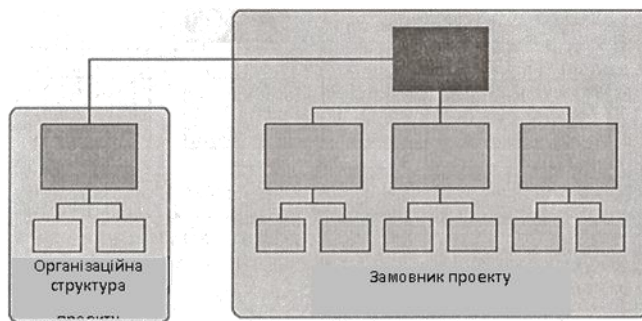


Рис. 4. Приклад внутрішньої виділеної структури управління проектом

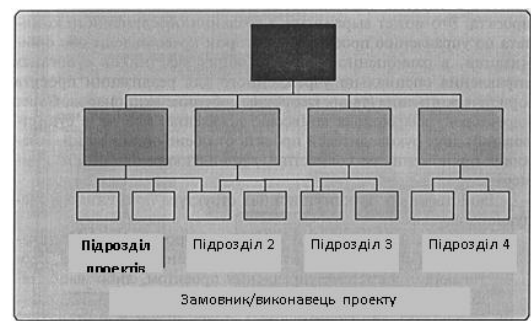


Рис. 5. Приклад внутрішньої структури управління проектом у складі материнської структури

*Наведена класифікація схем організаційних структур не є вичерпною і відображає вплив системи взаємодії учасників проекту на систему управління проектом. Цей опис підкреслює «зовнішні» зв'язки організаційної структури й системи управління самого проекту з його учасниками. Самі «організаційні структури» створюватимуться безпосередньо виконавцями проектів.*

<sup>1</sup> Підготовлено на основі посібника Грисюка Ю.С. «Проектний та інвестиційний менеджмент: Навчальний посібник в 2 частинах». – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – Частина 1: Проектний менеджмент.



Заголовок

## Логіко-структурна матриця

(рекомендації щодо заповнення)

Логіко-структурна матриця – це інструмент для розробки, управління, моніторингу та оцінки проекту. Таким чином, він використовується як основа для планування засобів, необхідних для реалізації проекту та для розробки системи моніторингу проекту і внутрішньої оцінки.

Логіко-структурна матриця представляє собою таблицю з 16 взаємопов'язаних клітин, розташованих в чотири колонки:

Перша колонка «Логіка реалізації» складається з опису всіх основних елементів проекту та представляє основні причинно-наслідкові зв'язки. Вони повинні бути проаналізовані на чотирьох рівнях, кожен з яких має бути логічним продовженням нижчого рівня,

Друга колонка презентує «Об'єктивно перевірювані показники», що показують досягнення прямих стратегічних цілей, результатів та дій.

Третя колонка «Джерела перевіряння» показує джерела надані для перевірки даних.

В четвертій колонці «Припущення» представлені припущення та фактори ризику, а також визначаються зовнішні умови, які можуть вплинути на реалізацію проекту та досягнення результатів проекту та цілей.

Логіко-структурна матриця побудована таким чином, щоб представити як вертикальну логіку (тобто, цілі проекту, заплановані дії та їхній вплив на поточну ситуацію), так і горизонтальну логіку проекту (використовується для перевірки цілей проекту та використання ресурсів через економічні показники).

Логіко-структурна матриця наведена нижче:

	Логіка втручання	Об'єктивно перевірювані показники	Джерела перевірки	Припущення
Загальні цілі				
Конкретні цілі				
Результати				
Дії		Засоби	Витрати	Передумови



### Заголовок

Рисунок 1. Логіко-структурна матриця

З метою забезпечення правильності ідеї вашого проекту, рекомендується відповідним чином заповнити Логіко-структурну матрицю. Спочатку ви повинні вписати основні компоненти проекту (загальні цілі, конкретні цілі, результати, дії), а потім - припущення. Після цього перевірте можливості реалізації проекту, і лише коли ви пересвідчитесь, що проект здійснений, переходьте до роботи над ідеєю проекту - визначте об'єктивні показники, джерела їх перевірки, а також засоби і витрати, необхідні для реалізації проекту. Рекомендації базуються на цьому методі і надають покрокові пояснення, як заповняти Логіко-структурну матрицю. Порядок заповнення Логіко-структурної матриці представлений на Рисунку 2 нижче:

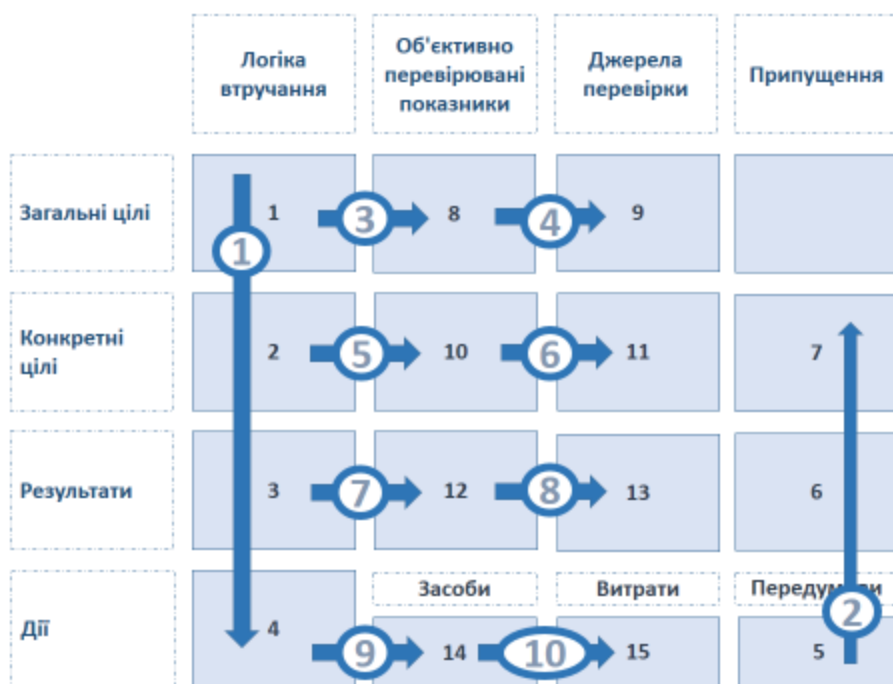


Рисунок 2. Порядок заповнення Логіко-структурної матриці

Сам формат Логіко-структурної матриці може трохи відрізнятися в різних програмах, що пропонуються різними інституціями чи донорами. Водночас для її заповнення необхідно здійснити певну підготовчу роботу, що дасть можливість забезпечити якісну підготовку проекту.

### Важливі передумови успішної підготовки проекту

Перед початком роботи над заявкою ідея проекту має бути ретельно продумана. Розуміння того, що таке проект, є ключовим моментом для успішного пошуку рішення вашої проблеми та можливого отримання фінансування для цього. „Проект – це ряд дій, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей протягом зазначеного часу з використанням певного бюджету”. Це конкретний шлях презентувати вашу ідею й ваше рішення проблеми, з якою ви зіткнулися. Це можливість планувати, зробити ваше рішення проблеми реальним та втілити його у життя. Подивившись більш прискіпливо на структуру проекту, можна сказати, що Проект - це самодостатня діяльність, яка включає в себе ряд заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей, вирішення проблем визначених цільових груп, із запланованими важливими результатами та



### Заголовок

обмеженими часовими рамками, що потребує використання визначених засобів і ресурсів в межах затвердженого бюджету.

З точки зору донора, однією з найважливіших речей є те, що проект має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері. Немає проблеми, немає проекту. Також важливим є те, щоб проблема могла бути такою, що взагалі вирішується в контексті вашого проекту. Саме тому розробку концепції і проекту слід починати з ідентифікації та точного визначення (формулювання) проблеми.

### Як ідентифікувати та дати точне визначення проблеми

Чітке визначення проблеми є ключовою передумовою успішного планування та реалізації проекту. Якщо проблема визначена невірно, і потім ви намагаєтесь підлаштувати її під те рішення, що ви пропонуєте, то ймовірно, що ви зіткнетесь зі складнощами щодо постановки цілей проекту. Цілі проекту, про що йтиметься нижче, надзвичайно важливі для донорської організації. Саме тому вам слід приділити достатньо часу для ідентифікації та визначення проблеми.

Перш за все проаналізуйте ситуацію, подумайте, які існуючі проблеми потребують рішень та оберіть ключову проблему, яку ви справді бажаєте вирішити. Проаналізуйте статистику, подивіться на проекти, що вже було реалізовано у вашій сфері останнім часом і раніше – донори, неурядові організації, урядові структури, поміркуйте, чи ці проекти були успішними. Ознайомтесь з наявними дослідженнями і публікаціями. Запитайте себе:

- Кого чи чого стосується ця проблема?
- Яким є масштаб проблеми? Наскільки це велика проблема, та як її можна вирішити?
- Чи розуміємо ми, у чому суть проблеми?

У пошуках ідеї проекту з тематики місцевого/регіонального розвитку слід пам'ятати, що будь-який донор матиме конкретні вимоги і параметри, конкретні наміри й побажання щодо тих фінансових ресурсів, які він надає. Розуміння цих конкретних намірів/параметрів та побажань є вельми важливим, оскільки донор фінансуватиме тільки ті проекти, що відповідають його параметрам. Отже, звертайте особливу увагу на цілі програми (конкурсу), очікувані результати, та пріоритети. Скористайтесь власним досвідом та вашим розумінням ситуації. Якщо навколо вас безліч проблем, можете почати з ідентифікації проблем, які відповідають параметрам донорської програми, та обрати одну – найбільш гостру для вашого регіону/території. Визначати проблему слід обережно та акуратно – вона має бути ясною і чіткою, а головне, такою, що вирішується (тобто її можна вирішити за кошти, що є у бюджеті вашого проекту).

### Хто зацікавлений у цьому проекті? Хто від нього дістане зиск?

Необхідно розуміти, що чітке визначення ідеї проекту буде спрямовувати проект, допоможе вам детально визначити конкретну проблему, конкретизувати цілі та найкращим чином обрати належні й доречні види діяльності та заходи. Негативні ситуації, визначені як проблеми, впливають на конкретні сектори, структури, організації, місцеве населення чи соціальні групи. Подолання чи зменшення проблеми у майбутньому, безперечно, принесе користь конкретному сектору, організаціям, установам, місцевому населенню, певним соціальним групам та окремим особам.



### Заголовок

Вони є ваші потенційні союзники, а вже у який спосіб ви можете залучити їх до визначення проблеми – це вам вирішувати. Вельми важливо ретельно скласти список тих, хто буде зацікавлений у проекті, та хто отримає від нього користь. Це ваш початковий аналіз зацікавлених сторін. Ці люди й структури можуть надати вам потрібну допомогу, а можуть стати потенційними перешкодами на шляху вашого проекту – тим не менш, слід проаналізувати та мати на увазі всіх людей та усі структури, які можуть відігравати певну роль у процесі.

Тому, вам треба зробити аналіз зацікавлених сторін одразу після визначення і формулювання проблеми. Зацікавлені сторони – це особи та інституції, що мають інтерес до проблеми, вирішення якої справить на них певний вплив.

#### **Зацікавлені сторони:**

Особи чи інституції, які можуть – безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно – впливати на проект, чи бути під впливом проекту.

Таким чином, якщо говорити простою мовою, зацікавлені сторони – це всі особи та інституції, які мають певний інтерес/зацікавленість - чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проекту – чи можуть вплинути на проект в певний спосіб. Вони – чи ваші союзники, чи, інколи, опоненти, які можуть створити перешкоди реалізації проекту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити/задіяти). Вам слід пам'ятати про них у процесі планування, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у проекті. Зацікавлені сторони треба ідентифікувати, - для деякого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Маєте також згадати про ті зацікавлені сторони, які можуть бути опонентами реалізації проекту, коли будете робити визначення ризиків та припущень (про це йтиметься далі).

Підготовка списку зацікавлених сторін допоможе вам мати на увазі усі ці групи, та вирішити, як їх залучити, чи як з ними поводитися у ефективний спосіб. Це допоможе вам визначити важливість людини чи інституції, найкращим чином вирішити, як ви їх залучите у найбільш ефективний спосіб, чи нейтралізуєте потенційно можливі майбутні перешкоди з їхнього боку.

Після класифікації та ранжування Зацікавлених Сторін, проаналізуйте їх інтерес, спроможність та мотивацію. Подумайте про те, які заходи (яку іншу діяльність) можна було б передбачити з їх залученням задля нормальної реалізації проекту.

#### **Як аналізувати проблему?**

Після визначення проблеми, ви маєте подумати над тим, на кого ця проблема безпосередньо впливає, на кого проект буде спрямований, визначити цільові групи проекту та кінцевих бенефіціарів. Бенефіціари – це ті, хто у той чи інший спосіб отримують користь від проекту. Між цільовими групами та кінцевими бенефіціарами існує відмінність.

#### **Цільова група:**

Група людей чи структур, на які проект матиме безпосередньо позитивний вплив.

#### **Кінцеві бенефіціари:**

Ті, хто отримає користь від проекту у довгостроковій перспективі на рівні усього суспільства чи окремого прошарку населення, - наприклад, „діти” – внаслідок збільшення бюджетних витрат на охорону здоров'я та освіту, „споживачі” – внаслідок покращення сільськогосподарського виробництва та маркетингу.



### Заголовок

Цільові групи мають бути представлені/описані максимально чітко і ретельно. Чим детальнішим буде ваш опис, тим більш переконливим це буде для донора, який побачить, що ви проаналізували групу реципієнтів, вивчили їхні проблеми і потреби, що рішення проблеми, яке ви запропонуєте, вони будуть вітати, - оскільки воно відповідатиме їхнім потребам. У разі якщо є кілька цільових груп, ви мусите окремо проаналізувати та описати кожен з них. Визначення має чітко виокремлювати цільову групу з маси населення. Стосовно вашого проекту критерії диференціації можуть бути такі – вікова група (молоді люди віком 20 – 25 років) чи професія (водії, вчителі, фермери і т.д.)

Наступні запитання можуть бути корисні щодо ідентифікації цільової групи:

- На кого спрямований ваш проект?
- Хто отримає користь від проекту, та якою мірою він на них вплине?
- Чи знають реципієнти про ваш запланований проект? Якої вони думки про проект?
- На кого вплине ваш проект, чий потреби ви берете до відома, коли думаєте про проект?

Іноколи при аналізі проблеми ви зрозумієте, що визначена проблема впливає на ширше коло людей, та що можна обрати більш ніж одну цільову групу. У такому випадку вам варто ретельно проаналізувати кожен з обраних цільових груп.

Наступним кроком необхідно детально визначити проблему, відмітити її масштаб та важливість для регіонального розвитку. Вельми важливим буде спілкування з визначеними зацікавленими сторонами – дізнатися про їх думки, їхнє бачення причин проблеми та наслідків, якщо проблему залишити без вирішення.

Підсумовуючи, - аналіз проблеми це:

- Підтвердження того, що вона справді існує;
- Ідентифікація додаткових проблем, які на пряму пов'язані з основною проблемою у конкретній сфері;
- Визначення проблем, важливих для бенефіціарів, які існують у контексті планування проекту на даний час;
- Сортування проблем для створення структури причинно-наслідкових відносин під назвою «Дерево проблеми». Цю концепцію дерева проблеми обговоримо нижче.

На основі рекомендацій Європейського Союзу, ми хотіли б поради вам використовувати у подальшій роботі такі особливі інструменти як „Дерево проблем” та „Дерево цілей” – це один з найкращих засобів аналізу проблем та цілей.

**Дерево проблем** - це візуалізація проблем у вигляді діаграми, щоб допомогти проаналізувати та прояснити причинно-наслідкові зв'язки.

Дерево проблем як кінцевий результат вашого аналізу проблеми представляє собою резюме існуючої негативної ситуації відносно центральної проблеми, яку ви визначили, тобто проблеми, що є цільовою для вашого проекту.

Побудову Дерева Проблем ви починаєте з центральної проблеми, визначеної у формі негативного твердження. Потім ви визначаєте всі інші проблеми, які асоціюються з основною. Наприклад, якщо



### Заголовок

безробіття серед молоді ви визначили як основну проблему регіону, то ви можете знайти також проблеми, пов'язані з цим: безпорадність, невдоволення, брак впевненості серед молоді, розрив між рівнем професійної кваліфікації та поточними потребами ринку праці, відсутність трудового досвіду, відсутність навичок щодо пошуку роботи, посилення соціальних конфліктів.

### Проблеми, пов'язані із центральною проблемою



Рисунок 3. Центральна та інші пов'язані з нею проблеми

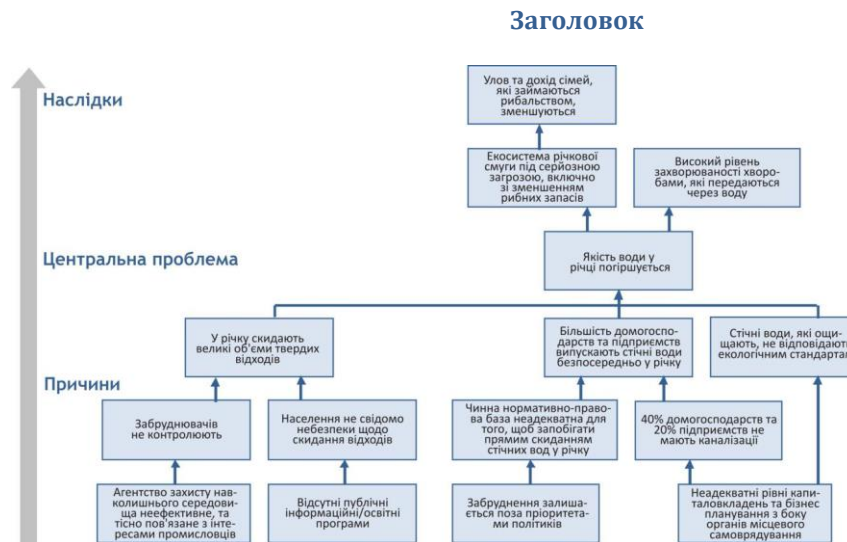
Після того, як ви визначили усі проблеми пов'язані з основною (центральною), треба ретельно проаналізувати кожну з них та визначити причинно-наслідковий зв'язок між ними. Потім треба їх графічно представити таким чином, щоб проблема-причина була на один рівень нижче ніж проблема-наслідок. Проблеми, що не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, показуються на одному рівні.

Зверніть увагу на те, що центральна проблема не має містити у собі рішення, а Дерево Проблем не є ієрархічною структурою (положення/розміщення проблем на Дереві Проблем не показує їх важливість).

Залучайте до побудови Дерева Проблем зацікавлені сторони проекту. Це має бути робота в групі, намагайтеся залучити якомога більше експертів/зацікавлених сторін.

Нижче наводимо приклад Дерева Проблем, де позначені причинно-наслідкові зв'язки:





Діаграма 1. Приклад Дерева Проблем

Дерево Проблем - це відкрита логічна структура, пов'язана з матрицею аналізу зацікавлених сторін. Дерево Проблем та матрицю зацікавлених сторін можна далі розробляти, трансформувати та змінювати. Їх треба перевіряти та переглядати на кожній стадії процесу розробки проекту. Це можна використовувати як основу для розробки кількох проектів.

Підсумовуючи питання аналізу проблеми, наведемо кілька правил:

- в кожній графі Дерева Проблем має бути позначена тільки ОДНА проблема;
- проблеми мусять бути реальні, а не гіпотетичні;
- уникайте, якщо це є можливим, визначення проблеми у формі заперечення її вирішення (наприклад, немає інформаційного центру);
- переконайтеся, що послідовність причин та наслідків є коректною, - тобто, проблеми-наслідки впливають з проблем-причин;
- Дерево Проблем не створюється за один підхід. Потрібні повторні консультації/обговорення з експертами, партнерами та зацікавленими сторонами для отримання інформації, що допоможе вам побудувати Дерево Проблем повністю;
- Аналіз проблеми є дуже важливим, оскільки він обґрунтовує весь план проекту, включно з цілями та результатами: отже, підсумковий результат буде чітким та точним.

Правильно побудоване Дерево Проблем надає очевидні переваги розробникам проекту, допомагає уникнути помилок.

### Як визначати цілі?

Після того, як Дерево Проблеми побудовано, ви починаєте думати над тим, як у майбутньому поміняти ситуацію на краще.

Уявіть собі бажаний кінцевий результат вирішення кожної проблеми, коли негативну ситуацію, процес чи тенденцію було подолано чи зменшено, коли певні нестачі чи обмеження було ліквідовано, а конкретні потреби були задоволені. Усі ці бажані досягнення можна представити як



### Заголовок

цілі. Перетворення негативних тверджень Дерева Проблем на позитивні дасть змогу сформулювати якісні визначення цілей. Формулюючи цілі, пам'ятайте, що вони мають бути вимірні та досяжні.

Дерево цілей будується шляхом зміни формулювання проблем у цілі, створення взаємовідносин „засоби – результати” та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

Щоб побудувати Дерево Цілей, створіть ваше «позитивне» твердження на основі Дерева Проблем, використовуючи ті рівні, які були визначені при побудові Дерева Проблем. Таким чином, Дерево Цілей буде побудовано на основі Дерева Проблем. Рівень центральної проблеми перетвориться на конкретну ціль, рівні вище – на загальну мету, а рівні нижче – на результати.

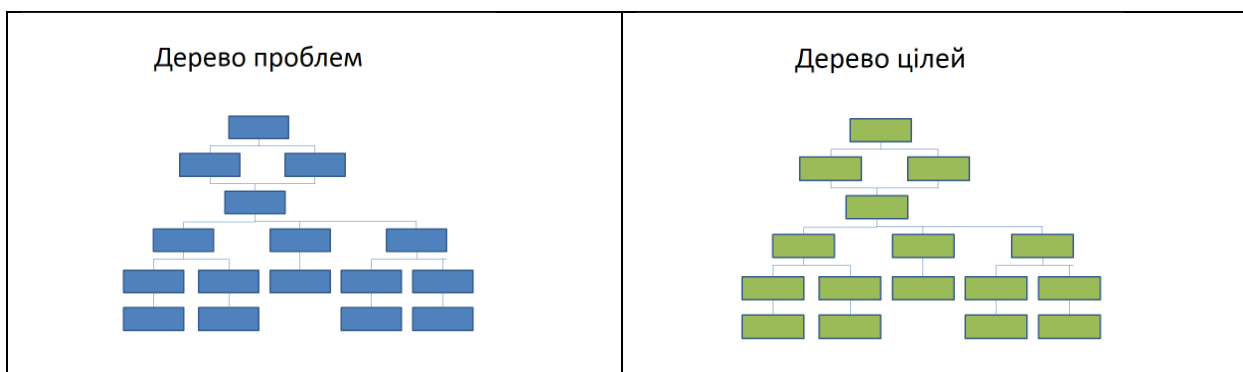


Рисунок 4. Дерево проблем і Дерево цілей

Метою побудови Дерева Цілей є показати взаємодії між окремими цілями шляхом створення деревоподібної структури. Це також допомагає визначити додаткові цілі, які, можливо, залишились непоміченими.

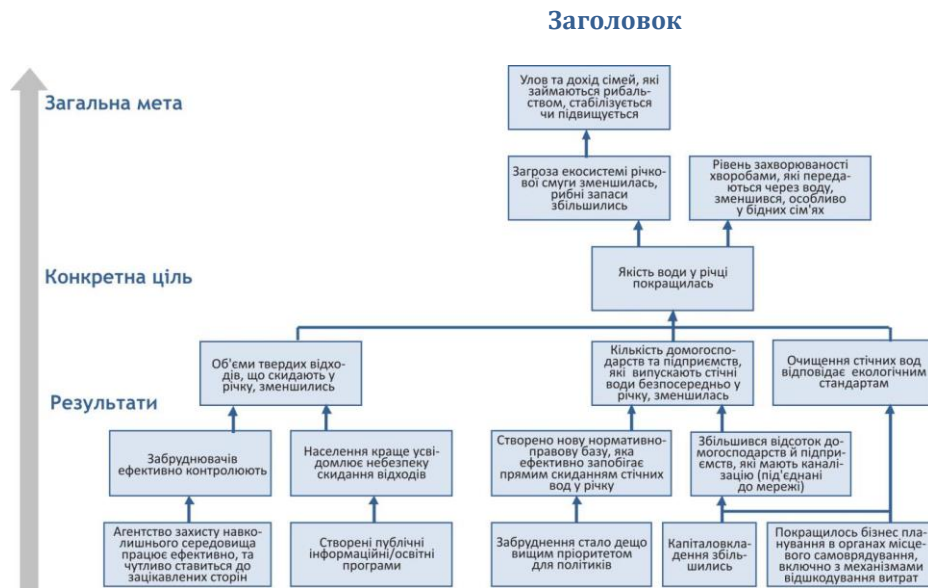
### Дерево цілей

Дерево цілей – це візуалізація проблем у вигляді діаграми з метою сприяти аналізу та визначенню причинно-наслідкового зв'язку

При побудові Дерева Цілей перевірте, чи позитивні твердження є конкретними, чіткими та належно сформульованими. Ретельно перевірте зв'язок між цілями. Зв'язки „засоби – цілі” повинні замінити зв'язки „причина – наслідок” між проблемами. Це означає, що досягнення позитивного ефекту на нижчому рівні є базовою передумовою для покращення ситуації на наступному рівні. Кінцевим результатом цієї роботи буде створення Дерева Цілей, де проблеми перетворюються на цілі, а причинно – наслідкові зв'язки – на зв'язок „засоби – результати”. Це означає, що досягнення цілей на нижчому рівні Дерева Цілей стало основою і джерелом досягнення цілей на вищому рівні.

Ще раз подивіться на Дерево Цілей, яке знаходиться нижче: чи правильно воно побудовано, і чи немає необхідності переставити які-небудь віконця? Трапляється, що тільки після побудови Дерева Цілей ви помічаєте, що необхідно зробити зміни до причинно-наслідкового зв'язку (що було непомітним при побудові дерева проблеми). Пам'ятайте, що будь-яка зміна на Дереві Цілей вимагає відповідних змін на Дереві Проблем. Дерево цілі та дерево проблеми – дві взаємозалежні структури, які безпосередньо пов'язані між собою.

Дерево Цілей – основа усього майбутнього проекту.



Діаграма 2: Дерево цілей

### Що обирати? Як визначити стратегію проекту?

Повне Дерево Цілей складається з певної кількості „гілок”, - окремих повноцінних установчих одиниць, кожна з яких є альтернативною стратегією (групою цілей, маючих між собою причинно-наслідковий зв'язок). Кожна є альтернативною стратегією.

Після того як Дерево Цілей створено та перевірено, можна починати визначати стратегію проекту.

### Стратегія проекту

Стратегія проекту – це напрям проекту, який забезпечує успіх та результативність проекту.

Для забезпечення успіху проекту вам треба уважно проаналізувати усі окремі альтернативні стратегії (усі окремі „гілки” на Дереві Цілей), та обрати ключову для вашого проекту. Це одне з найбільш складних завдань у процесі розробки проекту, оскільки стратегія визначає ваш проект (та буде оцінена як основна частина вашої концептуальної ноти).

Рішення слід приймати на основі таких критеріїв як пріоритети політики, бюджет, людські ресурси, терміновість, соціальна прийнятність, і т.д.

При аналізі можливих стратегій визначте, яка з них:

- найкраще узгоджується з державною політикою регіонального розвитку;
- відповідає вимогам конкурсу;
- містить лише реалістичні, досяжні цілі;
- відповідає потребам бенефіціарів проекту;
- є високоефективною (забезпечує досягнення цілей мінімальними фінансовими витратами);
- базується на наявних людських та фінансових ресурсах;
- забезпечує сталі результати.



### Заголовок

Найпростіший шлях вибору стратегії – видаляти з Дерева Цілей ті „гілки”, які не відповідають вищенаведеним критеріям. Тобто, щоб обрати стратегію, треба ще раз подивитися на кожну гілку та дати відповіді на наступні запитання:

- Чи є проект у межах наших повноважень? (Наприклад, місцева влада не має впливу на прикордонну інфраструктуру, хоча вона і розташована на їхній території);
- Чи є цільовий сектор/тематика (наприклад, енергетика, транспорт, водопостачання, і т.д.) те, чим ваша організація займається на постійній основі? Наприклад, установа, яка зазвичай займається тільки водопостачанням, ймовірно, має мало досвіду щодо охорони здоров'я. Чи має ваша організація належний досвід та знання у обраній сфері?
- Чи має ваша установа достатню спроможність виконувати цей конкретний проект: наявність персоналу, матеріальних та технічних ресурсів?
- Чи існує реалістична можливість досягнути цілей проекту протягом визначених термінів (мінімум 12 та максимум 21 місяців)?
- Чи відповідають цілі вашого проекту цілям ДСРР-2020 та умовам цього конкурсу?
- Чи враховує ваш проект вимоги з таких питань як захист навколишнього середовища та інтереси соціально вразливих груп населення?

На цьому етапі важливо, щоб ви дали відповідь „так” на всі запитання.

### Перевірка Логіки реалізації Вашої проектної ідеї

Проведена робота дозволяє здійснити перевірку логіки реалізації проектної ідеї. Починати заповнювати Логіко-структурну матрицю потрібно з першої колонки, вписуючи основні елементи проекту, тобто Загальну ціль (або декілька), Конкретну ціль (або декілька), результати та дії.

**Загальна мета** - загальний вплив у широкому контексті щодо розвитку, у який проект робить внесок – на національному чи галузевому рівні (передбачається зв'язок з контекстом вироблення політики чи галузевою програмою).

Загальна мета – це більш широка мета, досягненню якої сприятиме проект. Зазвичай вона буде досягнута через певний час після закінчення проекту. Вона демонструє, чому проект є важливим для суспільства з точки зору довгострокової користі та надбань. Вона показує, як ваш проект кореспондує з програмою та пріоритетами регіонального розвитку. Зазвичай загальної мети не можна досягнути у результаті діяльності одного проекту, для цього може бути потрібно багато інших проектів та програм.

### Конкретна Ціль/ Конкретні Цілі

Це підсумкові позитивні наслідки щодо розвитку при закінченні проекту більш конкретно, очікуваний зиск для цільової групи/груп. Цілі мають бути досягнуті наприкінці проекту. Вони відображають основну проблему проекту, та представляють собою довгостроковий зиск та переваги для бенефіціарів та цільових груп. Вони напряму пов'язані з проблемами чи потребами цільових груп та кінцевих бенефіціарів.

Досягнення цілей проекту має сприяти досягненню загальної мети проекту.



### Заголовок

Конкретні цілі безпосередньо не пов'язані з наданими послугами (продуктами), вони безпосередньо пов'язані з використанням цих послуг (продуктів) бенефіціарами та показують, як цільові групи/кінцеві бенефіціари використовують продукти вашого проекту, що зазвичай проявляється у змінах поведінки чи розуміння певних питань (наприклад, підвищена обізнаність, отримані нові практичні вміння. І т.д.).

#### **Результати**

Безпосередньо відчутні результати (продукти та послуги) проекту, які значною мірою є під контролем керівництва проекту. Результати проекту мають бути вагомими. Причому всі результати, які анонсовані, мають бути досягнуті.

Досягнення цілей та внесок у досягнення мети потребують певних дій, результатом яких будуть практичні результати/продукти поточної діяльності проекту, результативні наслідки проекту та впливи. Продукти поточної діяльності проекту та результативні наслідки проекту це задоволені потреби, усунені перешкоди на шляху процесу регіонального розвитку відповідно до цілей проекту. Це досягається впровадженням проектної діяльності з використанням наявних ресурсів (гроші, персонал, обладнання і т.д.).

Результати проекту складаються з результатів/продуктів діяльності проекту та результативних наслідків проекту.

#### **Результати/продукти діяльності проекту**

Результати/продукти діяльності проекту є безпосередніми помітними та відчутними результатами (певні продукти та послуги), які створює проект, та які значною мірою є під контролем керівництва проекту. Результати/продукти діяльності проекту зазвичай визначають як продукти та послуги, створені проектом.

Деякі приклади такої вихідної продукції: проведені навчання, аналітичні звіти, техніко-економічні обґрунтування, звіти, заходи (наприклад, семінари), посібники та інструкції, технічні проекти, побудовані чи відремонтовані об'єкти інфраструктури і т.д.

Результати/продукти діяльності проекту – це зазвичай найближчий та конкретний результат/наслідок проведеної роботи та використаних ресурсів. Але є і менш відчутні та помітні результати, яких ви досягаєте у проекті. Подумайте, як це може бути відображено в доступній та зрозумілій формі.

#### **Результативні наслідки проекту**

Результативні наслідки проекту – це результати (ефекти), які слідує за вихідною продукцією проекту у процесі його реалізації, це наслідки продуктів поточної діяльності проекту. Результативні наслідки проекту суттєво відрізняються від вихідної продукції, яку ви створюєте. Подумайте про те, що люди стануть робити краще, швидше, чи більш ефективно, чи щось, чого вони не вміли робити раніше.

Результативні наслідки проекту – це кінцеві досягнення на рівні цільової групи. Результативні наслідки проекту показують зміни, що відбулися завдяки вихідній продукції (Результати/продукти діяльності проекту) вашого проекту.



### Заголовок

Деякі приклади результативних наслідків проекту, пов'язаних з конкретними результатами/продуктами діяльності проекту „тренінги/навчання“:

- Результати/продукти діяльності проекту) призводять до „покращених професійних вмінь” і застосування позитивних навичок” (результативні наслідки проекту);
- „побудова 20 км дороги між селом X та містом Y” призводить до „скорочення на одну годину часу на подорож до лікарні”.

**Діяльність/заходи** - завдання (робочого плану), які треба виконати для отримання запланованих результатів. Для отримання результатів вам треба здійснити ряд дій. Які саме дії забезпечать досягнення результату – вирішувати вам. Це може бути дія, яка спрямована безпосередньо на цільові групи/групу та проведена за їхньої участі (навчання, консультації і т.д.). Це може також бути дія без їхньої активної участі, але яка спрямована на них (наприклад, розробка нових туристичних маршрутів, публікації, інфраструктурні проекти і т.д.).

Будь ласка, внесіть в першу колонку елементи, представлені у Вашій проектній ідеї.

Логіко-структурна Матриця		Логіка реалізації	
		<b>Загальні цілі</b>	На досягнення якої мети спрямований проект?
		<b>Конкретні цілі</b>	Які конкретні цілі планується досягнути в ході реалізації проекту для досягнення загальної мети?
		<b>Очікувані результати</b>	Які саме результати мають бути досягнуті до закінчення проекту? <i>(Вони ведуть до досягнення конкретних цілей, а ті, у свою чергу, до досягнення мети)</i>
		<b>Дії (заходи)</b>	Які ключові дії (заходи) буде здійснено в рамках проекту та спрямовано безпосередньо на цільові групи? <i>(Вони приводять до досягнення результатів проекту. Дії/заходи мають бути згруповані за результатами)</i>

Вносячи ці елементи до Логіко-структурної матриці, будь ласка, пронумеруйте всі результати, а потім кожну дію таким чином, щоб відобразити її зв'язок із конкретним результатом, наприклад, Результат 1, Дія 1.1., Дія 1.2., Результат 2, Дія 2.1, Дія 2.2 і т.д. Нумерація окремих дій полегшить вашу подальшу роботу з підготовки проекту, оскільки ви будете використовувати однакову нумерацію у всіх документах, які подаються в рамках Конкурсу (в заявці, Логіко-структурній матриці та Бюджеті).

**Будь ласка, пам'ятайте, що в шаблоні Логіко-структурної матриці для цього конкретного Конкурсу заявок потрібно включити outputs (результати-продукти) та outcomes (результати-наслідки) у якості результатів.**

Потім ви повинні ще раз перевірити логіку проекту та її правильність. Це можна зробити, відповівши на наступні питання:



### Заголовок

- Чи зможу я досягти запланованих Результатів, якщо я реалізую Дії, що представлені в Логіко-структурній матриці?
- Чи досягну я визначеної Конкретної цілі (або декількох) до кінця реалізації проекту, якщо отримаю Результати, представлені в Логіко-структурній матриці?
- Чи досягнення Конкретної цілі (або декількох) до кінця реалізації проекту забезпечить досягнення Загальної цілі (або декількох) в певний момент після завершення проекту?

Якщо в ході аналізу правильності логіки реалізації ви зрозумієте, що для досягнення конкретної цілі необхідні ще якісь додаткові дії або результати, ви можете включити їх до вашого проекту та Логіко-структурної матриці.

### Перевірка практичної здійсненності ідеї проекту

Після правильно побудованої логіки реалізації вашого проекту потрібно перевірити його практичну здійсненність. Перед тим, як продовжити роботу над проектом, ви повинні перевірити, чи є реальний шанс його реалізувати та досягти запланованих результатів. Ось для чого призначена колонка 4 "Припущення" в Логіко-структурній матриці. Ви повинні враховувати поточну ситуацію та очікувану майбутню ситуацію у своєму регіоні та країні, реальність реалізації вашого проекту. Будь ласка, подумайте над тим, які саме зовнішні фактори можуть впливати на здійснення та досягнення ваших цілей на даний момент та в найближчому майбутньому. Проаналізуйте всі припущення, важливі для успіху вашого проекту.

**Припущення** - зовнішні фактори, які можуть вплинути на хід або успіх проекту, над якими менеджер проекту не має прямого контролю. Вони формулюються в позитивному ключі. Сформульовані у вигляді негативних тверджень, припущення стають проектними ризиками.

### Ризики

Ризик – це вірогідність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проекту або дій.

І припущення, і ризики є зовнішніми факторами, які важливі для успіху вашого проекту, факторами, які знаходяться поза вашим контролем.

Припущення - позитивні твердження, що показують, з якими факторами ваш проект може стикнутися.

Ризик	Припущення
Обмеження доступу до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу	Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу не буде обмеженим

Ризики та припущення включені в четверту колонку Логіко-структурної матриці. При її заповненні, починайте з представлення попередніх припущень (передумов), існування яких необхідне для



### Заголовок

початку реалізації проекту: зовнішні чинники, необхідні для того, щоб почати реалізацію проекту та проектних дій.

Перед тим, як включити ваші припущення та ризики в Вашу Логіко-структурну матрицю, поверніться до аналізу проблем.

"Гілки" Деревя проблем, які ви не включили в свій проект, але вважаєте важливими для досягнення ваших цілей під час аналізу проблем, можуть бути ризиками. Наприклад, якщо ваш проект орієнтований на розвиток туристичного сектору, і ви виявили проблему "Обмежений доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу", але не включили її в обсяг вашого проекту, перевірте, яким чином і наскільки значущим є питання доступності кредитів для малого та середнього бізнесу, що може вплинути на реалізацію вашого проекту та досягнення результатів. Якщо це питання може мати значний вплив на ваш проект, включіть до ваших припущень "Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу не буде обмеженим" або "Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу збільшиться".

Будь ласка, потім зверніться до Аналізу зацікавлених сторін. Користуйтеся інформацією, яка там міститься, для аналізу припущень та ризиків. Додайте потенційні зовнішні втручання в проект до вашої Логіко-структурної матриці.

Подумайте, чи є інші зовнішні фактори, які ви не розглядали на етапі Аналізу проблем, які можуть вплинути на реалізацію проекту. Перерахуйте їх та перевірте, чи ваш проект практично здійснений, при аналізі важливості припущень. Це можна зробити наступним чином (див. рисунок «Оцінка припущень»):



Рисунок 5. Оцінка припущень

Будь ласка, пам'ятайте, якщо ви визначаєте будь-які зовнішні фактори як достатньо значущі, щоб унеможливити досягнення цілей проекту, ваш проект може виявитися практично нездійсненим (тобто, його реалізація занадто ризикована). Такий проект не матиме шансів на бюджетну підтримку.





Заголовок

Якщо аналіз показує, що ваш проект потрібно доповнити, наприклад, за допомогою включення додаткового результату, необхідного для успішної реалізації проекту, або дій із пом'якшення негативного впливу зовнішніх факторів, будь ласка, додайте їх.

Після завершення аналізу припущень додайте його результати у відповідні клітинки колонки 4 наступним чином:

	<p>По-перше, додайте передумови (тобто умови поза межами контролю Вашого проекту, які повинні бути в наявності, щоб розпочати реалізацію Вашого проекту) до найнижчого рядка колонки 4. Сюди можуть входити чинність певного законодавства, зміна офіційних норм забруднення повітря, отримання юридичного дозволу для проведення запланованих робіт, тощо. Це становить готовність проекту до реалізації.</p>
	<p>По-друге, на рівні очікуваних Результатів, надайте зовнішні передумови, необхідні для отримання очікуваних результатів за графіком. Подумайте, які зовнішні умови повинні бути в наявності, щоб дії за проектом призвели до запланованих результатів, наприклад, необхідність набуття знань, відсутність будь-яких археологічних знахідок при проведенні будівельних робіт у центрі старого міста, вчасно отриманий дозвіл на утилізацію будівельних відходів, виданий відповідними органами, тощо.</p>
	<p>Потім, на рівні Конкретних цілей, визначте окремо, які зовнішні чинники та умови поза межами Вашої відповідальності є необхідними для досягнення Конкретних цілей та Загальних цілей. У цьому випадку Ви повинні надати припущення та ризики (негативні твердження), які повинні бути прийняті до уваги.</p>

Ризики та припущення, визначені на даному етапі, стануть частиною плану управління ризиками, який ви повинні описати у формі заявки.

При заповненні колонки 4, перевірте практичну здійсненність Вашого проекту ще раз. Це можна зробити, задаючи собі наступні питання:

<table border="1"> <tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td>5, 7</td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td>3</td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td>1</td></tr> </table>	8				6			5, 7	4			3	2			1	<p>Якщо попередні умови (1) виконані, чи зможу я негайно приступити до реалізації запланованих дій (2)? Якщо заплановані дії (2) реалізовані, а припущення (3) виконані, чи отримаю я заплановані результати (4) своєчасно? Якщо заплановані результати (4) досягнуті, припущення виконані, а ризики пом'якшені або не з'являються (5), чи досягну я Конкретної цілі (або декількох) (6) до кінця реалізації проекту? Якщо визначена мною Конкретна ціль (або декілька) (6) отримана, а припущення (7) виконані, чи буде визначену Загальну ціль досягнуто (8)?</p>
8																	
6			5, 7														
4			3														
2			1														



### Заголовок

Нижче приклад припущень, виконання яких необхідно для досягнення Загальної цілі та Конкретної цілі:



Рисунок 6. Приклад ієрархії припущень та цілей

### Визначення показників впровадження проекту

**Об'єктивно перевірювані показники** описують цілі проекту в операційно вимірюваному вираженні (кількість, якість, час). Вони описують цілі проекту та результати в операційно вимірюваному вираженні та забезпечують основу для показників впровадження проекту, що використовуються для моніторингу та оцінки проекту. Вони показують, на якому рівні досягнуті цілі проекту та результати.

Об'єктивно перевірювані показники відіграють різні ролі, залежно від етапу реалізації проекту:

На етапі планування проекту - вони служать інструментом оцінки проекту, можливості досягнення конкретних результатів і цілей (наприклад, чи будуть можливими реальні зміни в регіональному ВВП, якщо тільки 6 малих та середніх підприємств отримають конкретну підтримку в рамках проекту).

На етапі оцінки – дають інформацію для оцінювачів, зокрема:

- чи проект добре розроблений і чи буде співвідношення витрати-результати розумним та економічно ефективним;
- наскільки добре використовуються вклади для створення продуктів/послуг проекту та досягнень/наслідків;
- показують ступінь досягнення конкретних вигод для кінцевих бенефіціарів.



### Заголовок

На етапі впровадження - показують рівень досягнень проекту.

Після завершення проекту - вони служать для оцінки результатів проекту, впливу та ефективності, показують, до якого ступеня досягнуто цілі та результати проекту.

Показники мають бути визначені замовниками/виконавцями проекту. Це означає, що ви обираєте їх та вносите до відповідного рівня у колонці 2 Логіко-структурної матриці. Тому дуже важливо вибрати показники, яких ваш проект може дійсно досягти.

У методології проекту дуже часто використовується акронім 'SMART', який також може перекладатися українською як слово 'РОЗУМНІ'. Відповідно до цього методу, показники повинні бути:

- S Specific - конкретними – передбачається, що показники повинні вимірювати стан речей, який ваш проект намагається змінити, тобто, зазначати об'єкт вимірювання, відображати конкретний результат проекту або цілі;
- M Measurable - вимірюваними (у кількості або якості) – представлені в цифрах;
- A Available - доступними в конкретній області, за прийнятною вартістю та методами;
- Achievable - досяжними - оцінка результатів не повинна бути занадто складною чи дорогою;
- R Relevant - доречними - відповідати потребам та вирішувати проблеми цільової групи/кінцевих бенефіціарів,
- Realistic and Reasonable - реалістичними та обґрунтованими - показники повинні бути задані таким чином, щоб не викликати сумнівів щодо їхньої об'єктивності, доречності та відповідності даному проекту;
- T Timely, Time-bound - своєчасними, з чітко встановленими строками – доступними у заданий час, такими, що можна зібрати та звітувати; пам'ятайте, що конкретні значення показника мають бути прив'язані до конкретних періодів/моментів у часі.

Крім того, правильно визначені показники повинні включати наступну інформацію: Для кого? Що? Коли? Де? Скільки? Якої якості?

*Приклад:*

*Ціль: "Зниження рівня смертності новонароджених". Визначення показника*

- 1. Цільова група (хто): Діти віком до 1 року*
- 2. Якість (характер показника): зниження рівня смертності*
- 3. Кількість: з X % до Y %*
- 4. Час (період часу): з початку проекту до 20XX р.*
- 5. Місце: Назва (N) регіону*

*Показник: Задана величина:*

*Рівень смертності новонароджених знизиться з X% до Y% в N регіоні до 20XX року*



### Заголовок

Показники служать для вимірювання поступу у досягненні проектних цілей. Вони дають інформацію про те, що має бути вимірним, для того щоб контролювати та оцінювати правильність реалізації проекту (за якістю, кількістю та часом).

Показники, представлені у Логіко-структурній матриці, повинні бути об'єктивно вимірюваними, тобто ви маєте надати показники, які може отримати будь-хто та які будуть однаково зрозумілі для всіх (спеціаліст з моніторингу, оцінювач, тощо). При визначенні показників необхідно уникати тих, які можуть бути предметом довільних суджень або оцінюватися суб'єктивно. Таким чином, до Логіко-структурної матриці вносяться лише об'єктивно перевірювані показники. Вони повинні бути достовірними, піддаватися перевірці та об'єктивними, а не випадковими. Це означає, що такі ж результати будуть отримані різними особами в різний час. Тому, при визначенні Об'єктивно вимірюваних показників необхідно також представити джерела їх перевірки (у колонці 3 Логіко-структурної матриці).

Джерела перевірки показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про досягнення вашого проекту. Ці джерела дозволяють менеджерам проектів чи оцінювачам перевірити, чи досягає проект запланованого рівня показників. На вас покладається відповідальність за надання інформації про те, де і як можна їх знайти. На рівні результатів, це має бути головним чином внутрішня проектна документація, а інколи дослідження, що включені в процес реалізації проекту в рамках запланованих дій.

В зв'язку з цим, ви повинні вказати в Логіко-структурній матриці проекту, де можна знайти ці показники. Прохання представити конкретні назви джерел, які будуть використовуватися, і, якщо можливо, де їх можна знайти, наприклад, недостатньо лише вказати, що дані за показником "рівень безробіття" можна знайти в офіційній статистиці.

Ви повинні зазначити точне джерело, наприклад:

- Якщо показник на рівні загальної цілі описується як "зменшення рівня безробіття в регіоні X", а дані доступні у щорічному статистичному збірнику, яку офіційно публікує Державна служба статистики, будь ласка, надайте відповідну інформацію (щорічний статистичний збірник, Державна служба статистики України, сайт 'X');
- Якщо проект спрямований на зниження рівня безробіття серед молоді віком 25-30 років в районі "Y", а дані не доступні в офіційних виданнях Державної служби статистики України, але доступні, наприклад, в місцевих службах зайнятості, вкажіть точну назву такого регіонального територіального органу Держстату (річний звіт, служба зайнятості міста 'X').

Найкращими джерелами перевірки є:

- відповідні зовнішні джерела (поза межами контролю проекту);
- достатньо конкретні та такі, що безпосередньо показують рівень / якість показника;
- надійні та доступні (наприклад, через Інтернет);
- з помірними витратами на отримання інформації (безкоштовні або якомога дешевші).



### Заголовок

При заповненні колонки 2 Логіко-структурної матриці, необхідно визначити Об'єктивно перевірювані показники для кожного основного компоненту проекту: окремо для загальних цілей, конкретних цілей та результатів. У цьому випадку починайте з рядка "Загальна ціль" Колонки 2 "Об'єктивно перевірювані показники", а потім зазначаєте джерела їх перевірки в тому ж рядку в Колонці 3.

	<p>Показники на рівні загальної цілі/цілей пов'язані з наслідками реалізації проекту. Вони повинні бути зазначені в колонці 2. В той же час, Вам потрібно надати джерела перевірки окремо по кожному показнику у колонці 3. При визначенні цих показників Ви повинні використовувати перераховані вище критерії - цільова група, якість, кількість, час та місце. На рівні цілі (цілей) необхідно вказати зовнішні джерела перевірки (зовнішні дані офіційної статистики або зовнішніх досліджень, поза межами проекту), наприклад, офіційна статистика, щорічний контроль органів санітарного нагляду і т.д.</p>
	<p>Показники на рівні конкретної цілі/цілей пов'язані з ефектом від реалізації проекту. Вони дають інформацію, пов'язану зі змінами, наприклад, в поведінці, обізнаності, знаннях та навичках цільової групи. При визначенні цих показників Ви повинні використовувати такі ж критерії, як і для рівня загальної цілі - цільова група, якість, кількість, час і місце. Ці показники повинні бути конкретними, оскільки і внутрішня проектна документація, і зовнішні джерела перевірки використовуються тут (наприклад, результати іспитів, форми оцінки подій, тощо).</p>
	<p>Показники на рівні результатів демонструють продукти або послуги, що є безпосередніми результатами проектної діяльності. Вони повинні бути дуже конкретними. Вони показують рівень досягнення результатів проекту (outputs) та, в більших проектах, також результативні наслідки проекту (outcomes). Ви повинні визначити показники для кожного результату, внесеного до колонки 1 "Логіка реалізація". Внутрішня проектна документація (списки учасників, акти виконаних робіт і т.д.), як правило, виступає в якості джерела для їх перевірки.</p>

Деякі заявники надають максимально багато показників, щоб показати, наскільки важливий їхній проект, скільки досягнень він принесе. Будь ласка, пам'ятайте, що **дані, зазначені вами в Логіко-структурній матриці, будуть служити не лише для процесу планування та оцінки вашої заявки. Після прийняття рішення про фінансування, показники, надані вами на цьому етапі, будуть використовуватися для моніторингу досягнень проекту та оцінки правильності його реалізації (протягом періоду реалізації та після завершення проекту).**

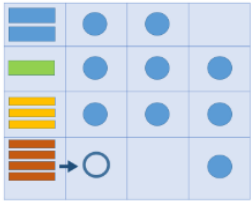

Чим більше показників ви визначите, тим більше показників будуть контролюватися, і ви повинні пам'ятати, що правильно реалізований проект - це проект, який досягнув саме тих показників, що були зазначені на етапі подання заявки. Вважається, що кожен запланований результат має бути представлений щонайменше одним, але не більше ніж трьома показниками. І на рівні Конкретної цілі (або декількох), і на рівні Загальної цілі (або декількох), повинен бути визначений, принаймні, один показник на одну ціль, який представляє цільову групу, якість, кількість, час і місце.

### Проектні засоби та витрати



### Заголовок

Якщо ви дотримувалися рекомендацій, Ваша Логіко-структурна матриця майже завершена. Залишилося заповнити лише дві клітинки. На цьому етапі Ви повинні заповнити чорновими даними, а потім виправити, коли робота з планування проекту буде завершена.

	<p>У клітинці "Засоби" у колонці 2 необхідно перерахувати всі основні засоби, необхідні для реалізації проекту: людські ресурси (персонал проекту та зовнішні експерти, що беруть участь у реалізації проекту), витратні матеріали / обладнання, дослідження, виробничі об'єкти, будь-який вид робіт і т.д.</p>
	<p>Нижня клітинка колонки 3 розділена на дві частини. Спочатку потрібно зазначити тут джерела інформації про хід впровадження проекту. Будь ласка, уточніть, які внутрішні документи будуть відображати хід впровадження Вашого проекту (наприклад, тендерна документація, протоколи, звіт про виконання завдання або подію і т.д.) для кожної запланованої діяльності.</p>

Потім вкажіть проектні витрати: загальну суму бюджету, а потім окремі витрати відповідно до класифікації витрат. Ця клітинка повинна бути повністю заповнена лише після завершення роботи над Бюджетом проекту. Забезпечте його повну відповідність проекту бюджету. Тут не потрібно надавати докладну інформацію для кожної статті бюджету, але основні витрати мають бути перераховані.

Внести витрати до Логіко-структурної матриці можна двома способами. Перший спосіб базується на окремих діях, передбачених в бюджеті (наприклад, Дія 1. Тренінги - "X" євро). Другий спосіб безпосередньо пов'язаний з бюджетом проекту і показує класифікацію витрат так само і в такому ж вираженні, які і в таблицях бюджету для окремих статей (людські ресурси, транспортні витрати, обладнання та постачальники, офісні витрати і т.д.). Цей спосіб менш складним і тому пропонується для використання, оскільки він забезпечує точно такі ж дані, як і в Таблиці бюджету.

### Перевірка правильності Вашого проекту

Після заповнення Логіко-структурної матриці, Ви можете уточнити правильність Вашого проекту. Для цього Ви повинні розглянути Логіко-структурну матрицю та задати собі наступні питання (див. рисунок «Перевірка правильності Логіко-структурної матриці» нижче:

Якщо попередні умови (1) виконано, чи зможу я забезпечити необхідні засоби (3) за допомогою встановленого бюджету (2) для реалізації запланованих дій (4), що буде підтверджуватися документально (5)?

Якщо заплановані дії (4) реалізовано, що підтверджується документально (5), а припущення (6) виконано, чи отримаю я заплановані результати (7) вчасно на запланованому рівні (8), що буде підтверджуватися документально (9)?



Заголовок

Якщо заплановані результати (7) на запланованому рівні (8), що підтверджується документально (9), отримані, припущення виконані, а ризики зменшилися або не з'являються (10), чи буде досягнуто Конкретну ціль (цілі) (11) до кінця реалізації проекту на запланованому рівні (12), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які Ви зможете знайти в (13)?

Якщо визначену Конкретну ціль (цілі) (11) отримано на запланованому рівні (12), що підтверджується документально та / або статистичними даними (13), та припущення (14) виконано, чи буде запланована Загальна ціль (цілі) (15) досягнута на запланованому рівні (16), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які можна знайти в (17)?

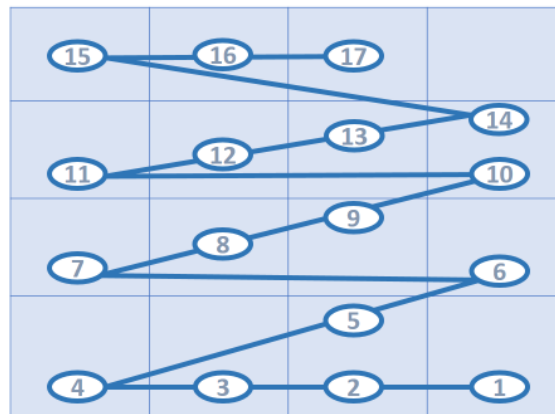


Рисунок 7. Перевірка правильності Логіко-структурної матриці

---

**Підготовлено на основі практичних посібників «Розробка Концептуальної ноти» та «Розробка Повної форми заявки», створених в рамках першого конкурсу проектів.**