



КОНТЕКСТ

Стратегії розвитку

Почаївської міської об'єднаної

територіальної громади

на 2017 – 2027 роки

«Стратегічна ціль – ціль, при досягненні якої стратег кардинально міняє ситуацію на свою користь»

ЗМІСТ

1. Зовнішній контекст впровадження Стратегії розвитку	3
2. Оцінка готовності Почаївської МОТГ до реалізації Стратегії розвитку	6
3. Контекст Стратегії та сценарії розвитку громади	23

Додатки

Додаток 1 Хронологія процесу розробки Стратегії	25
Додаток 2 SWOT - аналіз Почаївської МОТГ	28
Додаток 3 Співставлення матриці SWOT – аналізу та стратегічних (операційних) цілей	30
Додаток 4 Впровадження Стратегії розвитку Почаївської громади: проектні пропозиції для впровадження в 2017 році	35

Згідно нового стандарту ISO 9001 версії 2015 року, пункт 4.1 «Розуміння організації та її середовища», вимагається, щоб організація розуміла, відслідковувала і аналізувала контекст, в якому вона працює¹. Під контекстом в стандарті розуміються зовнішні і внутрішні фактори, а також супутні їм ризики, які є суттєвими з точки зору цілей і стратегічного напрямку організації і котрі впливають на здатність системи менеджменту якості організації досягати очікуваних результатів.

Відповідно, проблема розуміння умов успішності реалізації стратегії розвитку громади містить в основі контекст, у якому цю стратегію розробляють і впроваджують. Інакше кажучи, стратегічні цілі і пріоритети необхідно визначати і по-різному реалізовувати залежно від обставин, що склалися в конкретній громаді, для якої розробляється відповідна стратегія розвитку.

З широкого спектру різноманітних зовнішніх чинників, які впливають і далі впливатимуть на змістове наповнення і особливості застосування Стратегії розвитку Почаївської громади найбільш суттєвим є сама реформа децентралізації, яка і спричинила до написання Стратегії.

Суть реформи децентралізації полягає в тому, що органи влади об'єднаних громад стають первинними гравцями в наданні низки ключових послуг і функцій з розвитку. Його базисом є Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», яка включає в себе 62 реформи; з них пріоритетними визначені 8 реформ, до яких віднесена і децентралізація². Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів³. Відповідно, очікується, що передача повноважень місцевим органам влади розкриє численні переваги для діяльності з місцевого економічного розвитку, у тому числі підніме на вищий щабель відповідальність/контроль на місцевому рівні; призведе до кращого надання послуг місцевою владою; більшої прозорості у прийнятті рішень; більш рівноправної та активної участі громадян; та, в кінцевому результаті, до процвітання об'єднаних громад.

Але аналіз місцевого контексту впровадження стратегії розвитку Почаївської громади⁴ виявляє, що для належного виконання цих додаткових обов'язків і використання нових можливостей Почаївська громада обмежена, насамперед, людським фактором, а саме: браком кваліфікованих кадрів в муніципальному управлінні, слабким розвитком бізнес-середовища, практично повною відсутністю громадських організацій. Тому пріоритетом цієї стратегії є подолання даного бар'єру, без чого не можливо досягнути помітних успіхів в місцевому економічному розвитку.

Ще один аспект, пов'язаний з децентралізацією, стосується її тяглості. А це, в свою чергу, залежить від того, як довго центральна влада буде послідовною щодо проведення політики реформ. Тому в контексті тяглості політики децентралізації, звичайно, слід

¹ ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/1316-dstu-iso-9001-2015>

² 12 січня 2015 року Президент України П. Порошенко підписав Указ «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»» <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

³ Метою політики реформ у сфері децентралізації задекларовано відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування, побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

⁴ Який розглядається нижче в розділі «Оцінка готовності Почаївської МОТГ до реалізації стратегії розвитку».

спиратися на нинішні позитивні кроки влади, вірити в майбутнє, але також слід пам'ятати уроки минулого:

- Нова економічна політика (НЕП) — економічна політика, яка проводилася в Радянських республіках починаючи з 1921 року. НЕП дозволив швидко відновити господарство, зруйноване Першою світовою і Громадянською війнами. Але вже з другої половини 20-х років почалися перші спроби згортання НЕПу. На початок 1930-х років НЕП був фактично згорнутий.
- Хрущовська відлига — неофіційна назва періоду історії СРСР, що розпочався після смерті Й. Сталіна (друга половина 1950-х р. — початок 1960-х р.). Крім лібералізації суспільно-політичного життя, вона характеризується також проведенням економічних реформ, зокрема лібералізацією державної політики щодо розвитку кооперативів, артілей тощо. Остаточо відлига завершилася в 1964 році.
- Перебудова — загальна назва сукупності політичних і економічних реформ, що проводилися в СРСР у 1985–1991 роках. Нинішні покоління пам'ятають, чим завершилася перебудова.

Приклади згортання реформ в нашому недавньому минулому, змушує зважати на ризики, пов'язані з можливим згортанням і нинішніх реформ. Тому при плануванні місцевого розвитку на період до 2027 року доречно поставити собі питання, чи з'явиться після впровадження державної *Стратегії сталого розвитку "Україна-2020"* її логічне продовження - *Стратегія сталого розвитку "Україна-2030"*. З критичними оглядами Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" можна ознайомитися в Інтернеті⁵.

Аналіз регіонального контексту впровадження Стратегії розвитку Почаївської громади також змушує нас виявляти достатньо стриманий оптимізм щодо наявності сприятливих умов для розвитку громади протягом всього задекларованого періоду (2017-2027 рр.).

Огляд регіонального контексту розпочнемо з цитування «Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року», розділу 12. «Сценарії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року», а конкретно зі змісту **Реалістичного сценарію** впровадження обласної стратегії: За цього сценарію пріоритетним завданням є реалізація заходів, спрямованих на розвиток області, хоча суспільно-економічний стан країни не сприяє такому розвитку:

<...> «За цим сценарієм впровадження реформ у регіоні стикається з певними труднощами правового, фінансового та організаційного характеру. Внаслідок цього підвищення інвестиційної привабливості регіону стає значним викликом для області. Відтак значна частка регіонального ресурсу буде спрямовуватися на найбільш готові для цього території, створюючи окремі локальні — точки зростання. Такі території будуть демонструвати інноваційний розвиток, на них сформуються інвестиційні зони, куди увійдуть стратегічні інвестори, створюючи нові інноваційні підприємства як у промисловості, так і в аграрному секторі»⁶.

⁵ Наприклад, «Стратегія 2020 – програма розвитку країни чи стратегія окремого Президента?» <http://osf.org.ua/policy-analysis-president/view/455>; «Стратегія сталого розвитку 2020: реальний план чи політична декларація?» <http://iac.org.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-2020-realniy-plan-chi-politichna-deklaratsiya-chastina-1/>, тощо.

⁶ Див. «Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року», стор. 132.

Ймовірно, що події будуть розгортатися саме по цьому сценарію, причому, можливо, в його більш драматичному варіанті.

По-перше, очевидно, що чинна центральна влада планує отримати «Історії успіху» в сфері децентралізації до 2019 року – року чергових виборів до Верховної Ради та Президента України.

По-друге, на Тернопільщині це вже створило джерело напруження – високі темпи реформи децентралізації привели до політизації цього процесу.

Тернопільська область, будучи однією з найслабших областей України за економічним розвитком, демонструє при цьому найвищі темпи створення об'єднаних громад⁷. Але не всі політичні сили в обласній раді підтримують ударні темпи утворення об'єднаних громад. Про це свідчить, зокрема, те, що прийняти зміни до Перспективного плану формування територій громад Тернопільської області обласній раді з першого разу не вдалося⁸.

Якщо новостворені об'єднані громади не демонструватимуть достатню інституційну спроможність до свого економічного розвитку⁹, то ця проблема стане інструментом майбутньої передвиборчої боротьби і, потенційно, може стати фактором дестабілізації політичної ситуації в Тернопільській області.

Тому перерозподіл ресурсів на підтримку окремих громад, обраних на роль «точок зростання», є більш ніж ймовірним.

По-третє, мало ймовірно, що Почаївська об'єднана територіальна громада може потрапити до числа цих «модельних» об'єднаних громад. Хоча б з огляду на те, що одне з джерел соціальної напруги на Тернопільщині – статус Почаївської лаври.

Тернопільська обласна рада прийняла два стратегічні нормативно-правові акти, які зазначають Почаїв як один з основних центрів паломницького туризму¹⁰. В той же час, ми бачимо, що поновлюється боротьба за приналежність Почаївської лаври.

12 травня 2016 року Тернопільська облрада звернулась до Президента України Петра Порошенка та Кабінету Міністрів України з вимогою повернути Почаївській Лаврі статус державного заповідника. За відповідне рішення під час засідання облради проголосували всі 54 депутати, які були присутні в залі. Згодом, 28 липня 2016 року Тернопільська обласна рада прийняла рішення №295 «Про утворення та обрання тимчасової контрольної комісії Тернопільської обласної ради щодо перевірки законності передачі храмового комплексу в м. Почаєві УПЦ Московського патріархату».

Наразі неможливо прогнозувати, чи буде розгортатися ця ситуація по конфліктному сценарію і який вплив вона матиме на розвиток Почаївської об'єднаної громади. Але потенційно це є ускладнюючим фактором для реалізації Стратегії розвитку.

⁷ https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_об'єднаних_територіальних_громад_України

⁸ <http://teren.in.ua/2016/07/22/ternopilski-chynovnyky-ne-mayut-chym-pohvalytsya-u-kyievi-foto/>
<http://teren.in.ua/2016/11/06/do-kintsya-roku-na-ternopilshhyni-uzhe-bude-36-ob-yednanyh-gromad-foto/>

⁹ Див. розділ «Оцінка готовності Почаївської МОТГ до впровадження стратегії розвитку».

¹⁰ «Стратегія регіонального розвитку Тернопільської області на період до 2020 року», «Стратегія розвитку туризму в Тернопільській області на 2016-2020 роки».

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПОЧАЇВСЬКОЇ МОТГ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

В цьому розділі ми розглянемо власний контекст впровадження Стратегії розвитку Почаївської громади.

Одним із найважливіших кроків у виборі пріоритетів розвитку громади, визначенні стратегічних цілей та завдань для їх досягнення – є визначення того, чи місцеві спільноти справді належним чином готові та в змозі їх реалізувати. Це означає не лише те, чи громада або міська рада мають необхідні ресурси для досягнення стратегічних цілей, тобто достатні активи, можливості та конкурентні переваги, а також чи вони мають у тому числі відповідне ставлення, прагнення, устремління, клімат і лідерство для забезпечення успішності цього процесу¹¹.

Економічним «локомотивом» стратегії розвитку громади є її місцевий економічний розвиток (МЕР). Термін «місцевий економічний розвиток» часто плутають з термінами: економічний розвиток громади, розвиток бізнесу, регіональне / місцеве планування та промисловий розвиток. Між усіма цими термінами є дещо спільне, а також певний ступінь дублювання та взаємопов'язаності. Поза тим ці терміни не є синонімами.

Посібник з основи теорії і практики МЕР «Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади» пропонує наступні визначення поняття «місцевий економічний розвиток»:

«МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК – ЦЕ...

- процес, у рамках якого партнери з державних / муніципальних, ділових і неурядових кіл працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання та нових робочих місць. Місцевий економічний розвиток, таким чином, відбувається в громадах, які постійно поліпшують свій інвестиційний клімат і середовище сприяння бізнесу з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, збереження робочих місць і збільшення доходів».
- процес розвитку за участю всіх зацікавлених сторін, який заохочує встановлення партнерських зв'язків між ключовими приватними та державними партнерами на визначеній території і сприяє спільній розробці та реалізації єдиної стратегії розвитку через використання місцевих ресурсів і відносних переваг у глобальному контексті з кінцевою метою створення гідних робочих місць і стимулювання економічної діяльності».
- процес, у якому «місцева» влада або певний орган влади, установа чи організація від імені місцевої влади бере на себе завдання поліпшення спроможності громади (здебільшого поселення, селища, містечка чи міста) забезпечувати економічний прогрес і в кількісний, і в якісний спосіб. Місцевий економічний розвиток означає процес, у якому місцеві органи влади беруть на себе зобов'язання поліпшити економічний добробут та якість життя».

Незважаючи на відсутність єдиного загальноприйнятого визначення місцевого економічного розвитку, усе ж існують очевидні подібності та спільні характеристики, зокрема:

¹¹ Матриця для оцінки готовності громади до впровадження стратегій базується на основі посібника з основи теорії і практики МЕР «Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади», розроблений ТОВ «Локхейвен Менеджмент Консалтантс» (Lochaven Management Consultants Ltd.) на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги «Місцевий економічний розвиток міст України». Київ, 2014 р.

- МЕР – це колективний і рівноправний процес, у якому беруть участь різноманітні зацікавлені сторони;
- МЕР відбувається на певній території, межі якої переважно збігаються з адміністративними кордонами;
- МЕР – це підхід «знизу-вгору», коли місцеве населення приймає місцеві рішення з місцевих питань;
- МЕР передбачає запровадження певного виду економічного стимулювання;
- МЕР здійснюють для досягнення певних якісних та / чи кількісних поліпшень у економічному добробуті.

З вищенаведеного очевидно, що для досягнення успіху в реалізації будь-якої стратегії розвитку громади необхідною (але не достатньою) умовою є те, наскільки громада готова брати на себе відповідальність за свій економічний розвиток.

Результати оцінювання готовності громади до реалізації стратегії базуються на даних Паспорту Почаївської МОТГ, аналізі історичного минулого громади (після розпаду СРСР), робочих матеріалах Проекту «Консолідація зусиль місцевої влади та громадськості Почаєва, Старого Таража, Комарина для розробки та реалізації Стратегії Розвитку Почаївської об'єднаної територіальної громади» (аналіз фокус груп та індивідуальних інтерв'ю, результати опитувань, інших форм вивчення громадського середовища).

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ГРОМАДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

1. Фінансові ресурси

Чи має громада фінансові можливості для провадження місцевого економічного розвитку (МЕРу)?

Завдяки змінам до податкового та бюджетного законодавства у контексті децентралізації обсяг власних доходів бюджету Почаївської МОТГ зріс майже в 3 рази (на 17489529,5 грн.) порівняно з 2015 роком¹² (з 9449970,5 грн. до 26939500 грн¹³). В структурі податкових надходжень в 2016 р. найбільша вага припадає на акцизний податок – 2835000 грн, податок на доходи фізичних осіб – 2785500 грн, єдиний податок – 976500 грн. Наведені цифри свідчать, що запровадження політики децентралізації має стати дієвим фактором успіху в впровадженні МЕРу, більше того, робота проведена в рамках підготовки Паспорту громади виявила, що потенційна база реальних платників податків є більшою, ніж є в базі даних міської ради¹⁴.

Чи достатньо представлений в громаді сектор фінансових послуг?

В громаді розміщено філії двох фінансових установ (Почаївське відділення Тернопільської філії ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК", Філія ПАТ «Ощадний банк України»), що, очевидно, відповідає, на даний час, потребам місцевих суб'єктів економічної діяльності. Інші типи установ на ринку фінансових послуг не представлені (муніципальний банк, кредитна спілка, місцевий фонд розвитку, тощо).

¹² Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 5 «Фінансовий стан та бюджет громади».

¹³ Включаючи медичну субвенцію (5591300 грн) та освітню субвенцію (10158300 грн).

¹⁴ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 4 «Економіка громади»

Чи існують в громаді фінансові механізми для підтримки впровадження проектів МЕРу?

Тут потрібно відзначити важливість для Почаївської громади розвиток кредитних спілок, які в теперішній економічній ситуації не тільки були б корисними гравцями на ринку кредитування та надання фінансових послуг, але б і відігравали б важливу соціальну функцію згуртування громади, інтегруючи економічні інтереси своїх членів. З точки зору стратегії розвитку, також важливо зазначити бажаність створення Фонду розвитку Почаївської МОТГ для підтримки місцевих соціально-економічних проектів.

Висновок: наявні фінансові ресурси можна оцінити як достатні для старту МЕРу з хорошим потенціалом для подальшого нарощування.

2. Інфраструктура

Чи має місто адекватну інфраструктуру, щоб економічний розвиток став реальністю?

Для того, щоб МЕР Почаївської МОТГ став реальністю, громада має мінімально необхідний рівень розвитку місцевої інфраструктури¹⁵, який зосереджений в основному в місті Почаєві. Але, такі важливі інституції для підтримки розвитку малого та середнього підприємництва як Агентство місцевого розвитку, ЦНАП, інформаційно-комунікаційний центр, тощо, в Почаївській МОТГ на даний час відсутні¹⁶.

Висновок: для покращення умов місцевого економічного розвитку необхідно розвивати мережу інституцій по підтримці малого та середнього підприємництва¹⁷.

3. Сприяння розвитку місцевого підприємництва

Чи є в Почаївській об'єднаній громаді позитивний клімат для бізнесу? Чи МОТГ заохочує та підтримує своїх підприємців / підприємства? Чи надає міська рада послугу «єдиного вікна» для бізнесу? Чи легко розпочати / розширити бізнес в громаді? Чи регуляторне середовище обтяжливе? Чи існують якісь програми / послуги технічної допомоги для підприємців?

На даний час будь-які місцеві програми підтримки та розвитку підприємництва в Почаївській МОТГ відсутні.

Висновок: необхідно підготувати пакет програм місцевого економічного розвитку (МЕРу) щодо створення сприятливого регуляторного середовища, підтримки малого та середнього підприємництва, заохочення мешканців громади до приватної ініціативи, тощо. Важливо, щоб місцева економічна політика вироблялася з врахуванням Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року та Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Тернопільській області на 2016-2020 роки.

¹⁵ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 6 «Транспортна інфраструктура, транспортне сполучення і зв'язок», розділ 7, «Житлово-комунальна та енергетична інфраструктура», розділ 8 «Соціальна інфраструктура».

¹⁶ Паспорт громади розділ 4 «Економіка громади», п. 4.7. «Мережа підтримки бізнесу»

¹⁷ Стратегія розвитку Почаївської МОТГ Стратегічна ціль 1. «Створення та розвиток сучасної системи управління об'єднаною громадою», Стратегічна ціль 2. «Розвиток громадянського суспільства».

4. Можливості ринку товарів і послуг

Які галузі економіки представлені в громаді? Чи найбільші підприємства обслуговують місцеві потреби, чи поставляють продукцію за межі громади? Чи підхід до економічного розвитку ґрунтується на місцевих конкурентних перевагах? Чи громада має сприятливий імідж всередині та за межами регіону?

Даний параметр оцінки готовності Почаївської МОТГ до реалізації Стратегії розвитку є одним з найбільш важливих, оскільки показує за рахунок чого (яких товарів, послуг, ресурсів, тощо) громада живе і розвивається. Робота над паспортом громади та Стратегією розвитку показала, що оцінка по цьому параметру є дуже неоднозначною.

Важливо розмежовувати внутрішній ринок (ринок товарів і послуг в межах Почаївської громади) та зовнішні ринки (ринки для товарів і послуг, які пропонуються суб'єктами економічної діяльності Почаївської громади та Почаївською громадою в цілому).

Для МЕРу важливо проаналізувати можливості зовнішнього ринку, оскільки саме вони найбільше впливають на майбутній добробут громади.

Основними сферами економіки, на яких підприємства Почаївської громади присутні на зовнішніх ринках є: легка промисловість, хімічна промисловість, сільське господарство, туризм.

Легка промисловість представлена ТзОВ «Об'єднана мода України». Львівське товариство з обмеженою відповідальністю «Об'єднана мода України», яке спеціалізується на пошитті одягу, дійсно працює на зовнішніх ринках (поставляючи свою продукцію в Бельгію, Данію, Францію, Німеччину, Польщу, Швецію)¹⁸. А в Почаєві ТзОВ «Об'єднана мода України» на базі місцевої фабрики «Іква» створило лише філіал з пошиття чохла для меблів¹⁹. Тому даний підрозділ правильно розглядати в контексті зайнятості мешканців²⁰ та одного із платників податків на землю.

Хімічна промисловість представлена ТзОВ «Пластик-М», яке, згідно каталогу промислових підприємств Кременецького району, спеціалізується на виробництві литтєвих виробів із пластичних мас, труб поліетиленових, плівки поліетиленової, листа полістирольного, тощо²¹. По даному підприємству ситуація виглядає дуже цікавою. Згідно інформації, отриманою нами в індивідуальних інтерв'ю з членами громади, дане підприємство вважається недіючим. Потрібно враховувати, і те, що виробничі потужності раніше належали іншому підприємству: ТзОВ «КП Почаївська фабрика «Пластик», яке в 2014 р. перебувало на стадії ліквідації (очевидно, як нерентабельне). В той же час, згідно інформації, взятої з сайту Кременецької РДА, підприємство є одним з найуспішніших в районі:

«...Найбільшу питому вагу в обсягах промислового виробництва займає ТОВ «Кременецьке молоко», забезпечивши виконання запланованих завдань на 116,7% та ТОВ «Пластик – М» забезпечено ріст на 89%...

¹⁸ http://omu.business-guide.com.ua/production_and_services

¹⁹ Дані про конкурентоспроможність виробів цеху №2 відсутні.

²⁰ «ТОВ «Об'єднана мода України» працює в дві зміни, всього на підприємстві 150 працівників.» - інформацію взято з сайту Кременецької РДА, Довідка про виконання програми соціально – економічного та культурного розвитку Кременецького району за січень-вересень 2016 року.

²¹ <http://www.oda.te.gov.ua/kremenetska/ua/7336.htm>

...Із запланованих заходів Програми на промислових підприємствах вдалося модернізувати лінію на ТОВ «Пластик-М» з виготовлення полістирольного листа. Це дало змогу покращити якість продукції, виготовляти лист із глянцевою поверхнею та захисним покриттям. Зараз підприємство освоює випуск термозбіжної плівки для упакування продукції. Ведеться пошук нових ринків збуту. Розпочали співпрацю з 7 новими замовниками»²².

Ми не можемо на базі наявних у нас офіційних матеріалів показати, що правонаступник ТзОВ «КП Почаївська фабрика «Пластик» підприємство ТзОВ «Пластик – М» є стабільно прибутковим. Тому на даний час підприємство ТзОВ «Пластик – М» ми не можемо віднести до економічного активу громади.

Водні ресурси представлені річкою Іква, що проходить через с.Старий Тараж та с.Комарин, на якій розташована система ставків загальною площею 175 га. Потенційно комплекс ставків міг би бути хорошим ресурсом як для ведення рибного господарства, так і для використання в цілях рекреації (в контексті створення цілісного туристично-рекреаційного комплексу). Але по факту ставки знаходяться в стані повного занепаду і, очевидно, не є серед головних бізнес-пріоритетів свого нинішнього орендаря - Кременецького крейдяного заводу. Оскільки ставки зараз знаходяться в довгостроковій оренді, то місцевій владі потрібно або знайти законні шляхи повернення їх у власність громади, або досягнути порозуміння з нинішнім орендарем щоб він привів комплекс ставків до того функціонального стану в якому він їх брав в оренду. За результатами вивчення цього питання під час підготовки Паспорту громади, ми прийшли до висновку що на нинішній час в міська рада не бачить реальних шляхів для розв'язання даної проблеми.

Сільське господарство. Аграрний сектор Почаївської громади необхідно аналізувати в контексті аграрного сектору Тернопільської області в цілому.

Сільське господарство займає провідне місце у народногосподарському комплексі області²³. Серед галузей сільського господарства переважає рослинництво, де виробляється понад 60% валової продукції. Зокрема, в товарній структурі зовнішньої торгівлі області за 2015 р. продукти рослинного походження склали 27,9% від загального обсягу експорту (що склало понад 81 млн. дол.США), поступаючись лише продукції машинобудування (відповідно, 46,7% і майже 136 млн. дол.США).

Земельні ресурси — основне багатство області. Із загальної площі земельного фонду 75,9% становлять землі, що використовуються для сільського господарства. Розораність території — 62%, один із найвищих відсотків в Україні. Орні землі в структурі сільськогосподарських угідь займають 81% (близько 850 тис. га) — найвищий показник в Україні. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти — групи найродючіших ґрунтів у світі.

В Почаївській громаді землі сільськогосподарського призначення складають 3378 га, що становить 62,3% в загальній структурі земель Почаївської МОТГ. Це багато.

²² Сайт Кременецької РДА(<http://www.oda.te.gov.ua/kremenetska/ua/publication/content/39804.htm>); Довідка про виконання програми соціально – економічного та культурного розвитку Кременецького району за січень-вересень 2016 року.

²³ Сільське господарство дає 30% валового внутрішнього продукту регіону, створює основу експортного потенціалу області.

Але як і у всьому, слід зважати не лише на кількість, але і на якість. А якість ґрунтів Почаївської МОТГ, як і всього мікрорегіону, є одною з найнижчих в області:

Загальну характеристику стану родючості ґрунтів можна оцінити за еколого-агрохімічним балом²⁴. Такий бал земельної ділянки враховує не лише наявність у ґрунті поживних речовин, важких металів, пестицидів та радіонуклідів, а й поширені ґрунти, їх змитість, кислотність та інші фізико-хімічні властивості, які впливають на родючість ґрунту.

Середньозважений бал паспортизованих земель становить по області 39 балів. Найкращі землі у Підволочиському районі (51 бал), Ланівцеькому (45), Гусятинському (44), Тернопільському (44), де залягають найбагатші ґрунти області – це чорноземи глибокі малогумусні, чорноземи реградовані, чорноземи опідзолені та невелика частка темно-сірих опідзолених. У цих районах, в середньому, близько 70% ґрунтів середньої і підвищеної якості та 1% високої якості.

Землі Кременецького району, в т.ч. Почаївської об'єднаної громади, де переважаючими є ясно- та сірі опідзолені і дернові різного ступеня змитості та оглеєності ґрунти, мають один з найнижчих балів - 32. Тому ці землі відносяться в основному до сільськогосподарських земель низької та дуже низької якості.

В даному контексті, ми хочемо звернути особливу увагу Почаївської міської ради (а також особисто власників земельних паїв з м.Почаєва, с.Старого Таража та с.Комарина) на ймовірні ресурсні втрати в довгостроковій перспективі. В останні роки аграрні холдинги у виборі культур для вирощування спираються лише на кон'юнктуру світового ринку та найшвидшу окупність вкладених інвестицій, обмежуючись вибором у 4-5 культур. Ніхто при цьому особливо не контролює дотримання ними обґрунтованих польових сівозмін²⁵. Сільгоспвиробникам це приносить додаткові прибутки. Але таке виробництво може призвести до безповоротного виснаження землі, яка втратить свою родючість і здатність бути ресурсом для виробництва у майбутньому²⁶.

Еколого-агрохімічний бал є об'єктивним аргументом²⁷ за те, щоб стверджувати, що за якістю земель Почаївська ОТГ не може на рівних конкурувати з іншими громадами Тернопільської області. Тому, можливо, вирощування традиційних культур (соняшник, кукурудза, пшениця, ріпак, тощо) на землях Почаївської громади є не самою продуктивною ідеєю:

Тернопільська область займає провідне місце в Україні зі заготівлі дикорослих плодів, ягід, березового соку, лікарських трав. Більш як на 860 га створено плантації шипшини, калини, обліпихи, аронії, кизилу, лимонника китайського. Важливе значення мають звіробій, суніця, мати-й-мачуха, чистотіл та ін.

²⁴ Спостереження за станом ґрунтів здійснює лабораторія Тернопільського обласного державного проектно-технологічного центру охорони родючості ґрунтів і якості продукції «Облдержродючість».

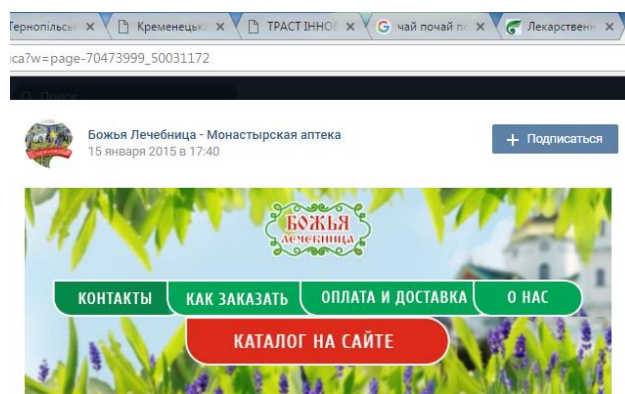
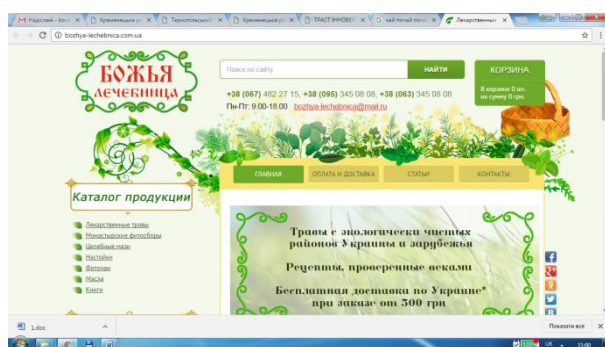
²⁵ Бажаючи глибше ознайомитися з даною проблематикою рекомендуємо прочитати наступні матеріали: «Сюрприз для власників паїв», Економічна правда <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/01/22/522996/>, «Закон про сівозміни потребує чергового удосконалення», Український освітній центр реформ <http://cure.org.ua/ua/novini/zakon-pro-svozmni-potreb.html>, «Сівозмінна врятує від токсинів», Агробізнес сьогодні <http://www.agro-business.com.ua/agronomiia-siogodni/2448-sivozmina-vriatuie-vid-toksyniv.html>.

²⁶ Підчас зустрічей з власниками земельних паїв зі Старого Таража нам була озвучена інформація, що один з орендарів 4 роки поспіль вирощує одну й ту саму культуру, ігноруючи необхідність сівозміни. Самі власники паїв ніякої інформації про динаміку якісного стану ґрунтів не мають і навіть не задумуються над необхідністю контролювати дії тих, хто експлуатує їхні землі.

²⁷ Еколого-агрохімічний бал є одним з обов'язкових показників стану ґрунту Агрохімічного паспорту поля, земельної ділянки.

По цій темі є багато матеріалів. Про вирощування лікарських рослин в контексті економічного розвитку сільських об'єднаних громад говорить експерт з децентралізації, директор з науки та розвитку Інституту громадянського суспільства Анатолій Ткачук²⁸. На сайті http://m.gorod.cn.ua/news_47649.html можна ознайомитися з досвідом Сергія Миронова, лікаря Коропської райлікарні, а нині власника фермерського господарства «Острів здоров'я», котрий на 33 гектарах вирощує м'яту, мелісу, ромашку. На Тернопільщині вирощуванням лікарських рослин на 100 гектарах займається фермер з Зарубинців (Збаразький район) Ярослав Твардовський («Народне слово» <http://narodne-slovo.te.ua/2016/07/15/fermer-iz-zarubynets-jedyniy-v-raioni-vyroschuje-likarski-roslyna-100-hektarah/>).

Цікаво, що і в Почаєві можна знайти приклад успішного втілення цієї ідеї. Це Свято-Успенська Почаївська лавра:



Свято-Успенская Почаевская Лавра, Божья Лечебница

г. Почаев, ул. Воссоединения, 8 (Тернопольская область)
Режим работы: ПН-ВС с 9.00 до 20.00

Майбутня сільськогосподарська спеціалізація Почаївської МОТГ, на нашу думку, вимагає подальшого вивчення, оскільки це важлива складова процесу глибокого переосмислення мешканцями громади бачення майбутнього не тільки для себе, а й для нащадків.²⁹ Тому Стратегією розвитку Почаївської МОТГ пропонується підходити виважено до експлуатації наявних природних (в т.ч. земельних) ресурсів³⁰.

Ринок туристично-рекреаційних послуг на сьогодні виглядає найбільш перспективним напрямком місцевого економічного розвитку об'єднаної громади, оскільки на її території знаходиться Свято-Успенська Почаївська лавра.

²⁸ Інформаційний листок №3 «Про якірну точку та можливості сільського розвитку», Проект «Консолідація зусиль місцевої влади та громадськості Почаєва, Старого Таража, Комарина для розробки та реалізації Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної територіальної громади», за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

²⁹ Стратегія розвитку Почаївської громади, Бачення майбутнього: «Почаївська об'єднана громада-2027 – територія ініціативних, небайдужих і відповідальних людей, життєздатна та економічно успішна, з екологічно чистою територією, відновленими природними ресурсами, сучасною транспортною та комунальною інфраструктурою, розвинутою рекреаційною сферою, яка спрямована на всебічний культурний та духовний розвиток людини».

³⁰ Стратегічна ціль 3. Формування засад сталого соціально-економічного розвитку. Операційна ціль 3.1. Переорієнтування політики міської ради та об'єднаної громади в цілому в сторону охорони та ощадливого використання місцевих природних ресурсів. Завдання: 1) формувати цілісний просторовий комплекс природних, сільськогосподарських, житлових, промислових та рекреаційних зон, з пріоритетом поступового розширення природоохоронних територій; 2) формувати екологічний світогляд в усіх вікових групах місцевого населення.

За рік Почаївську лавру відвідують більше 500 тисяч³¹ осіб (в основному паломників) з різних куточків Землі³². В статусі об'єкту паломницького туризму Лавра дійсно створює хороші можливості для самозайнятості місцевого населення: якась частина мешканців громади задіяна в господарській діяльності самої Лаври, розташування об'єкту паломницького туризму на території громади дозволяє розвиватися готельному бізнесу, роздрібній торгівлі, сфері громадського харчування, ринку перевізників тощо.

Але більш широкий погляд на можливості розвитку туризму як одного з напрямків місцевого економічного розвитку ще не вироблений – ні на рівні суб'єктів економічної діяльності Почаївської громади, ні на рівні місцевої влади. Тому і відсутні на даний час і місцева політика щодо розвитку туристичної галузі, і відповідні муніципальні програми. Більше того, за всі роки Незалежності в місті Почаєві так і не створено жодного значимого місцевого туристичного продукту і не з'явилося жодного серйозного суб'єкта економічної діяльності на ринку туристичних послуг. Досить сказати, що з п'яти місцевих туроператорів, які офіційно працюють на території Кременецького району, жоден з них не зареєстрований в м.Почаєві³³.

Єдиним активним суб'єктом розвитку туризму на Почаївщині є Свято-Успенська Почаївська лавра (конкретно – паломницького туризму). На сьогодні туристичний сектор Почаївської громади розвивається в тіні Почаївської лаври, яка створює йому як «тепличі» умови життя. А такий стан не сприяє нарощуванню власної спроможності до МЕРУ. Саме тому найближчим до Лаври активним центром розвитку туризму на сьогодні є м.Кременець, а не м.Почаїв.

Висновок: При виборі стратегічних орієнтирів місцевого економічного розвитку не можна керуватися спрощеним підходом³⁴, а необхідно поєднувати традиційні та інноваційні підходи. Першочерговим завданням міської ради об'єднаної громади, на нашу думку, є вироблення власного бачення щодо економічного розвитку громади в контексті регіональної економіки, яке б спиралося на якісь інновації, цікаві і для інших місцевих громад.

Такою інновацією, наприклад, може стати концепція туристичного кластеру³⁵. Кластери в умовах посилення конкуренції на глобальних ринках являють собою фундаментальну організаційну основу для становлення конкурентоспроможної регіональної економіки, і, відповідно, це може стати однією з перспективних тем при розробці стратегій соціально-економічного розвитку регіонів.

³¹ Інформація неофіційна.

³² За інформацією керівництва готелю «Reikartz Почаїв», в готелі зупинялися гості з 70 країн світу.

³³ Паспорт Почаївської МОТГ; розділ 1. Загальна характеристика Почаївської міської об'єднаної громади; п.1.3. Особливості Почаївської МОТГ в контексті характеристики області, району, громад-сусідів; додаток 2. Місцеві туроператори.

³⁴ Спрощеним підходом є підхід з позиції на кшталт: «робити, як в інших громадах», «в нас завжди було так, а не інакше», «люди нас не розуміють», «що говорити про майбутнє, якщо їсти хочеться вже», тощо.

³⁵ Туристичний кластер (англ. cluster — «гроно», «група», «скупчення») — це концентрація на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з метою створення туристичного продукту. Групи підприємств спільно використовують туристичні ресурси, інфраструктуру, ринок праці та взаємодоповнюють один одного.

5. Зайнятість населення

На скільки збалансованим є місцевий ринок праці? Який рівень безробіття?

Офіційно, кількість безробітних в 2015 році склала 391 особу по Почаєву та 35 осіб по Старому Таражу та Комарину – всього 426 осіб³⁶. Але це число, насправді, не відображає реальну ситуацію на ринку праці в Почаївській МОТГ.

Розрахунок балансу трудових ресурсів Почаївської громади виглядає наступним чином.

За 2015 рік підприємствами, установами та фізичними особами Почаєва, Старого Таража та Комарина було сплачено єдиного соціального внеску (ЄСВ) на 1,087 тис. осіб. Це означає 1,087 тис. робочих місць, які створені роботодавцями; фізичними особами-підприємцями; та самозайнятим населенням, юридичною адресою яких в Кременецькій районній податковій адміністрації зазначено населені пункти Почаївської МОТГ. Найбільші роботодавці цієї категорії відображені в Паспорті Почаївської МОТГ, розділ 3 «Населення і трудові ресурси», п.3.2. «Зайнятість та безробіття». За виключенням ТзОВ «Об'єднана мода України»³⁷ це складає 566 робочих місць. Фізичні особи-підприємці – ще 368 робочих місць³⁸. І ще 153 робочих місця створюють інші місцеві платники ЄСВ (музей - 10 роб. місць, центр дитячої творчості – 18 роб. місць, тощо).

Інша велика категорія місцевих роботодавців – суб'єкти економічної діяльності, які створюють робочі місця в громаді, але платниками ЄСВ є в інших містах (по місцю юридичної адреси). Наприклад ТзОВ «Об'єднана мода України» сплачує ЄСВ в Львові, але створює 152 робочих місця в Почаєві і є для громади другим за розміром роботодавцем³⁹. Те саме стосується і інших секторів економіки громади: підприємство територіально розташоване в Почаєві і, відповідно, тут створює робочі місця, але оцінити його частку на ринку праці, опираючись на показник ЄСВ неможливо, оскільки юридичною адресою підприємства є Кременець, Тернопіль, Львів, Київ. Тому по цій категорії роботодавців наведемо орієнтовний розрахунок, використовуючи дані Паспорту Почаївської МОТГ, розділу 4 «Економіка громади»:

- мережа закладів торгівлі та послуг - 102 суб'єкти;
- мережа закладів харчування» - 11 суб'єктів;
- мережа закладів побутового обслуговування - 18 суб'єктів;
- мережа готелів - 10 суб'єктів;
- мережа підтримки бізнесу - 2 суб'єкти.

Всього – 143 суб'єкти господарської діяльності. Якщо для підприємств в цій категорії середній показник кількості реально зайнятих працівників умовно взяти за 15 осіб⁴⁰, то загальна ємкість складе 2145 робочих місць.

³⁶ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 3 «Населення і трудові ресурси», п.3.2. «Зайнятість населення та безробіття».

³⁷ Юридичною адресою ТзОВ «Об'єднана мода України» є м.Львів.

³⁸ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 4 «Економіка громади», п.1 «Суб'єкти господарської діяльності», п.п. «Фізичні особи-підприємці». Дані по підприємцях наведені за 2015 рік, оскільки ми оперуємо цифрами по ЄСВ за 2015 рік.

³⁹ Після Почаївської районної комунальної лікарні.

⁴⁰ Це умовний усереднений показник, оскільки на одному підприємстві зайнято кілька десятків працівників, а на іншому 4 – 6 осіб. Умовний усереднений показник «15 роб. місць» є вищим, ніж той, який ми отримуємо, якщо виходити з статистичних даних. Це зроблено для того, щоб скорегувати неповноту даних офіційної статистики та врахувати проблему «тонізації» економіки.

Підсумовуючи: 1087 + 2145 + 152, отримуємо, що сукупна пропозиція робочих місць в Почаївській МОТГ на 2015 рік орієнтовно складала 3384 одиниць⁴¹.

Ймовірно, більше сотні робочих місць може запропонувати господарський комплекс Почаївської Лаври (сезонно). Ще якась частина населення живе з доходів власного господарства.

А потенційна пропозиція робочої сили складає близько 6 тис. осіб, не враховуючи працюючих пенсіонерів. По всіх, навіть найоптимістичніших, розрахунках, пропозиція робочої сили перевищує наявну ємкість місцевого ринку праці в 1,5 рази.

Вирівнювання диспропорції між пропозицією робочої сили та пропозицією робочих місць на ринку праці здійснюється в основному за рахунок трудової міграції місцевого населення (так званого «заробітчанства»).

Яке ставлення до трудової міграції в Почаївській громаді?

Ми вивчали це питання в рамках підготовки Паспорту Почаївської МОТГ в контексті визначення основних векторів економічної активності місцевого населення⁴². Серед трудових мігрантів переважна більшість зайнята в будівництві та сільському господарстві (для чоловіків), у сільському господарстві та в домашній прислузі (для жінок). Основні країни, на які орієнтуються почаївчани, це: Польща, Росія, Італія. Серед країн-реципієнтів також називалися: Іспанія, Португалія, Англія, Німеччина, Чехія, Китай, Туніс. В цілому оцінка трудової міграції як соціально-економічного явища коливається від помірно співчутливого (як вимушеної форми працевлаштування) до негативного.

В 90-х роках та на початку XXI століття трудова міграція виступала більше в якості вимушеної форми працевлаштування, коли виїзди на заробітки за кордон були обумовлені згортанням діяльності почаївських підприємств, масовим безробіттям.

Вивченням трудової міграції в Тернопільській області протягом 2001-2006рр. займався Тернопільський обласний центр зайнятості. За його даними, для Тернопільської області в цілому розрахункові обсяги трудової міграції склали: 42,4тис. громадян в 2001році і 57,8тис. громадян – в 2006р. (зростання на 36,3%), а в Кременецькому районі за цей же період розрахункова кількість трудових мігрантів зросла з 1274 чол. до 3333 чол. (зростання на 160%).

Динаміка зростання трудової міграції продовжилася і в 2006 – 2016 роках. Як і раніше, головною причиною заробітчанства є властивий Тернопільській області великий розрив між низьким рівнем оплати праці та високою вартістю життя. Але мотиви до трудової міграції в останні роки стали більш різноманітними: підвищення добробуту сім'ї, вирішення житлового питання, фінансування навчання дітей, самореалізація, тощо.

Важливим аспектом є те, що більшість заробітчан налаштовані на продовження роботи за кордоном (за оцінкою наших респондентів, вдома знаходять роботу близько 20% з числа їхніх знайомих, які повертаються із заробітків).

⁴¹ Реальна кількість робочих місць буде відрізнятись від даного умовного числа не суттєво.

⁴² В громаді ми застосовували методи фокус-груп та неструктурованого індивідуального інтерв'ю, а також вивчали опубліковані матеріали досліджень та думки експертів.

Негативні наслідки трудової міграції, які називалися в інтерв'ю та на фокус-групах, можна звести до двох основних категорій: соціальні наслідки⁴³ та втрати людського капіталу. Щодо соціальних проблем трудової міграції, то це більшою мірою є наслідком стихійного розвитку цих процесів, ігнорування проблеми місцевою владою та нерозвиненості громадських соціальних інститутів в Почаївській громаді⁴⁴.

Щодо другої категорії негативних наслідків, то, на думку опитаних нами почаївчан, тимчасові поїздки на заробітки за кордон у майбутньому можуть перейти у незворотні втрати населення. На перший погляд дослідження по трудовій міграції підтверджують такі побоювання⁴⁵. Аналіз демографічної статистики також показує від'ємне сальдо міграції населення Почаївської громади⁴⁶. Але вивчення настроїв в середовищі громади дають підстави вважати, що головним чинником від'ємного сальдо міграції населення є не зовнішня трудова міграція, а внутрішня міграція - орієнтація на виїзд в інші міста України для постійного проживання.

Які основні вектори економічної активності населення?

На місцевих ринках економічна активність місцевого населення зосереджена, насамперед, в секторі паломницького туризму. На це зав'язаний розвиток готельного господарства, мережі закладів громадського харчування, перспективи розвитку роздрібної торгівлі, тощо. Можливості місцевих СЕД на цьому ринку дуже залежні від відвідуваності основного бенефіціару паломницького туризму - Святоуспенської Почаївської Лаври. Подальший розвиток цього ринку можливе тільки за умови вироблення власної активної політики Почаївської МОТГ на ринку туристичних послуг, яка б включала релігійно-паломницький напрямок, але не обмежувалася лише ним.

На зовнішніх для громади ринках домінує пропозиція робочої сили. І можливо настав час, коли на зовнішню трудову міграцію слід подивитися не як на тимчасове явище перехідної економіки, яке зникне, щойно українська економіка вийде з кризи, а як на самостійний і перспективний сектор в сфері зовнішньоекономічних послуг⁴⁷, який охоплює всіх постачальників контрактних послуг⁴⁸. Це необхідно з огляду на суттєвий вплив зовнішньої трудової міграції на працезабезпечення населення, на упередження втрат людського капіталу в громаді, а також з огляду на те, що кошти трудових мігрантів могли б стати суттєвим і постійним джерелом інвестицій в

⁴³ Бездоглядність дітей, розбещення членів родини, які залишаються вдома, нібито "легкими" грошима з-за кордону, розпад родин, тощо.

⁴⁴ За цими адресами можна ознайомитися з конкретними прикладами, як громадські інституції можуть протидіяти соціальним проблемам, породженим трудовою міграцією:

http://news.ugcc.ua/news/striyskiy_karitas_opikuietsya_ditmi_trudovih_migrantiv_60166.html;

http://wcu-network.org.ua/ua/Zaxist_prav_dtei/news/u_drogobichi_vidkrili_socialniy_centra_dlya_ditey_zarobitchan

<http://ucu.edu.ua/news/16861/>

⁴⁵ Орієнтація на постійне проживання за кордоном більше притаманна тим особам, які мають досвід трудової міграції, ніж тим, хто такого досвіду не має, а з числа трудових мігрантів - тим, котрі частіше й довше перебували за кордоном.

⁴⁶ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 3 «Населення і трудові ресурси», п.3.1. «Чисельність населення і демографічна ситуація», Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ).

⁴⁷ По КЗЕП (класифікації зовнішньоекономічних послуг).

⁴⁸ Будь то муляр, найнятий в Росії для роботи на будівельному об'єкті; збирач полуниці на польських полях; медсестра, яка працює по догляду в Італії чи молодий художник-дизайнер, який шукає за кордоном можливості для власної самореалізації.

соціально-економічний розвиток громади⁴⁹. Варто згадати, що добробут відносно заможної соціалістичної Югославії 70-80 рр. XX століття забезпечувався, не в останню чергу, за рахунок колосальних коштів, які надходили від мільйона югославів, які працювали у Західній Європі (це складало 10 відсотків від працездатного населення тодішньої держави). Або взяти до уваги приклад економічно благополучної Польщі – поляки, на відміну від нас, не залишають поза увагою своїх заробітчан, а створюють профспілки поляків в Англії, Іспанії, Італії, Швейцарії з метою захисту своїх трудових мігрантів. Тому Стратегія розвитку Почаївської МОТГ має передбачати завдання поступової зміни в громаді відношення до трудової міграції як соціально-економічного явища, визнаючи її важливим ресурсом місцевого економічного розвитку.

Чи представлені в громаді різні форми кооперації, об'єднання підприємців, асоціації професійного розвитку, тощо? Чи наявні можливості для професійного росту? Чи в громаді існує програма для молодих підприємців? Чи представлені в громаді суб'єкти, які проводять активну політику щодо зайнятості населення?

Нажаль, описуючи сьогodнішній стан розвитку Почаївської МОТГ, на всі ці питання можна дати лише негативну відповідь.

Тому розвиток цих інституцій необхідно розглядати серед пріоритетних завдань «Стратегії розвитку Почаївської МОТГ».

6. Якість життя

Якість життя — ступінь задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини. Якість життя визначається порівнянням фактичного рівня задоволення потреб із бажаним.

«Частка українців, задоволених своїм рівнем життя, за 2015 рік скоротилася з 27% до 17%, кажуть у Gallup. За шкалою від 0 до 10 (де 10 є найкращим показником) в середньому українці оцінили свій рівень життя в 4.0. Оптимізм українців щодо свого майбутнього також впав, як і в 2014 році. У минулому році показник серед українців, які очікують позитивних змін у своєму житті протягом п'яти наступних років, впав до нового мінімуму - до 5,2 балів.

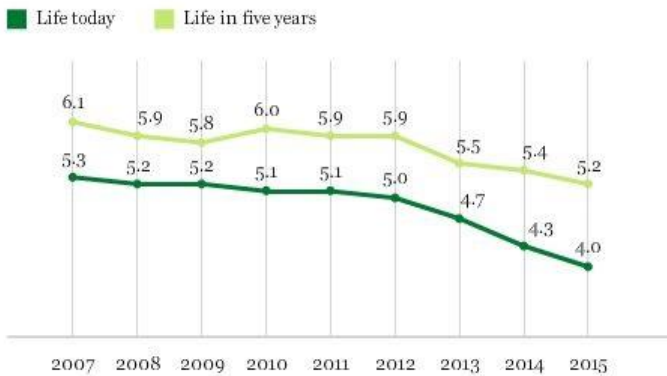
Найбільш задоволені своїм життям - жителі Західної України, найгірші показники - на Півдні і Сході країни»⁵⁰:

Дані всеукраїнського опитування розміщені для того, щоб не скочуватися до дискусії навколо очевидних речей, як то: *зарплати низькі, ціни на продукти ростуть, роботи не має, вартість комунальних послуг просто зашкалює* – оскільки це, на жаль, стосується всіх громад в Україні.

Наше завдання лежить в іншій площині – зробити оцінку якості життя в Почаївській громаді в контексті оцінки готовності Почаївської МОТГ до реалізації Стратегії розвитку.

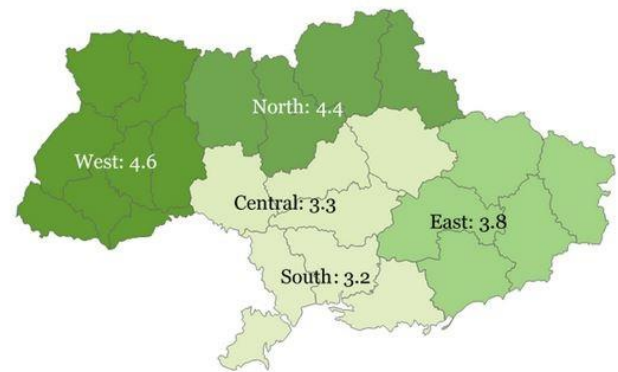
⁴⁹ Навколо феномену трудової міграції зосереджено багато міфів та стереотипів. Але фактом сьогodenня є те, що в Європі понад 7% громадян офіційно працюють поза межами країн, громадянами яких вони є. За підрахунками Міжнародної організації праці, лише в Європі трудових мігрантів 26, 5 мільйонів. Зовнішня трудова міграція стала звичайним явищем, яке відіграє важливу роль у саморегулюванні ринків праці.

⁵⁰ <http://ua.korrespondent.net/world/worldabus/3611105-riven-zhyttia-ukraintsiv-rekordno-vpav-opytuvannia>



GALLUP

Зелена лінія - поточний рівень життя, салатова - життя через п'ять років



Рівень задоволеності життям по регіонах

Що вкладають мешканці громади в поняття «якість життя»?

Щоб зрозуміти, що вкладають мешканці в поняття якості життя, ми провели комплексне дослідження з представниками різних соціальних груп громади (застосовуючи методи анкетування, нестандартизованого інтерв'ю та фокус-груп). Ми намагалися з'ясувати орієнтовний рівень розвитку громади, на якому в людей виникає відчуття добробуту в тому, що стосується середовища, в якому вони проживають, працюють і відпочивають.

На перше місце як по частоті згадувань, так і по ступені важливості для респондентів слід поставити питання створення робочих місць в Почаєві, Старому Таражі та Комарині.

Наступними за важливістю для респондентів проблемами є: вирішення проблем приміщення для дитячого садочка та добудови школи в Старому Таражі, покращення надання медичної допомоги в Старому Таражі та Комарині.

Пріоритетною є також група проблем, яка стосується Почаївської школи: зношеність приміщень школи, модернізація технічного оснащення класів, встановлення автономного опалення, тощо.

Комплекс проблем, пов'язаних з впорядкуванням місць для паркування автотранспорту в центрі Почаєва та ремонт доріг в Старому Таражі та Комарині замикають рейтинг проблем, які отримали найвищий ступінь значимості для респондентів.

Дослідження окреслило групу потреб мешканців громади, пов'язаних з покращенням комунальної та соціальної інфраструктури громади, які мають середній рівень значимості для респондентів⁵¹:

- В комунальній сфері це: ремонт внутрішніх доріг та тротуарів, зниження ціни за водопостачання та водовідведення, покращення освітлення вулиць, поводження з побутовими відходами.

⁵¹ Середній ступінь значимості для тої чи іншої проблеми означає, що проблема в опитуванні згадувалася часто, але не серед першочергових проблем (наприклад, на прохання назвати 10 першочергових проблем – називалася в другій п'ятірці, або називатися однією з перших, але в невеликій кількості анкет), а в фокус-групах та індивідуальних інтерв'ю могла взагалі не бути згадана, якщо інтерв'юєр спеціально на ставив спрямовуюче питання щодо неї.

- В сфері благоустрою та дозвілля це: розвиток спортивних секцій і гуртків, створення спортивних та дитячих майданчиків, створення зон відпочинку в міській та приміській зонах.

Підсумовуючи, слід сказати, що вимоги щодо якості життя в громаді не є занадто високими⁵² і оцінка якості рівня життя в громаді орієнтовно відповідає середньому рівню: 5 балів за 10-бальною шкалою.

Чи існують в Почаївській МОТГ достатні можливості для якісного дозвілля? Як часто проводяться в громаді мистецькі та культурні заходи?

Ні, можливості для проведення змістовного дозвілля в даній громаді, особливо для молоді, недостатні – як в фактичній ситуації, що склалася в громаді, так і в суб'єктивній оцінці її мешканців (див. Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 8 «Соціальна інфраструктура» та результати опитування «Пріоритети розвитку Почаївської громади» на сторінці робочої групи в Facebook.

Мистецькі та культурні заходи світського характеру проводяться в громаді рідко і представляють інтерес лише для місцевого населення (не враховуючи подій, пов'язаних з церковним життям). Окремо можна виділити благодійний фестиваль DreamFest, який потенційно має перспективи перерости містечковий рівень, але на сьогодні ще знаходиться в процесі становлення.

Чи екологічну сталість розглядають як важливий аспект діяльності з місцевого економічного розвитку?

Ні, на даний час місцева екологічна проблематика не попадає в сферу актуальних інтересів місцевого населення і як важливий аспект діяльності з місцевого економічного розвитку міською владою не розглядається.

Які можливості для самореалізації молоді наявні в Почаївській МОТГ? Чи залишаються молоді люди в Почаївській МОТГ після досягнення повноліття? Чи міграція всередину громади перевищує еміграцію з громади?

В Почаївській МОТГ дуже мало можливостей для самореалізації молоді як в сфері зайнятості, так і щодо задоволення інтелектуальних потреб, культурних запитів та можливостей фізичного розвитку в порівнянні з Тернополем, не кажучи про більш розвинені міста. Тому інтерес до зміни міста для проживання серед місцевої молоді великий. Але реальні можливості для цього у більшості молодих людей невисокі. Тому сальдо внутрішньої міграції є від'ємним, але не критичним для громади.

Як громада розуміє зв'язок між якістю життя та економічною конкурентоспроможністю й процвітанням?

Судячи з відповідей учасників опитування і фокус-груп, зв'язок між якістю життя та економічною конкурентоспроможністю й процвітанням на загал зводиться до наступної спрощеної тези: треба відновити діяльність місцевих підприємств, які в 90-х роках звузили або згорнули свою діяльність. І тоді всім буде добре. І добре для громади має зробити хтось зі сторони – багатий, турботливий і безкорисний.

Такий підхід є не сприятливим для початку реалізації Стратегії розвитку, оскільки базується не на об'єктивній оцінці сьогоднішніх реалій, а на міфологізації минулого радянських часів (70-х років ХХ століття), коли за все дбали партія і держава.

⁵² Порівняно, наприклад, з оцінкою якості життя мешканцями м.Тернополя в аналогічних опитуваннях.

Висновок: *«Якість життя визначається порівнянням фактичного рівня задоволення потреб із бажаним».* Якщо ж орієнтири щодо бажаного майбутнього рівня задоволення потреб будуть коренитися в минулому громади часів тотального патерналізму⁵³, то впровадження інноваційних проектів та ідей обов'язково супроводжуватиметься певним опором в громадському середовищі. Тому при реалізації Стратегії розвитку дуже важливо керуватися розумінням, що успіх в досягненні Стратегічної цілі 3. «Формування засад сталого соціально-економічного розвитку» знаходиться в фарватері і прямій залежності від того, наскільки успішним буде досягнення Стратегічної цілі 2. «Розвиток громадянського суспільства»⁵⁴.

7. Організаційна спроможність для місцевого економічного розвитку

Чи відповідає новим викликам теперішня управлінська структура об'єднаної громади? Чи наявні людські ресурси достатні для місцевого економічного розвитку? Чи є можливості для поліпшення професійної кваліфікації управлінських кадрів?

Існуюча управлінська структура Почаївської МОТГ (як і інших ОТГ, сіл, селищ, малих міст України) неадекватна для впровадження задекларованих державою реформ. Те саме можна сказати про якість підготовки управлінських кадрів.

Висновок: нинішня організаційна спроможність для місцевого економічного розвитку є незадовільною. Для того, щоб громада була конкурентоздатною в нових умовах, першочерговими завданнями є реформування управлінської структури міської ради та системи підготовки кадрів, що і передбачено Стратегією Почаївської МОТГ⁵⁵.

8. Лідерство та командна робота

Чи є в громаді люди, які спроможні та готові очолити діяльність з місцевого економічного розвитку? Чи люди та групи ефективно беруть на себе відповідальність за лідерство? Чи вони активні та демократичні? Чи пропонують, обговорюють, планують і реалізують місцеві проекти?

По факту, люди, котрі взяли відповідальність за проведення змін в громаді та її економічний розвиток, є. Це чинний міський голова Почаївської МОТГ Бойко Василь Сергійович, депутати та посадовці міської ради, члени виконкому, котрі ініціювали та провели об'єднання громад м.Почаєва, с.Старого Таража і с.Комарина в єдину Почаївську міську об'єднану територіальну громаду⁵⁶. До їх числа слід віднести і депутатський актив колишньої Старотаражської сільської ради.

На жаль, сучасна історія Почаєва не демонструє успішних прикладів в реалізації місцевих соціально-економічних проектів, які могли б служити зразком кращих

⁵³ Патерналізм (від лат. pater — батько) — принцип управління (державного, муніципального, корпоративного), за якого вищий суб'єкт (влада) поводить себе до інших (громадян) як «батько» до «дітей» в патріархальній сім'ї. Патерналізм виражається у слабкості і нерозвиненості структур громадянського суспільства.

⁵⁴ В свою чергу успіх у досягненні Стратегічної цілі 4. «Вирівнювання соціально-економічного розвитку сільських і міських територій об'єднаної громади», напряму залежить від успіху реалізації завдань Стратегічної цілі 1. «Створення та розвиток сучасної системи управління об'єднаною громадою».

⁵⁵ Стратегія розвитку Почаївської МОТГ, Стратегічна ціль 1. «Створення та розвиток сучасної системи управління об'єднаною громадою». Операційна ціль 1.1. «Формування оптимізованої управлінської структури та забезпечення належного рівня кваліфікації посадовців».

⁵⁶ Паспорт Почаївської МОТГ, розділ 10. «Інформація про орган місцевого самоврядування»

практик для інших громад⁵⁷. Слід сподіватися, що такі приклади скоро з'являться в новій історії Почаївської об'єднаної територіальної громади.

Висновок: Треба відзначити що громада знаходиться на початковій стадії готовності до командної роботи. Можливо, це є достатнім для початку реалізації Стратегії розвитку. Але для послідовного нарощування спроможності громади ставити і досягати амбітних цілей, необхідно створити такі умови, які б стимулювали та підтримували діяльність місцевих громадських інституцій – джерело нових ідей, формування нових команд, народження нових лідерів.

9. Інновації

Чи Почаївську МОТГ вважають такою, що запроваджує нові й цікаві ініціативи? Чи громада прагне створювати партнерства, а також співпрацювати з іншими громадами для підтримки місцевого економічного розвитку? Чи майбутнє Почаївської МОТГ ґрунтується на визначених галузях економіки або нових секторах?

На даний час на ці питання важко дати позитивну відповідь. На наш погляд, це може бути пов'язано з тим, що життя в тіні Почаївської лаври формує в місцевого населення певний консерватизм в поглядах та обережність в сприйнятті соціальних та економічних інновацій.

Але можливості для інновацій в громаді є.

На нашу думку, найбільш цікавими та перспективними на сьогодні є: а) кластерна модель місцевого економічного розвитку⁵⁸; б) створення віддалених робочих місць за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних систем.

Аналіз конкурентних переваг громади та основних напрямів самозайнятості місцевого населення виокремлює на сьогодні два реальних сектора для застосування кластерної моделі: а) туризм та рекреація, б) зовнішня трудова міграція.

Створення віддалених робочих місць за допомогою Інтернету може, на перспективу, стати одним з факторів утримання в громаді талановитої молоді⁵⁹.

10. Можливості та ставлення

Чи міська влада має політичну волю для прийняття рішень, необхідних для підтримки та заохочення економічного розвитку? Чи громада і її спільноти мають змогу й прагнення визнавати, використовувати та реалізовувати наявні можливості?

На сьогодні обидва питання залишаються ще відкритими.

⁵⁷ Як приклад успішних практик можна навести громаду м.Тростянець (Сумська обл.), Снітківська територіальна громада (Вінницька обл.), Тячівська міська об'єднана територіальна громада (Закарпатська обл.) та деякі інші громади в Україні.

⁵⁸ Кластерний розвиток є характерною ознакою сучасної інноваційної економіки. Світова практика показує, що кластеризація економіки справляє вирішальний вплив на процеси посилення регіональної конкурентоспроможності та прискорює інноваційну діяльність. В цьому полягає новий економічний феномен, який дозволяє протистояти натиску глобальної конкуренції й належним чином відповідати вимогам та можливостям регіонального розвитку. Початковим етапом формування кластерної моделі соціально-економічного розвитку має стати діалог в середині Почаївської громади (за участю місцевої влади, ділових кіл Почаєва та економічно активних громадян). В подальшому необхідно вивести обговорення на регіональний (районний) рівень, залучаючи до нього сусідні громади. Цей діалог буде сприяти лідерам регіону в освоєнні мистецтва розробки відповідних стратегій економічного розвитку та сформує розуміння та підтримку в громадах, необхідну для впровадження цих соціально-економічних інновацій.

⁵⁹ Іншим фактором буде створення «території достойної якості життя».

Власне, можливість дати позитивну відповідь саме на ці питання і означатиме, по великому рахунку, готовність Почаївської міської об'єднаної територіальної громади до впровадження Стратегії.

Цитуючи славетного Наполеона: *«Виграв війну не той, хто склав хороший план, а той, хто взяв на себе відповідальність за його виконання і наказав виконати»*.

КОНТЕКСТ СТРАТЕГІЇ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

В прогнозуванні умов та наслідків впровадження стратегій розвитку регіональних утворень чи окремих громад, їхні автори, як правило, намагаються наблизити «реалістичний сценарій» до «оптимістичного».

Беремо типовий оптимістичний сценарій розвитку об'єднаної територіальної громади:

Міською радою сформовані базові планувальні документи: стратегія, генеральні плани населених пунктів громади, інвестиційний паспорт громади.

Громада стає реципієнтом Державного фонду регіонального розвитку, а також ефективно використовує державні субвенції на розвиток інфраструктури.

За рахунок різкого збільшення бюджетних надходжень активно розвиваються комунальна та соціальна сфери.

Ефективна маркетингова стратегія веде до поступового припливу як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

Створюються нові бізнеси та нові робочі місця.

Суттєво покращується якість життя і міське/сільське середовище загалом.

Потім додаємо трохи обґрунтованого песимізму щодо прориву України в економічній сфері. Цей песимізм пом'якшуємо вірою в здатність громади подолати ці ускладнення – і на виході отримуємо «реалістичний сценарій розвитку громади».

Щодо Почаївської громади, то ми з високою долею ймовірності очікуємо достатньо жорсткі умови впровадження стратегії її розвитку.

По-перше, ми враховуємо, реформу децентралізації через кілька років буде чекати «випробування на міцність». І міська рада об'єднаної громади повинна бути готова до того, що через 3-4 роки з нових можливостей і обов'язків в неї залишаться переважно нові обов'язки⁶⁰.

По-друге, аналізуючи готовність Почаївської громади до місцевого економічного розвитку⁶¹, ми не можемо погодитися, що Почаївська громада є на сьогодні «спроможною територіальною громадою»⁶², яка спроможна ефективно розпорядитися розширеними повноваженнями та новими ресурсами на благо нинішніх та майбутніх своїх громадян. Більш реалістичним сценарієм, на нашу думку, є продовження тренду двох минулих десятиліть⁶³.

Суть в тому, що кабмінівська «Методика формування спроможних територіальних громад»⁶⁴, на відміну від експертів Світового банку, серед критеріїв, які визначають «спроможну територіальну громаду», жодним чином не розглядає соціальний капітал громади.

Відповідно до визначення Світового Банку, соціальний капітал - це інститути, відносини і норми, які формують, якісно і кількісно, соціальні взаємодії в суспільстві.

Останнім часом з'являється все більше доказів, що соціальна єдність служить визначальним фактором економічного процвітання та сталого розвитку

⁶⁰ Внаслідок можливої зміни політичної кон'юнктури після чергових виборів до Верховної Ради та Президента України.

⁶¹ Див. «Оцінку готовності Почаївської МОТГ до реалізації Стратегії розвитку».

⁶² По факту, а не згідно «Методики формування спроможних територіальних громад».

⁶³ Почаївська громада вже мала в своєму розпорядженні і права, і ресурси. І як вона ними розпорядилася?

⁶⁴ <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>

суспільства. Соціальний капітал є не просто сумою інститутів, що підтримують суспільство, а радше «клеєм», який утримує разом різні його частини. Він складається перш за все з горизонтальних зв'язків між людьми, і включає соціальні мережі та відповідні норми, які впливають на продуктивність і добробут різних співтовариств.

Фактично, призначення даної стратегії полягає в тому, щоби прискореними темпами розвинути соціальний капітал Почаївської об'єднаної громади до такого рівня, на якому громада стає спроможною до ефективного місцевого економічного розвитку⁶⁵, будучи достатньо стійкою до коливань зовнішнього контексту.

Пріоритетність завдань стратегічного планування впливає з того, що насамперед необхідно допомогти міській раді та громаді в цілому стати більш стійкими до майбутніх викликів, а саме:

- уникнути помилок та упущень в місцевому економічному розвитку на початковому етапі розвитку Почаївської МОТГ як об'єднаної громади;
- зменшити ризики непередбаченої, спонтанної реакції на обставини;

і одночасно сформувані умови для того, щоб:

- продуктивніше використовувати наявні фінансові, фізичні і людські ресурси;
- підвищити спроможність громади залучати зовнішні ресурси та допомогу для реалізації завдань місцевого економічного розвитку.

Суть пропонованого стратегічного плану – враховуючи складний контекст впровадження Стратегії розвитку, забезпечити поступовий розвиток та вдосконалення різноманітних форм і механізмів самоврядності в Почаївській об'єднаній територіальній громаді.

Починаючи від впровадження міською радою проекту «Бюджет громадських ініціатив»⁶⁶ – через розвиток різних форм коопераційної взаємодії – до запровадження кластерної моделі місцевого економічного розвитку.

⁶⁵ Пропонована Стратегія розглядає економічний розвиток як процес стратегічного партнерства, який допомагає прискоренню зростання продуктивності економіки громади через стимулювання підприємницької ініціативи власного населення та створення умов для її розвитку на тривалий період.

⁶⁶ Див. Додаток 4 «Впровадження Стратегії розвитку Почаївської громади: пропозиції до реалізації в 2017 році».

ХРОНОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Об'єднання територіальних громад - новий фактор соціально-економічного життя місцевого населення. Він передбачає активну позицію громади щодо власного стратегічного планування та розвитку, орієнтований на використання місцевих ресурсів. Тому міський голова Василь Бойко в грудні 2015 року виступив з ініціативою щодо розробки Стратегії розвитку Почаївської громади. Оскільки Почаївська об'єднана громада на той час не мала достатнього досвіду для реалізації таких завдань, голова Почаївської міської ради запросив до партнерської співпраці Тернопільську обласну громадську організацію "Гуртом!".

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

В січні 2016 року експерти ТОГО «Гуртом!» підготували проект *«Консолідація зусиль місцевої влади та громадськості Почаєва, Старого Таража, Комарина для розробки та реалізації Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної територіальної громади»*, поданий на Конкурс програми «Демократичні практики» Міжнародного фонду «Відродження». Проект став одним з переможців конкурсу та отримав донорську підтримку Міжнародного фонду «Відродження». Це дозволило залучити до процесу розробки Стратегії фахівців, яких потребує Почаївська міська об'єднана територіальна громада та проводити заходи для підвищення творчої активності в самій громаді.

11 січня 2016 року Почаївський міський голова Василь Бойко підписав Розпорядження «Про організаційні заходи з розробки Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної громади до 2027 року». В лютому було розроблено Положення про робочу групу, в якому була прописана схема управління процесом розробки проекту Стратегії. До робочої групи в кількості 19 осіб увійшли представники виконкому, депутатського корпусу, бізнесу, громадського активу міста та сіл об'єднаної громади. Також був створений Дорадчий комітет в кількості 17 осіб, до якого запросили в якості місцевих експертів авторитетних громадян Почаївської об'єднаної громади.

На першому організаційному засіданні робочої групи визначили формати і процедури роботи, в т.ч. заходи інформаційно-просвітницької кампанії, розробки проекту стратегічного документу, лобювання та інформаційного супроводу проекту.

В подальшому засіданнях робочої групи обговорювались усі напрацювання в процесі розробки Стратегії та ухвалювались відповідні рішення:

- обговорення результатів вивчення громадської думки та роботи з окремими цільовими групами;
- презентація та обговорення Паспорту громади;
- проведення SWOT-аналізу, визначення місії, стратегічного бачення, напрямів розвитку, стратегічних цілей;
- презентація та обговорення остаточного варіанту Стратегії.

ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОСВІТНИЦЬКА РОБОТА

Велика увага в процесі створення стратегічного плану нового адміністративного об'єднання приділялася інформуванню мешканців Почаєва, Старого Таража та Комарина про цілі та зміст роботи по розробці Стратегії розвитку Почаївської МОТГ.

Інформаційно-просвітницька робота проводилася в трьох найбільшій «аудиторіях» Почаївської громади: в навчальних закладах, найбільших трудових колективах та за місцем проживання населення. Для допомоги експертам ТОГО «Гуртом!» в роботі з населенням в квітні була сформована група волонтерів. Її завданням було поширення в громаді інформації про хід проекту *«Консолідація зусиль місцевої влади та громадськості Почаєва, Старого Таража, Комарина для розробки та реалізації Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної територіальної громади»*.

СКЛАДАННЯ ПАСПОРТУ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ПОЧАЇВСЬКОЇ МОТГ

Складання Паспорту ресурсної бази Почаївської об'єднаної територіальної громади проводилося в період з червня по жовтень 2016 року.

Для формування розділів Паспорту громади були використані:

- дані управлінь статистики та податкової інспекції, центру зайнятості, інших органів управління Кременецького району за період 2010-2016 роки;
- інформація, яка розміщена в публічному доступі;
- матеріали досліджень, проведених безпосередньо в громаді (фокус-групи та індивідуальні інтерв'ю з цільовою аудиторією).

Паспорт громади є частиною Стратегії, але для зручності користування сформований як окремий документ. В жовтні 2016 року Паспорт Почаївської об'єднаної територіальної громади був викладений на сайті міської ради. http://pochaiv-rada.gov.ua/upload/files/2016/pasport_oth.pdf

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ

Робота над проектом Стратегії складалася з двох етапів.

Перший етап – квітень-червень: аналіз впровадження Стратегій громадами України, вивчення досвіду Стратегічного планування в інших країнах, проведення SWOT-аналізу.

Другий етап – серпень – жовтень: проведення оцінки готовності громади до впровадження стратегії та написання проекту Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної територіальної громади, збір проектних ідей за напрямками розвитку/стратегічними цілями, обговорення і узгодження Проектних карток на 2017 рік.

Робоча група узагальнила сильні та слабкі сторони об'єднаної громади, можливості її розвитку з врахуванням зовнішніх факторів. Оптимізація рішень робочої групи здійснювалася методом мозкового штурму. Підсумок цієї роботи - обґрунтування стратегічних, операційних цілей та завдань. Індивідуальні інтерв'ю та фокус-групи в цільових аудиторіях допомогли уточнити пріоритети соціально-економічного розвитку та актуальну проблематику Почаївської МОТГ.

Двома етапами визначали стратегічні пріоритети, стратегічні та операційні цілі і завдання: спочатку члени робочої групи та дорадчого комітету окреслили

основний масив пріоритетів і цілей, а потім експерти проекту оптимізували їх склад та кількість з врахуванням оцінки готовності громади до впровадження Стратегії розвитку.

В листопаді проект Стратегії був викладений на сайті міської ради <http://pochaiv-rada.gov.ua/novyny/novyny-pochayeva/strategiya-rozvytku-pochavsko-misko-obyednano-terytorialno-gromady-na-2017--2027-roky/> для публічного ознайомлення.

27 листопада 2016 року проведено громадське обговорення проекту Стратегії розвитку Почаївської міської об'єднаної територіальної громади.

23 грудня 2016 року Стратегія розвитку Почаївської міської об'єднаної територіальної громади була затверджена сімнадцятою сесією сьомого скликання Почаївської міської ради.

Впровадження Стратегії розвитку відбуватиметься шляхом розробки та виконання щорічних програм і проектів розвитку громади, що впливають із її операційних цілей і для успішного виконання яких в громаді будуть сформовані сприятливі умови та сконцентровані необхідні ресурси (управлінські, фінансові, інформаційні тощо).

SWOT-АНАЛІЗ ПОЧАЇВСЬКОЇ МОТГ

Метод SWOT — аналізу дозволяє виокремити основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які співвідносяться як потенціал та реакція суб'єкта (громади) відповідно до сигналу (впливу) зовнішнього середовища.

Матриця SWOT-аналізу Почаївської МОТГ

Сильні сторони громади	Слабкі сторони громади
<p>Почаївська Лавра — центр паломницького туризму</p> <p>Впізнаваність назви міста Почаєва в світі</p> <p>Багата історична спадщина регіону</p> <p>Відносно хороший стан автомобільних шляхів Почаїв-Тернопіль, Почаїв-Кременець</p> <p>Відносно сприятлива екологічна ситуація</p> <p>Гідрологічні ресурси р.Іква дозволяють розвивати рибне господарство та рекреацію</p> <p>Самозайнятість частини населення в зовнішній трудовій міграції</p>	<p>Відсутність містоутворюючих підприємств</p> <p>Відсутність інфраструктури підтримки підприємництва</p> <p>Недостатній рівень кооперативного руху в аграрному секторі та досвіду спільних проектів підприємців</p> <p>Соціальні проблеми, обумовлені зовнішньою трудовою міграцією</p> <p>Поганий стан доріг в межах населених пунктів об'єднаної громади</p> <p>Слабкість інституцій громадянського суспільства</p> <p>Низький технічний рівень доступу до Інтернету</p> <p>Відсутність майданчиків комунікацій в громаді</p> <p>Слабкі можливості для проведення змістовного дозвілля</p> <p>Відсутність закордонних партнерів громади</p> <p>Відсутність досвіду розробки програм та проектів соціально-економічних розвитку</p> <p>Брак кваліфікованих кадрів для впровадження програмно-цільового методу формування бюджету громади</p> <p>Загальний брак кваліфікованих кадрів у всіх галузях функціонування громади</p>

	<p>Низький рівень ініціативності населення і невір'я в успішність спільних проєктів</p> <p>Низький рівень довіри громадян до влади в цілому</p> <p>Ухилення населення від чесної сплати податків</p> <p>Відсутність узгодженого бачення розвитку об'єднаної громади мешканцями міста і сіл</p>
--	--

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<p>Стратегія розвитку Тернопільської області розглядає Почаїв як один з центрів паломницького туризму</p> <p>Для розвитку об'єднаних громад виділяються значні кошти в державному бюджеті (кошти ДФРР на проєкти розвитку, кошти державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ)</p> <p>На підтримку реформ в Україні виділені значні кошти міжнародної технічної допомоги (МТД)</p> <p>Доступна експертна допомога в розробці програм та проєктів соціально-економічних розвитку</p> <p>Стабільно високий рейтинг Почаївської лаври серед всесвітніх центрів паломництва</p>	<p>Конкуренція об'єднаних громад за ресурси (кошти ДФРР та МТД, експертна допомога, тощо)</p> <p>Залежність від агрохолдингів - орендарів паїв</p> <p>Ризики провокування міжконфесійних конфліктів в наслідок військової агресії Росії</p> <p>Безповоротна міграція в інші міста України</p> <p>Несприйняття реформи об'єднання громад районною елітою</p> <p>Бюрократичні та корупційні ризики</p> <p>Нестабільність бюджетного фінансування</p> <p>Ризики наростання інфляційних процесів</p> <p>Політична та соціальна напруженість в державі</p>

Поняття й основні елементи SWOT-аналізу

Сильні сторони громади покликані забезпечити її прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як **слабкі сторони громади** - негативна властивість громади, що обумовлює гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей.

Зовнішні можливості - це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які громадо може домогтися істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Зовнішні загрози - це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які під час відсутності відповідної реакції зі сторони громади можуть спричинити значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

СПІВСТАВЛЕННЯ МАТРИЦІ SWOT-АНАЛІЗУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ (ОПЕРАЦІЙНИХ) ЦІЛЕЙ

Взаємозв'язок SWOT-аналізу та визначених стратегічних цілей є наступним: як підсумок формулювання узагальненого потенціалу громади та прогнозованих сигналів зовнішнього середовища (результати SWOT-аналізу) визначаються відповідні операційні цілі та завдання, що стосуються забезпечення ефективного реагування (впливу) Почаївської міської ради (об'єднаної громади в цілому).

Приклад взаємозв'язку потенціалу громади та стратегічних цілей (таблиця 1).

Ставки на р. Ікві були створені для розвитку рибного господарства. В нинішніх умовах це було б однією з яскравих точок розвитку об'єднаної громади. Крім цього, наявність каскаду подібних ставків могла б стати важливою частиною туристично-рекреаційного комплексу в с. Старий Тараж, а також важливою зоною відпочинку та проведення дозвілля мешканців громади. Тому в таблиці відмічений зв'язок даної сильної сторони громади з операційними цілями 3.2. «Застосування комплексного підходу до розвитку регіонального туристично-рекреаційного сектору» та 4.1. «Поєднання в єдину систему інженерно-інфраструктурного розвитку та благоустрою міської і сільських територій об'єднаної громади».

Але фактом сьогодення є повний занепад каскаду ставків. Робоча група проекту дійшла висновку, що рушійною силою у відродженні ставкового господарства в Почаївській ОТГ могла б стати активність громадян (громадського активу). Саме вони могли б змусити місцеву владу та нинішнього орендаря знайти можливість вирішення даного питання в інтересах майбутнього громади. Оскільки громадянське суспільство в громаді розвинуте дуже слабо, нами відмічено, що даною перевагою громада зможе скористатися тільки при наявності активного громадянського суспільства (тобто досягнення стратегічної цілі 2).

Приклад взаємозв'язку слабких сторін громади та стратегічних цілей (таблиця 2).

Загальний брак кваліфікованих кадрів у всіх галузях функціонування Почаївської громади є тим фактом сьогодення який унеможливорює постановку амбіційних завдань розвитку громади в найближчій перспективі. Тому ця задача є однією із найпріоритетніших для вирішення.

Разом з тим окремо виділені такі проблеми як «Брак кваліфікованих кадрів для впровадження програмно-цільового методу формування бюджету громади» та «Відсутність досвіду розробки програм та проектів соціально-економічних розвитку», оскільки на сьогоднішній день це є найбільш вузькими місцями для отримання зовнішніх ресурсів (кошти державних субвенцій, фонду регіонального розвитку, грантових коштів з програм міжнародної допомоги).

Приклад взаємозв'язку використання для громади зовнішніх можливостей та стратегічних цілей (таблиця 3).

Очевидно що для реалізації стратегічних завдань власних кадрових ресурсів в Почаївській громаді на сьогодні абсолютно недостатньо, тому без допомоги зовнішніх експертів не обійтися (взаємозв'язок такої зовнішньої можливості як «Доступна експертна допомога в розробці програм та проектів соціально-

економічного розвитку» з усіма Стратегічними та Операційними цілями). А це вимагає налагодження контактів з експертним середовищем і постійного моніторингу пропозицій, програм навчання, тощо. Ініціатива в цих питаннях повинна виходити від Почаївської громади (як влади так і громадського активу).

Приклад взаємозв'язку нівелювання громадою зовнішніх загроз через досягнення стратегічних цілей (таблиця 4).

Для підтримки територіальної реформи виділяються значні державні кошти та кошти міжнародних донорів. Формально, в доступі до цих ресурсів об'єднані громади перебувають в рівних умовах. Але реально стан готовності громад до конкурентної боротьби за обмежені ресурси зовнішньої допомоги (кошти ДФРР та МТД, експертна допомога, тощо) не однаковий: хтось вже декілька років застосовує програмно-цільовий метод формування бюджету, хтось має досвід реалізації грантових проектів, хтось може похвалитися сильним громадським активом. А якісь громади знаходяться ще на початковому рівні, що фактично відводить їм роль аутсайдерів в боротьбі за отримання фінансової та технічної допомоги. Щоб Почаївська громада не опинилася серед аутсайдерів, стратегічні цілі 1 і 2 є пріоритетними (підготовка управлінських кадрів до нових стандартів роботи та розбудова громадських інституцій).

Взаємозв'язок потенціалу громади та стратегічних цілей.

Таблиця 1.

Сильні сторони громади	СтрЦ_1		СтрЦ_2		СтрЦ_3			СтрЦ_4	
	1.1.	1.2.	2.1.	2.2.	3.1	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.
Почаївська Лавра — центр паломницького туризму									
Впізнаваність назви міста Почаєва в світі									
Багата історична спадщина регіону									
Відносно хороший стан автомобільних шляхів Почаїв-Тернопіль, Почаїв-Кременець									
Відносно сприятлива екологічна ситуація									
Гідрологічні ресурси р.Іква дозволяють розвивати рибне господарство та рекреацію									
Самозайнятість частини населення в зовнішній трудовій міграції									

Взаємозв'язок слабких сторін громади та стратегічних цілей.

Таблиця 2.

Слабкі сторони громади	СтрЦ_1		СтрЦ_2		СтрЦ_3			СтрЦ_4	
	1.1.	1.2.	2.1.	2.2.	3.1	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.
Відсутність містоутворюючих підприємств									
Відсутність інфраструктури підтримки підприємництва									

Недостатній рівень кооперативного руху в аграрному секторі та досвіду спільних проектів підприємців									
Соціальні проблеми, обумовлені зовнішньою трудовою міграцією									
Поганий стан доріг в межах населених пунктів об'єднаної громади									
Слабкість інституцій громадянського суспільства									
Низький технічний рівень доступу до Інтернету									
Відсутність майданчиків комунікацій в громаді									
Слабкі можливості для проведення змістовного дозвілля									
Відсутність закордонних партнерів громади									
Відсутність досвіду розробки програм та проектів соціально-економічних розвитку									
Брак кваліфікованих кадрів для впровадження програмно-цільового методу формування бюджету громади									
Загальний брак кваліфікованих кадрів у всіх галузях функціонування громади									
Низький рівень ініціативності населення і невір'я в успішність спільних проектів									
Низький рівень довіри громадян до влади в цілому									
Ухилення населення від чесної сплати податків									
Відсутність узгодженого бачення розвитку об'єднаної громади мешканцями міста і сіл									

Взаємозв'язок використання для громади зовнішніх можливостей та стратегічних цілей.

Таблиця 3.

Зовнішні можливості	СтрЦ_1		СтрЦ_2		СтрЦ_3			СтрЦ_4	
	1.1.	1.2	2.1.	2.2.	3.1	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.
Стратегія розвитку Тернопільської області розглядає Почаїв як один з центрів паломницького туризму									
Для розвитку об'єднаних громад виділяються значні кошти в державному бюджеті (кошти ДФРР на проекти розвитку, кошти державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ)									

На підтримку реформ в Україні виділені значні кошти міжнародної технічної допомоги (МТД)									
Доступна експертна допомога в розробці програм та проектів соціально-економічних розвитку									
Стабільно високий рейтинг Почаївської лаври серед всесвітніх центрів паломництва									

Взаємозв'язок нівелювання громадою зовнішніх загроз через досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 4.

Зовнішні загрози	СтрЦ_1		СтрЦ_2		СтрЦ_3			СтрЦ_4	
	1.1.	1.2.	2.1.	2.2.	3.1	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.
Конкуренція об'єднаних громад за ресурси (кошти ДФРР та МТД, експертна допомога, тощо)									
Залежність від агрохолдингів - орендарів паїв									
Ризики провокування міжконфесійних конфліктів в наслідок військової агресії Росії в Україні									
Безповоротна міграція в інші міста України									
Несприйняття реформи об'єднання громад районною елітою									
Бюрократичні та корупційні ризики									
Нестабільність бюджетного фінансування									
Ризики наростання інфляційних процесів в Україні									
Політична та соціальна напруженість в державі									

Пояснення до таблиць

В графах (колонках): елементи SWOT-аналізу:

Сильні сторони - наявний власний ресурс громади, покликаний забезпечити прискорене просування до досягнення стратегічних цілей.

Слабкі сторони — наявна негативна властивість громади, що обумовлює гальмування в процесі здійснення своїх планів.

Можливості — це тенденції в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які громада може досягнути істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози — це тенденції в зовнішньому середовищі, які, за умов їхнього ігнорування, спричиняють значне погіршення спроможності громади у досягненні стратегічних цілей.

В рядках: стратегічні та операційні цілі:

Стратегічна ціль 1. Створення та розвиток сучасної системи управління об'єднаною громадою.

Операційна ціль 1.1. Формування оптимізованої управлінської структури та забезпечення належного рівня кваліфікації посадовців.

Операційна ціль 1.2. Забезпечення комплексного підходу до формування бюджету об'єднаної громади.

Стратегічна ціль 2. Розвиток громадянського суспільства.

Операційна ціль 2.1. Створення сприятливих умов для реалізації місцевих ініціатив та діяльності громадських об'єднань.

Операційна ціль 2.2. Сприяння формуванню мережі інституцій місцевого економічного розвитку та підтримки підприємництва і кооперації.

Стратегічна ціль 3. Формування засад сталого соціально-економічного розвитку.

Операційна ціль 3.1. Переорієнтування політики міської ради та об'єднаної громади в цілому в сторону охорони та ощадливого використання місцевих природних ресурсів.

Операційна ціль 3.2. Застосування комплексного підходу до розвитку регіонального туристичного-рекреаційного сектору.

Операційна ціль 3.3. Вироблення міської радою та громадою в цілому цілісного підходу до зовнішньої трудової міграції місцевого населення як до важливого ресурсу соціально-економічного розвитку Почаївської об'єднаної громади.

Стратегічна ціль 4. Вирівнювання соціально-економічного розвитку сільських і міських територій об'єднаної громади.

Операційна ціль 4.1. Поєднання в єдину систему інженерно-інфраструктурного розвитку та благоустрою міської і сільських територій об'єднаної громади.

Операційна ціль 4.2. Забезпечення високого рівня розвитку гуманітарної сфери об'єднаної громади.

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОЧАЇВСЬКОЇ ГРОМАДИ:
ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ В 2017РОЦІ**

*** ПРОЕКТНА КАРТКА 1 ***

Назва проекту	Створення та підтримка діяльності Агенції розвитку Почаївської громади
Яким стратегічним та операційним цілям відповідає проект	Стратегічна ціль 2. <i>Розвиток громадянського суспільства.</i> Операційна ціль 2.1. <i>Створення сприятливих умов для реалізації місцевих ініціатив та діяльності громадських об'єднань.</i> Операційна ціль 2.2. <i>Сприяння формуванню мережі інституцій місцевого економічного розвитку та підтримки підприємництва і кооперації.</i>
Опис проекту (мета, завдання, умови реалізації)	
<p>Метою проекту є створення Агенції розвитку Почаївської громади та підтримка її діяльності, спрямованої на виконання пріоритетних завдань Стратегії в 2017 році.</p> <p>Досвід впровадження Стратегій розвитку іншими громадами (як закордоном, так і в Україні) свідчить, що однією з умов успіху є визначення інституції (структури) на яку покладається відповідальність за організацію впровадження Стратегії. Практика громад Польщі і України показує що таким статусом може бути наділена Агенція розвитку громади чи аналогічна структура. Ще однією умовою успіху є інституалізація (процес визнання) Агенції в цьому статусі в очах місцевого населення: серед громадян, ОСН, підприємців, підрозділів міської ради, тощо.</p> <p>На виконання цих умов спрямований комплекс заходів зазначених нижче в Календарному плані реалізації проекту.</p>	
Очікуваний результат реалізації	• Інституалізація впровадження Стратегії розвитку Почаївської об'єднаної громади.
Терміни реалізації проекту	2017р.

№ п/п	Календарний план реалізації заходів	Терміни виконання, міс.	Відповідальні
1	Створення Агенції розвитку Почаївської громади; вирішення питань кадрового, фінансового, технічного забезпечення, необхідних для виконання Агенцією поставлених завдань	2017р., 1 квартал	Заступник міського голови, Почаївська міська рада
2	Підготовка і проведення пілотного конкурсу громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2017»	2017р., 2-3 квартали	Агенція розвитку Почаївської громади, Почаївська міська рада

3	Підготовка і проведення конкурсу громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2018» до етапу впровадження проектів – переможців конкурсу.	Протягом 2017 року	Агенція розвитку Почаївської громади, Почаївська міська рада
4	Налагодження контактів з подібними інституціями в інших громадах, вивчення кращих практик діяльності.	Протягом 2017 року	Агенція розвитку Почаївської громади, Почаївська міська рада
5	Сприяння розвитку зовнішніх контактів Почаївської об'єднаної громади (відповідно до Статуту комунальної установи Агенції розвитку Почаївської громади).	Протягом 2017 року	Агенція розвитку Почаївської громади, Почаївська міська рада
6	Розвиток майданчиків живих комунікацій (за круглим столом) в різних сферах інтересів громадян.	Протягом 2017 року	Агенція розвитку Почаївської громади, Почаївська міська рада
Загальний бюджет проекту			

*** ПРОЕКТНА КАРТКА 2 ***

Назва проекту	Пілотний конкурс громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2017»
Яким стратегічним та операційним цілям відповідає проект	Стратегічна ціль 2. <i>Розвиток громадянського суспільства.</i> Операційна ціль 2.1. <i>Створення сприятливих умов для реалізації місцевих ініціатив та діяльності громадських об'єднань.</i> Пріоритетне завдання: <i>Започаткування Програми впровадження місцевих ініціатив.</i>
Опис проекту (мета, завдання, умови реалізації)	
<p>Мета проекту полягає в впровадженні в Почаївській громаді моделі громадського бюджету.</p> <p>За останні роки такий механізм співпраці місцевої влади з мешканцями, коли жителі самі вирішують, як витратити частину муніципальних коштів, здобув прихильність у багатьох містах України. Для Почаївської громади – це необхідна умова реалізації Стратегічної цілі 2. <i>«Розвиток громадянського суспільства»</i> і відповідає пріоритетному завданню: <i>«Започаткувати Програму впровадження місцевих ініціатив».</i></p> <p>Бюджет громадських ініціатив – це частина бюджету Почаївської громади, обсяг якої визначається щорічно міською радою. Кошти «Бюджету громадських ініціатив» спрямовуються на реалізацію кращих проектів розвитку громади, які надійшли від мешканців Почаївської об'єднаної громади. Кількість переможців конкурсу обмежується обсягом бюджетних асигнувань у міському бюджеті.</p> <p>Проекти мають відповідати основним пріоритетам розвитку громади, визначеним</p>	

Стратегією розвитку Почаївської об'єднаної громади та повинні бути спрямовані, зокрема, на комфортні умови проживання мешканців, сприяти соціально-економічному, культурному і просторовому розвитку громади, впровадженню сучасних інноваційних проектів в усіх сферах життєдіяльності громади. Вимоги до проектів будуть зазначені в «Положенні про Бюджет громадських ініціатив».

Інформація про перебіг актуальних подій, пропоновані проекти, проекти-переможці, результати їх реалізації в рамках «Бюджету громадських ініціатив-2017» розміщується на офіційному сайті Почаївської міської ради <http://pochaiv-rada.gov.ua/>

Організатором пілотного конкурсу громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2017» є Агенція розвитку Почаївської громади.

Очікуваний результат реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Агенцією розвитку Почаївської громади буде апробовано методику проведення конкурсу громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив». • Громадськість Почаєва отримає місцевий фінансовий механізм для втілення своїх ідей.
Терміни реалізації проекту	Лютий – серпень 2017 року

№ п/п	Календарний план реалізації заходів	Терміни виконання, міс.	Відповідальні
1.	Розробка нормативної бази та планування заходів	Лютий - березень	Заступник міського голови
2.	Інформаційна кампанія	Квітень - травень	Агенція розвитку Почаївської громади
3.	Підведення підсумків конкурсу та визначення переможців	Кінець травня	Конкурсна комісія
4.	Реалізація громадських проектів	Червень - липень	Переможці конкурсу
5.	Моніторинг та оцінювання	Червень - серпень	Агенція розвитку Почаївської громади
Загальний бюджет проекту			

*** ПРОЕКТНА КАРТКА 3 ***

Назва проекту	Конкурс громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2018»
Яким стратегічним та операційним цілям відповідає проект	Стратегічна ціль 2. <i>Розвиток громадянського суспільства.</i> Операційна ціль 2.1. <i>Створення сприятливих умов для реалізації місцевих ініціатив та діяльності громадських об'єднань.</i>

Опис проекту (мета, завдання, умови реалізації)

Мета проекту полягає в підтримці діяльності ініціативних груп, громадських організацій, органів самоорганізації населення, спрямованої на виконання окремих завдань соціально-економічного розвитку Почаївської об'єднаної громади.

Бюджет громадських ініціатив – це частина бюджету Почаївської громади, обсяг якої визначається щорічно міською радою. Кошти «Бюджету громадських ініціатив» спрямовуються на реалізацію кращих проектів розвитку громади, які надійшли від мешканців Почаївської об'єднаної громади. Кількість переможців конкурсу обмежується обсягом бюджетних асигнувань у міському бюджеті.

Проекти мають відповідати основним пріоритетам розвитку громади, визначеним Стратегією розвитку Почаївської об'єднаної громади та повинні бути спрямовані, зокрема, на комфортні умови проживання мешканців, сприяти соціально-економічному, культурному і просторовому розвитку громади, впровадженню сучасних інноваційних проектів в усіх сферах життєдіяльності громади. Вимоги до проектів будуть зазначені в «Положенні про Бюджет громадських ініціатив».

Інформація про перебіг актуальних подій, пропонувані проекти, проекти-переможці, результати їх реалізації в рамках «Бюджету громадських ініціатив-2018» розміщується на офіційному сайті Почаївської міської ради <http://pochaiv-rada.gov.ua/>

Організатором конкурсу громадських проектів «Бюджет громадських ініціатив-2018» є Агенція розвитку Почаївської громади.

Очікуваний результат реалізації	<ul style="list-style-type: none">• Залучення населення до активної громадської діяльності.• Виявлення, публічний відбір та впровадження найбільш цікавих громадських проектів.• Формування портфеля громадських проектів Почаївської громади.
Терміни реалізації проекту	2017- 2018 рр.

№ п/п	Календарний план реалізації заходів	Терміни виконання, міс.	Відповідальні
1	Вивчення досвіду інших громад по впровадженню «Громадського бюджету»	2017р., 1 квартал	Агенція розвитку Почаївської громади
1.	Розробка нормативної бази та планування заходів	2017р., 2 квартал	Агенція розвитку Почаївської громади
2.	Організація інформаційно-просвітницької кампанії	2017р., Липень-серпень	Агенція розвитку Почаївської громади
3.	Розробка і подача проектів на конкурс	До 30 вересня 2017р.	Громадськість
4.	Організація публічного обговорення зареєстрованих проектів	До 31 жовтня 2017р.	Міська рада

5.	Організація громадського голосування	1-8 листопада 2017р.	Міська рада
6.	Підведення підсумків конкурсу та визначення переможців	Листопад 2017р.	Конкурсна комісія
7.	Реалізація громадських проектів	2018р.	Автори проектів
8.	Моніторинг та оцінювання	2018р.	Агенція розвитку Почаївської громади
Загальний бюджет проекту			