



Вінниця



XIV → 21

# ВІННИЦЯ – МІСТО ІДЕЙ: КРАЩІ ПРАКТИКИ З УСПІШНОГО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ГРОМАДИ

Навчальний посібник  
Вінниця - 2020





**Рецензенти:**

**Васильєва Н.В.** – д. держ. упр., доцент, проф. кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентіві України, експерт Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні.

**Зубенко В.В.** – Генеральний директор Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень.

Рекомендовано до друку Вченою радою

Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України 07 липня 2020 р. № 249/7-7

Авторський колектив: Моргунов С.А., Іжа М.М., Приходченко Л.Л., Попов М.П., Саханенко С.Є., Голинська О.В., Давтян С.Г., Дуліна О.В., Крупник А.С., Лесик О.В., Липовська С.О., Панченко А.О., Піроженко Н.В., Погосян В.В., Тодорова О.Л.

Вінниця – місто ідей: кращі практики з успішного вирішення проблем громади: навчальний посібник / За заг. ред. Л. Л. Приходченко. – Вінниця: 2020 – 231 с.

У навчальному посібнику розкрито питання інноваційного розвитку муніципального управління, акцентовано увагу на активній громаді як активному співучаснику змін, висвітлено кращі практики створення системи надання адміністративних послуг, реалізації програм та проєктів модернізації комунального господарства, енергоефективності, подано практики розбудови діалогу з бізнесом, співпраці із зацікавленими сторонами, створення індустріальних парків, розкрито діяльність Вінницької міської ОТГ щодо наближення до європейської культури, співпраці з містами – побратимами та в рамках транскордонного співробітництва.

Посібник розрахований на лідерів та працівників органів місцевого самоврядування, місцевих депутатів, представників громадських організацій та органів виконавчої влади, представників активної громадськості, всіх тих, кого цікавлять питання успішних соціально-економічних перетворень і формування спроможних територіальних громад.



## ШАНОВНІ ЧИТАЧІ

Вінниця – сучасне європейське місто, яке динамічно розвивається. Місто має давню історію, людський потенціал, тривалі промислові традиції, потужну освітню базу, наукові школи, які працюють у сфері інформаційних технологій, інженерії, медицини.

Вінниця впевнено тримає лідерство у багатьох сферах. При чому, не зупиняється на досягнутому, а завжди ставить перед собою амбітні цілі. Ми об'єктивно усвідомлюємо виклики, які існують і впевнено їх вирішуємо. Нам вдалося побудувати ефективну міську команду, шість разів поспіль стати найкомfortнішим містом України, забезпечити сталу мобільність та стати найдоступнішим містом України для мешканців, створити комфортні умови для ведення бізнесу, побудувати міцні міжнародні стосунки з партнерами з різних куточків світу та запровадити власний бренд «Вінниця – місто ідей», який допоміг розкрити туристичний потенціал.

Ми не забуваємо, що місто щодня має турбуватися про своїх мешканців. Тому, завжди в пріоритеті забезпечення першочергових потреб мешканців – чиста питна вода, гарні дороги й транспорт, сучасні школи та лікарні, інноваційні підприємства, умови для відпочинку. Для нас важливо мати зворотний зв'язок від містян. Лише об'єднуючись навколо спільних пріоритетів, ми створюємо місто майбутнього, де кожен відчуває залученість та відповідальність за своє місто.

Зараз у ваших руках навчальний посібник, який увібрав у себе кращі практики місцевого розвитку, які роками впроваджувалися командою у місті Вінниці. Сподіваюся, він стане у нагоді представникам органів місцевого самоврядування та державних службовців й допоможе у розвитку окремих громад та країни загалом.

**Створюймо комфортні міста разом!**

**З повагою  
Вінницький міський голова Сергій Моргунов!**

Щиро вітаю Вас із виходом у світ першого навчального посібника «Вінниця – місто ідей: кращі практики з успішного вирішення проблем громади», який підготовлено спільними зусиллями викладачів кафедри публічного управління та регіоналістики і працівників Вінницької міської ради.

Співпраця з органами публічної влади з питань професійної підготовки та розвитку кадрів є головним пріоритетом у роботі нашого закладу. Спільна науково-методична робота - яскравий приклад тому.

У навчальному посібнику висвітлюються кращі практики роботи Вінницької міської ради з актуальних напрямів сучасного місцевого самоврядування: відкритість та прозорість міської влади, громадський бюджет, діалог між владою і громадою, інститутами громадянського суспільства, реалізація програми «Муніципальне житло» і капітального ремонту дорожнього покриття, проекту з енергоефективності, інфраструктурних проєктів, реформа мережі муніципального транспорту, розбудова діалогу з бізнесом, участь у міжнародних програмах та проєктах тощо. Впевнений, що управлінці органів місцевого самоврядування, а також викладачі, слухачі, аспіранти та докторанти нашого закладу знайдуть на сторінках навчального посібника багато цікавого та корисного.

Висловлюю щиро вдячність міському голові м. Вінниця С.А. Моргунову за плідну співпрацю та сприяння у підготовці навчального посібника, а також завідувачу кафедри публічного управління та регіоналістики Л.Л. Приходченко, авторам статей та працівникам інституту за змістовну науково-методичну роботу.

Маю надію, що інші кафедри інституту також долучаться до оперативного вивчення та поширення кращих практик та досвіду роботи органів публічної влади Півдня України з урахуванням сучасних можливостей ІТ технологій.

Бажаю всім керівникам, працівникам, депутатам Вінницької міської ради творчої наснаги та нових успіхів, невичерпного прагнення творити на благо мешканців м. Вінниця, а вченим нашого інституту продовжити співпрацю з ефективними, сучасними менеджерами органів публічної влади!



Директор  
ОРІДУ НАДУ при Президентові України,  
д. політ. наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України М. М. Іша

<b>ЗМІСТ</b>	<b>СТ.</b>
<b>ВСТУПНА ЧАСТИНА:</b>	
Вінниця – місто ідей: історія та сучасність	8
Передмова	10
<b>РОЗДІЛ І. КРЕАТИВНА КОМАНДА ВІННИЧЧИНИ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ МІСТОМ</b>	14
I.1. Креативна команда управління містом: муніципальне лідерство та місцева еліта	15
I.1.1. Практика утворення міської ОТГ на базі обласного центру	15
I.1.2 Інноваційний розвиток муніципального управління	20
I.1.3. Розвиток власного потенціалу до вимог сучасних європейських стандартів	30
I.1.4. Співпраця Вінницької міської ради із стейкхолдерами як запорука професійності кадрів та ефективності управлінської діяльності	40
I.1.5. Стратегічні документи як фундамент збалансованого, комплексного розвитку міста	50
I.2. Активна громада як ініціатор та співучасник поступального розвитку міста	58
I.2.1. Громадські ініціативи: громадський бюджет, соціальне замовлення, діалог між владою і громадою	58
I.2.2. Самоорганізація населення – потужний фактор розвитку міста, зокрема, його приватного сектору	72
I.2.3. Соціальна взаємодопомога	82
<b>РОЗДІЛ 2. КОМФОРТНЕ ТА БЕЗПЕЧНЕ МІСТО</b>	95
2.1. Створення та діяльність системи надання адміністративних послуг	96
2.2. Реалізація Програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади»	101

2.3.Реформа мережі муніципального транспорту. Впровадження автоматизованої системи оплати проїзду в громадському транспорті (електронний квиток)	107
2.4. Впровадження автоматизованої системи керування дорожнім рухом (АСКДР)	112
2.5. Реалізація програми з капітального ремонту дорожнього покриття, реконструкції та будівництва мереж водопостачання та водовідведення на умовах співфінансування з мешканцями в мікрорайонах з приватною забудовою	115
2.6. Реалізація проєкту з енергоефективності у місті Вінниці за підтримки Швейцарської конфедерації	120
2.7. Реалізація великих інфраструктурних проєктів із залученням коштів Державного фонду регіонального розвитку	126
2.8. Система громадської безпеки в місті	133
<b>РОЗДІЛ 3. МІСТО ТУРИСТИЧНЕ, ІННОВАЦІЙНЕ ТА ЗРУЧНЕ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ</b>	145
3.1. Стратегія маркетингу міста, створення та позиціонування його бренду	146
3.2. Вінниця гостинна та приваблива для туристів	154
3.3. Впровадження інструментів підтримки малого та середнього підприємництва	160
3.4. Індустріальні парки: практики розбудови діалогу з бізнесом	168
3.5. Перший в Україні муніципальний технопарк: формування креативного осередку в громаді	175
<b>РОЗДІЛ 4. МІСТО ЄВРОПЕЙСЬКЕ</b>	183
4.1. Співпраця з містами-побратимами та в рамках транскордонного співробітництва, участь у міжнародних програмах та проєктах	184
4.2. Дні Європи у місті – наближення до європейської культури	190
4.3. Відділ оперативного реагування Вінницької міської ради «Цілодобова варта»	195



4.4. Хаб «Місто змістів»: практика формування простору для комунікації влади та інститутів громадянського суспільства, напрацювання ідей та проєктів для розвитку міста	201
4.5. Реалізація конкурсу фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів	206
Додаток А. Туристичні маршрути міста Вінниця	213
Додаток Б. Популярні туристичні локації Вінницької області	222
Словник	228
Відомості про авторів	230

Вінниця є одним з найбільших міст Правобережної України, найбільшим містом Центральної України, адміністративним і територіальним центром Вінницької області. Місто заснували 1363 року. Воно має давні традиції та історію, розташовано на перехресті економічних, соціальних і геополітичних меридіанів України. Місто є одним з найпривабливіших в Україні для інвестування, з промисловим і високим науковим потенціалом, добре розвинутою транспортною інфраструктурою, банківською системою і сприятливим підприємницьким кліматом. Загальна площа міста складає 113,107 км<sup>2</sup>, станом на 01.01.2020р. чисельність наявного населення м. Вінниці складала 370 707 осіб. У Вінниці є велика кількість талановитої молоді. Понад 41 тисяча студентів здобувають освіту та професійну підготовку, з них майже 3 тисячі іноземних студентів.

Станом на 2020 рік Вінниця шість разів поспіль очолювала щорічні рейтинги якості життя серед середніх і великих міст України. Варто зазначити, що оцінювання відбувається шляхом опитування мешканців самих міст. Місто має високі оцінки інвестиційної привабливості за міжнародними рейтингами, а саме оцінка «invA+» - «Висока інвестиційна привабливість» в рейтингах IBI-Rating та оцінка «uaA» - «Висока кредитоспроможність» в рейтингах IBI-Rating за Національною рейтинговою шкалою. Загалом, у місті працює понад 200 промислових підприємств, в тому числі й з іноземними інвестиціями. Станом на кінець 2019 року обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку міста становив 143,2 млн дол. США, 80,7% з них – надійшло з країн Європейського союзу. У місті діє три індустриальні парки, загальна площа яких складає близько 90 га.

Значного розвитку місто досягло за останнє десятиліття, коли в українській регіональній політиці відбулися значні зміни. З початком реформи децентралізації – передачі від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності, міста, громади та села отримали розширені обов'язки, але разом з тим зіткнулися з багатьма викликами, які потребували швидкого та нестандартного вирішення. Прийнята у 2014 році законодавча база значно посилила мотивацію до міжмуніципальної консолідації в країні, створила належні правові умови та механізми для формування спроможних територіальних одиниць. Крім того, було запроваджено нову модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів, які отримали певну автономію і незалежність від центрального бюджету. Успіхи реформи свідчать, що Україна обрала правильний шлях і треба рухатися ним далі. Якраз Вінниця має чимало успішних реалізованих практик, якими залюбки ділиться ними з усіма охочими.

Варто зазначити, що у місті з 2013 року діяла Стратегія розвитку «Вінниці – 2020», затверджена міською радою за ініціативи



попереднього міського голови Вінниці Володимира Гройсмана, який згодом став прем'єр-міністром України. Принциповим рішенням усієї команди – було продовження системної роботи та реалізація усіх запланованих, в рамках Стратегії, цілей та заходів. У 2019 році у Вінниці було затверджено Концепцію інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030, де визначено основні візії та проєкти, які реалізовуватимуться протягом наступного десятиліття.

Представляємо вашій увазі навчальний посібник, створення якого стало можливим завдячуючи співпраці Вінницької міської ради з Одеським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Цей посібник містить матеріали та методики, необхідні для побудови ефективної команди, залученої до розвитку громади, соціально-економічного зростання, пошуку креативних та інноваційних рішень, побудові співпраці на різних рівнях – як в середині команди, так і з мешканцями, громадами та міжнародними організаціями.

Для того, щоб регіональний та місцевий розвиток був успішним, до процесів його формування та реалізації завжди потрібно залучати мешканців міста, науковців, підприємців, громадських активістів, представників органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених осіб, адже саме вони є носіями запитань громади та ідей щодо їх вирішення. Розвиток громади має бути пріоритетом для усіх, лише тоді будуть помітні результати й відчутне поліпшення якості життя.

**Сергій Моргунов,**  
**Вінницький міський голова**

Спектр децентралізаційних перетворень, що здійснюються наразі, спрямовані на зміну статусу територіальних громад та вирішення перспективних завдань, що постають перед місцевою владою. Органи місцевої влади отримують розширене коло завдань, повноважень та відповідальності, ефективна реалізація яких, в свою чергу, закладає підґрунтя для розвитку системи місцевого самоврядування і формування спроможних територіальних громад, удосконалення державної регіональної політики тощо. Водночас, успішне здійснення реформ децентралізації тісно пов'язане з формуванням нової лідерської генерації – місцевих політиків та службовців органів місцевого самоврядування, які діють в принципово нових умовах та які потребують нових знань, умінь і навичок. Це викликано перш за все, тим, що за таких умов успішність соціально-економічних перетворень в житті громади залежить безпосередньо від ефективності рішень місцевої ради, виконанню, а не від рішень, що ухвалюються на національному рівні. Саме на місцевому рівні вирішуються першочергові питання місцевого значення, визначаються пріоритети просторового розвитку та закладаються основи для позиціонування території як інвестиційно привабливої чи навпаки.

Наразі ми маємо досить успішні практики ефективного місцевого самоврядування на рівні територіальних громад, приклади, що забезпечують відчуття включеності в процес позитивних змін кожного жителя території, приклади, що надихають та на які хочеться рівнятися. Показово, що лідери таких громад, які віднайшли способи використання новітніх інструментів управління, зрозуміли основні тренди та закономірності успішного розвитку, прагнуть ділитися своїми знаннями, поширювати позитивний досвід та застерігати від можливих загроз та помилок, відкрито презентують свої успішні кейси.

Посібник, що ви бачите перед собою, спрямований на презентацію тих кроків, що в своїй сукупності привели Вінницьку міську об'єднану територіальну громаду до високих рейтингових позицій та відчуття гордості кожного жителя громади за те, що він – вінничанин, адже 91 % мешканців Вінниці відчувають гордість за те, що вони є жителями свого міста<sup>1</sup>.

Разом з тим, посібник спрямований на розповсюдження кращих практик щодо посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективне використання ресурсів, спрямованих на розв'язання проблем соціально-економічного розвитку. В ньому представлено впровадження інституційного механізму управління процесом взаємодії органів місцевого самоврядування та бізнесу, громадських об'єднань, визначення їх ролі у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень, здійсненні контролю. Він наочно демонструє здатність формувати спроможні територіальні громади,

<sup>1</sup>[http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf). – С. 160

ефективно та відповідально вирішувати питання збалансованого розвитку міста, опираючись як на вже апробовані механізми та підходи, так і принципово нові ідеї, досить незвичні шляхи розвитку і самореалізації.

Структура посібника враховує візію стратегічних документів збалансованого соціально-економічного, культурно-туристичного розвитку міста Вінниця, в тому числі й Стратегії розвитку «Вінниця – 2020» та викладена у чотирьох взаємопов'язаних розділах. Розділи видання охоплюють найбільш актуальні сфери життєдіяльності Вінницької міської територіальної громади та впливу на позитивні зміни у цих сферах відповідального лідерства – креативної команди Вінницької міської ради, відкритої у прийнятті своїх рішень до співпраці з активною громадськістю.

Так, перший розділ «Креативна команда Вінниччини: роль та значення в управлінні містом» складається з двох частин, в яких розкриваються питання інноваційного розвитку муніципального управління через діяльність сформованої команди, муніципальне лідерство та місцеву еліту (еліту як кращих, вибраних представників територіальної громади, для яких її розвиток є сенсом життя). При цьому акцентовано увагу на активній громаді як співучасника поступального розвитку.

У другому розділі «Комфортне та безпечне місто» висвітлено кращі практики створення системи надання адміністративних послуг, реформи мережі муніципального транспорту, реалізації програм та проєктів модернізації комунального господарства, енергоефективності, великих інфраструктурних проєктів.

Третій розділ «Місто туристичне, інноваційне та зручне для розвитку бізнесу» присвячено практикам розбудови діалогу з бізнесом, співпраці із зацікавленими сторонами. Зокрема, реалізації "Маркетингової стратегії міста", створенню індустриальних парків та першого муніципального технопарку, формування креативного осередку в громаді.

У четвертому розділі «Місто європейське» розкрито діяльність Вінницької міської ОТГ щодо наближення до європейської культури, співпраці з містами – побратимами та в рамках транскордонного співробітництва. А саме: практика формування простору для комунікації влади та інститутів громадянського суспільства, напрацювання ідей та проєктів для розвитку міста; функціонування Цілодобової варті та реалізації соціально-культурних проєктів.

Логіка викладення матеріалу підрозділів побудована таким чином, щоб кожен читач міг чітко простежити послідовність процесу набуття певної практики та взяти її за основу при вирішенні подібних ситуацій у інших громадах: виокремлені проблемні питання, що існували у місті до запровадження практики у визначеній сфері; визначе-

ний алгоритм (порядок) дій виконавців задля досягнення результатів практики; проведений огляд процесу впровадження практики від усвідомлення проблеми до отримання результатів; окреслені ключові досягнення та адаптивні аспекти практики.

Всі результати, кращі практики, які бачимо у Вінниці, це об'єднання зусиль активної частини суспільства навколо спільної ідеї, амбітних цілей, чіткої стратегії, ефективної координації дій, системного бачення та комплексного вирішення проблем. А також вміння зібрати креативну команду, мотивувати її, спонукати на пошук справжніх (а не ілюзорних) проблем та їх швидке й ефективне вирішення, створити організаційний мікроклімат, відчуття, що посадовці можуть прийняти і здійснити сміливе рішення, навіть якщо позитивний результат неочевидний. Вміння згуртувати людей, у яких чітко сформована ціннісна складова, які мають громадянську позицію та переконання у тому, що бажання жити у комфортному місті збалансованого просторового розвитку – це реалії сьогодення, притаманне лідерам, управлінській команді міста. І саме вони стали запорукою досягнутих результатів.

Підготовка посібника з популяризації кращих практик успішного вирішення проблем громади стала можливою завдяки підтримці керівництва Вінницької міської ради, особисто міського голови Сергія Моргунова, співпраці з працівниками Вінницької міської ради, серед яких наші випускники та слухачі, аспіранти. Сподіваємося, що його видання надасть потужного імпульсу нашій подальшій співпраці і буде корисне як практикам, так і науковцям.

## АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

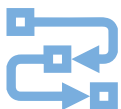
Моргунов С.А	Додаток А. Туристичні маршрути міста Вінниця
Іжа М.М.	Підрозділ І.І.4
Приходченко Л.Л.	Передмова, підрозділи І.І.2, І.І.3, І.І.5
Попов М.П.	Підрозділи І.2.3 (у співавт. з Крупником А.С.), 2.5
Саханенко С.Є.	Підрозділ І.І.1 (у співавт. з Давтяном С.Г.)
Голинська О.В.	Підрозділ 3.3
Давтян С.Г.	Підрозділи І.І.1 (у співавт. з Саханенком С.Є.), 2.1

Дуліна О.В.	Підрозділи 2.4, 2.8, 4.3
Крупник А.С.	Підрозділ 1.2.3 (у співавт. з Поповим М.П.), 1.2.1, 1.2.2
Лесик О.В.	Підрозділи 2.2, 2.3, 2.7
Липовська С.О.	Підрозділ 3.2 (у співавт. з Тодоровою О.Л.)
Панченко Г.О.	Підрозділи 4.1, 4.4 (у співавт. з Тодоровою О.Л.), 4.2, 4.5
Піроженко Н.В.	Підрозділи 2.6, 3.1
Погосян В.В.	Підрозділ 3.4 (у співавт. з Тодоровою О.Л.)
Тодорова О.Л.	Підрозділи 3.2 (у співавт. з Липовською С.О.), 3.4 (у співавт. з Погосяном В.В.), 4.1 та 4.4 (у співавт. з Панченко А.О.), 3.5

## У ТЕКСТІ ВИКОРИСТАНО ТАКІ МАРКЕРИ



**Проблемні питання**, що існували у місті до запровадження практики у визначеній сфері



**Алгоритм дій**: порядок дій виконавців задля досягнення результатів практики



**Опис практики**: огляд процесу впровадження практики від усвідомлення проблеми до отримання результатів



**Основні результати**: ключові досягнення та адаптивні аспекти практики

## (РОЗДІЛ I) КРЕАТИВНА КОМАНДА ВІННИЧЧИНИ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ МІСТОМ

Відповідно до результатів шостого муніципального опитування «Рейтинг міст України», проведеного соціологічною групою «Рейтинг» у березні 2020 року<sup>2</sup>, Вінниця обіймає перше місце в Україні за індексом якості обслуговування та послуг, випереджаючи із значним відривом інші обласні центри. Маються на увазі такі послуги як збір сміття, каналізування, опалення, медичні послуги, розвиток транспортної інфраструктури, вуличне освітлення, стан доріг в місті, а також розвиток промисловості, стан та діяльність дитячих садків, шкіл, коледжів, технікумів, університетів, спортивних закладів, закладів культури, закладів торгівлі.

Вінниця входить також до складу групи національних лідерів за станом навколишньої території, публічних парків, скверів, дворів та прибудинкових територій, діяльністю поліції, доступом до соціальних об'єктів людей з інвалідністю, зручністю для пішоходів, велосипедистів, водіїв приватних автомобілів, мотоциклів, мопедів, пасажирів громадського транспорту, людей з дитячими візочками та людей з інвалідністю.

Вінниця посідає також перше місце у рейтингу оцінки можливостей і свобод в місті, що враховує можливість вільно висловлювати власні думки, вільно пересуватися усіма частинами міста, включатися у процес формування рішень у місті, різноманітно проводити дозвілля, отримувати якісну освіту різних спеціальностей та рівнів, самореалізовуватися, робити те, що любиш, займатися підприємницькою діяльністю, отримувати достатньо грошей за свою роботу, вільно реалізувати свої духовні потреби.

91% мешканців Вінниці відчують гордість за те, що вони є жителями свого міста<sup>3</sup>. Фундаментом для досягнутих результатів слугує затверджена рішенням Вінницької міської ради у 2013 році Стратегія розвитку «Вінниця – 2020». За цим документом міська влада і громада звіряють свій курс протягом останніх восьми років. За час цілеспрямованої роботи в місті вдалося створити своєрідну атмосферу творчої активності, місцевого патріотизму і масового прагнення бути кращими. Ця атмосфера постійно підтримується конкретними практичними справами місцевої влади на користь мешканців Вінницької міської ОТГ. Відтак, у розділі розкрито складові успішності креативності та дієвості команди по реалізації амбітних цілей.

<sup>2</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf)

<sup>3</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf) - назва з екрану



## I.1 Креативна команда управління містом: муніципальне лідерство та місцева еліта

Наразі Вінниця є передовим містом України в галузі модернізації системи муніципального управління. Як вдалося цього досягти?

Одними із пріоритетів Стратегії розвитку «Вінниця-2020» є формування сильної місцевої громади та лідерство Вінниці у підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування. У Стратегії розвитку «Вінниця 2020» чітко вказується – Вінниця повинна виявляти активний інтерес і відігравати проактивну роль у майбутньому вдосконаленні місцевої демократії в Україні. Це є можливим за умови формування системи муніципального управління, здатної ефективно і відповідально виконувати свої повноваження у різних сферах міського життя: як ті, якими вона наділена сьогодні, так і ті, якими вона буде наділена в майбутньому (7.1.2. Ціль 2: Лідерство Вінниці у підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування)<sup>4</sup>.

Головним надбанням Вінниці є патріотична, згуртована команда, яка дбає про своє місто. Управлінська команда складається з працівників муніципалітету та керівників комунальних підприємств, установ та закладів. Це управлінський потенціал, на який покладається завдання по досягненню стратегічних цілей розвитку міста. Теза «Людина – це основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства, оскільки є власником людського, інтелектуального та соціального капіталу, володіє професійно-кваліфікаційними характеристиками, які забезпечують його персональну ефективність і конкурентоспроможність» є основоположною у діяльності. І саме ці аспекти розкриваються у цьому підрозділі та підкріплюються наступним.

### I.1.1 Практика утворення міської ОТГ на базі обласного центру

#### Проблеми

- єдність системи розселення та ринку праці міста Вінниця та навколишніх селищних та сільських територіальних громад попри їх самостійний адміністративний статус;
- використання наявної інженерної та соціальної інфраструктури міста Вінниця мешканцями суміжних територіальних громад без адекватної фінансової компенсації;

<sup>4</sup>Стратегія розвитку Вінниця 2020

- за наслідками розширення меж міста Вінниця у 2015 р. удвічі, значна частина земельних ділянок перебуває у власності приватних осіб та суб'єктів господарювання, що знаходяться на територіях суміжних територіальних громад;
- перебування ряду об'єктів інфраструктури міста Вінниця на території суміжних територіальних громад;
- обмежені можливості Вінницької міської ради щодо використання фінансових ресурсів фінансові ресурси Державного фонду регіонального розвитку у зв'язку із відсутності статусу об'єднаної територіальної громади.

### Алгоритм дій

1. Діагностика доцільності створення Вінницької міської об'єднаної територіальної громади в результаті об'єднання із суміжними територіальними громадами;
2. Проведення роз'яснювальних заходів щодо доцільності об'єднання Вінницької міської територіальної громади із суміжними територіальними громадами;
3. Обґрунтування доцільності об'єднання Вінницької міської територіальної громади із суміжними територіальними громадами на рівні органів державної влади та при складанні Перспективного плану формування територій громад Вінницької області;
4. Утворення Вінницької міської об'єднаної територіальної громади через процедуру приєднання до міста обласного значення суміжних територіальних громад;
5. Популяризація позитивних результатів об'єднання серед суміжних територіальних громад.

### Опис практики

Будучи лідером процесу розвитку місцевого самоврядування в Україні, місто Вінниця вже у 2015 р. розробила стратегічний курс на утворення ОТГ з центром у місті. Однак, незважаючи на потребу утворення ОТГ на базі міст - обласних центрів, до 2018 р. практика добровільного об'єднання міст - обласних центрів та суміжних територіальних громад була відсутня. У зв'язку із внесенням змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» були створені організаційні можливості утворення ОТГ через процедуру приєднання до міст обласного значення суміжних територіальних громад. Зазначене дозволило перейти до конкретних кроків щодо утворення Вінницької міської ОТГ.

В якості найбільш природнього шляху утворення ОТГ був об-

раний формат приєднання до м. Вінниця Деснянської селищної територіальної громади.

Селище міського типу Десна виникло на початку 1970-х рр. ХХ ст. у зв'язку із будівництвом комбінату хлібопродуктів. Протягом своєї нетривалої історії Десна перебувала у складі кількох адміністративно-територіальних одиниць, набувши у 90-х рр. статус територіальної громади у складі Вінницького району. Загальна площа смт Десна складає 1,0 км<sup>2</sup>, станом на 01.01.2020 населення Десни складало 1287 осіб. В селищі є початкова школа та дитячий садок. Життя більшої частини мешканців Десни безпосередньо пов'язане із містом Вінниця завдяки безпосередньої близькості до неї. У Вінниці працює значна частина жителів Десни, діти навчаються у закладах середньої та позашкільної освіти, у Вінниці мешканці Десни отримують послуги первинної ланки медицини. У зв'язку із переважно багатоповерховою забудовою, Десна в уявленні багатьох мешканців Вінниці завжди сприймалася як мікрорайон міста. Інженерна та комунальна інфраструктура Десни також пов'язана із Вінницею, до якою можна потрапити протягом кількох хвилин електричкою та автобусом. У зв'язку із розширенням меж міста Вінниця у 2015 р., територія смт Десна почала безпосередньо межувати з містом Вінниця, що створило просторові можливості до об'єднання.

В процесі обговорення можливостей приєднання смт Десна до міста Вінниця органи міського самоврядування обґрунтували наступні переваги для мешканців смт:

- доступ до міської інфраструктури та розвиток інфраструктури смт;
- збільшення вартості землі та нерухомості в смт у зв'язку із перебуванням у складі міста;
- підвищення рівня безпеки (транспорт, освітлення, патрулювання, пожежна безпека, швидка допомога);
- збільшення інвестиційної привабливості смт;
- збільшення кількості робочих місць, що підвищує рівень заробітної плати;
- збільшення обсягів фінансових ресурсів, які можуть спрямовуватися на потреби смт із більшого за обсягами місцевого бюджету;
- доступ мешканців смт до адміністративних послуг, які надаються за більш високими якісними стандартами міської влади;

З іншого боку, Вінницька міська територіальна громада також отримувала в результаті об'єднання ряд переваг, у т.ч.:

- збільшення податкової бази, завдяки входженню до межі міста комбінату хлібопродуктів №2, Вінницького крупозаводу, підприємства «Ранок» та кількох інших виробничих комплексів;

- завдяки отримання статусу ОТГ Вінниця може долучитись до ресурсів Державного фонду регіонального розвитку;
- збільшення поліфункціональності міста та різноманітності його територій, що дають можливість урізноманітнити інвестиційні проекти й залучити додаткові позабюджетні кошти.

Ініціатором створення Вінницької міської ОТГ виступила у 2015 р. Деснянська селищна рада. В якості передумови об'єднання, у період 2015-2018 рр. Вінниця вкладала в інфраструктуру Десни близько 1 млн. грн. щорічно. У листопаді 2018 р., відповідно до рішень Вінницької міської ради та Деснянської селищної ради, була утворена Вінницька ОТГ, ставши тим самим фактично першою та однією з п'яти ОТГ, утворених на базі міста – обласного центру (станом на 2020 р.).

## Основні результати

За наслідками приєднання, на базі смт Десна був утворений старостинський округ, інтереси якого у виконавчому комітеті Вінницької міської ради почав представляти колишній селищний голова у статусі виконуючого обов'язки старости. Був відпрацьований план розвитку селища міського типу Десна на п'ять років. У 2018 р. бюджетні витрати на одного мешканця Десни складали близько 4 тис. грн., а за результатами приєднання, вони почали відповідати загальноміському рівню у 12 тис. грн. За рахунок бюджету Вінницької міської ОТГ був здійснений ремонт доріг у селищі. У навчально-виховному комплексі було встановлено систему очистки води, придбано меблі, комп'ютери та інше обладнання в рамках моделі «Нова українська школа». Було придбане нове устаткування для амбулаторії, зроблений ремонт санвузлів, встановлено систему очистки води, облаштовані дитячі майданчики. Амбулаторію сімейного лікаря було приведено у відповідність до міських стандартів. Крім того, у Десні було облаштовано віддалене робоче місце Прозорого офісу Центру надання адміністративних послуг Вінницької міської ради, де люди отримують відповідні адміністративні послуги.

Позитивний досвід приєднання смт Десна до міста Вінниця прискорив процеси приєднання до міста Вінниця інших суміжних територіальних громад.



### **Рекомендації іншим міським територіальним громадам:**

- ретельно проаналізувати напрями та інтенсивність зв'язків між містом та суміжними територіальними громадами з метою визначення рівня їх інтеграції та природності створення єдиної територіальної громади;
- інтенсифікувати практику співробітництва територіальних громад як передумову створення єдиної територіальної громади;
- розширити практику трансфертів з міського бюджету до бюджетів суміжних територіальних громад на виконання інфраструктурних проєктів з метою заохочення процедур приєднання;
- посилити інформаційну та роз'яснювальну складову об'єднання територіальних громад, в т.ч. у форматі зборів громадян за місцем проживання, з метою подолання супротиву жителів сільських громад перспективам об'єднання;
- укласти адміністративний договір між містом та суміжними територіальними громадами із визначенням в ньому умов об'єднання з метою посилення гарантій для мешканців суміжних територіальних громад.

### Проблеми

- недостатня взаємоузгодженість між діями органів влади, що супроводжується невідповідністю механізмів їх взаємодії;
- невідповідність кадрового менеджменту інноваційним потребам розвитку муніципального управління, забезпеченні міста персоналом необхідної кількості та якості;
- відсутність постійного контролю і, як наслідок, оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування;
- потреба у подальшій модернізації технології управління різними сферами життєдіяльності міста, підвищення якості та прискорення підготовки рішень;
- відсутність постійної взаємодії із засобами масової інформації, зворотного зв'язку з громадянами, всіма зацікавленими партнерами.

### Алгоритм дій

1. Забезпечення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста: інноваційний розвиток муніципального управління;
2. Розвиток і підтримка обміну позитивним досвідом між різними містами в Україні і за її межами (створення комунального підприємства «Інститут розвитку міст»);
3. Впровадження Політики якості, антикорупції та інформаційної безпеки у роботі виконавчих органів Вінницької міської ради;
4. Вдосконалення кадрового менеджменту в органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах міста в напрямку зміни концепції підготовки кадрового ресурсу;
5. Побудова чіткої системи взаємодії із засобами масової інформації та спілкування з населенням;
6. Нагородження відзнаками міського рівня.

### Опис практики

> Забезпечення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста;

Забезпечення ефективності роботи органів місцевого са-

моврядування і комунальних підприємств міста щонайперше передбачає наявність налагодженого співробітництва та взаємної відповідальності центральних, регіональних і місцевих органів влади та інших суб'єктів у розв'язанні проблемних питань розвитку міста. Відтак, узгодження інтересів як владних структур різного рівня, так і громадського та приватного секторів є фундаментальною засадою успішності докладених зусиль. Досягнення чіткого консенсусу щодо бачення мети довгострокового розвитку міста та досягнення стратегічних пріоритетів можливе за умови формування ефективних органів місцевого самоврядування, забезпечення участі у розбудові міста всіх зацікавлених сторін. Тож для реалізації стратегічних документів розвитку Вінницької міської ОТГ розробляється план тактичних заходів, успішність реалізації яких залежить від ефективності кадрового менеджменту. Тож, спочатку мова про «Програму підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018- 2020 роки» . Саме в ній чітко і послідовно було передбачено і здійснюються такі кроки:

- оптимізація структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств (за потребою);
- оцінка роботи персоналу з використанням ключових показників ефективності в структурних підрозділах міської ради та комунальних підприємствах міста;
- ефективний рекрутинг за допомогою «Банку Кадрів» та зовнішніх джерел пошуку персоналу;
- працевлаштування талановитої молоді на вакантні посади в структурні підрозділи та комунальні підприємства міста;
- здійснення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури;
- моніторинг роботи персоналу комунальних підприємств за допомогою кадрових аудитів в комунальних підприємствах міста та моніторинг роботи працівників центрів адміністративних послуг;
- комплексна оцінка персоналу муніципалітету та організація підвищення кваліфікації працівників міської ради та комунальних підприємств міста згідно затвердженої навчальної програми.

Вони в комплексі поєднуються із виконанням «Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2013-2016 роки»

<sup>5</sup>Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018- 2020 роки» (Додаток до рішення міської ради від 22.12.2017 № 985) – режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2017/%E2%84%96985%2022-12-2017%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf#search=%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B4%D0%BE%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2022%2E12%2E2017%20%E2%84%96%20985>

та затвердження «Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2017-2020 роки»<sup>6</sup>, якими передбачено як постійний моніторинг та оцінювання стану виконання запланованих заходів, так і перегляд та розробка нових програм. Опис практики доцільно розглядати через діяльність комунального підприємства «Інститут розвитку міст».

> Створення комунального підприємства «Інститут розвитку міст»:

Вінницькою міською радою з метою розвитку і підтримки обміну позитивним досвідом між різними містами в Україні і за її межами було створено комунальне підприємство «Інститут розвитку міст». Основними напрямками його діяльності є:

- аналіз соціологічними методами проблемного поля міст і визначення пріоритетів в їх розвитку та аналіз ефективності систем управління містами;
- підготовка аналітичних довідок з практики вирішення актуальних проблем розвитку міст;
- підбір експертів і консультативних організацій для вирішення міських проблем галузевого характеру;
- підбір, розробка і впровадження перспективних програм розвитку міста;
- розробка іміджевої політики для міст і регіонів;
- пошук партнерів для міжнародної співпраці, супровід міжнародних проєктів;
- організація семінарів, конференцій, тренінгів.

В активі діяльності КП «Інститут розвитку міст» робота з місцевими експертами над написанням Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниця-2030, реалізацією освітньої платформи для працівників міської ради та громадських організацій «Кваліфікація 2030», розробка Програми розвитку громадянського суспільства м. Вінниці до 2021 року, Транспортної моделі міста Вінниця за участі експертів міжнародних консалтингових компаній «Дорнієр Консалтинг Інтернешенал ГмБХ» та «А+С Консалт ГмБХ». А також низка проєктів (їх розробка та координація діяльності з реалізацією), зустрічей та стажування з обміну досвідом (вітчизняним та зарубіжним), семінарів та тренінгів тощо.

<sup>6</sup>Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2013-2016 роки та затвердження Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2017-2020 роки Рішення Вінницької міської ради Від 18.11.2016 № 505 – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2016/%E2%84%96505%2018-11-2016%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf#search=%D0%92%D1%96%D0%B4%2018%2E11%2E2016%20%E2%84%96%20505>



КП «Інститут розвитку міст» є основним виконавцем «Програми інноваційного розвитку муніципального управління на 2017-2020 роки»<sup>7</sup>. Він здійснює координацію низки комплексних та багатокомпонентних міжнародних проєктів та програм, які сприяють запровадженню у місті успішного досвіду місцевого самоврядування, використанню сучасних методів та інструментів управління міським розвитком, залученню експертного потенціалу міжнародних та місцевих фахівців, застосуванню ефективних інноваційних практик у повсякденній роботі Вінницької міської ради та її структурних підрозділів, зокрема:

- проєкти «Інтегрований розвиток міст в Україні»; «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС); «Енергоефективності у м. Вінниця», «Професійні кадри в місцевому самоврядуванні (формування компетентних команд публічної адміністрації») та ін.;
- «Місто зі змістом: простір комунікації та партиципації», за період реалізації якого було розроблено Стратегію розвитку партнерства «Місто змістів» на базі хабу, комунікаційну стратегію «Міста змістів»;
- програми Ради Європи «Інтеркультурні міста», яка реалізується за підтримки Ради Європи (спільно з громадськими об'єднання та департаментами міської ради був розроблений проєкт Інтеркультурної стратегії м. Вінниці);

У 2017 році в КП «Інститут розвитку міст» було створено підрозділ «Агенція просторового розвитку», в активній стадії якого чотири актуальних проєкти: Актуалізація Комплексної стратегії міського транспорту і просторового розвитку; Розвиток прибережних територій р. Південний Буг; Площа Привокзальна - створення комплексного проєкту реконструкції площі; Площа Героїв Чорнобиля (Жовтнева) - створення комплексного проєкту реконструкції площі. Слід вказати на особливість діяльності Агенції просторового розвитку, яка відрізняє її від роботи інших проєктних організацій – це співпраця з громадськістю від самого початку проєкту. Для цього розроблено «Схему забезпечення публічності проєктів». З 2019 року «Агенція просторового розвитку» є окремим комунальним підприємством Вінницької міської ради.

Крім того, для більш ефективної організації роботи підприємства та застосування сучасних підходів управління проєктами протягом 2019 року у структурі КП «Інститут розвитку міст» були створені два нових відділи: відділ урбаністики та відділ інтегрованого розвитку міста. Продовжили свою роботи існуючі відділи: відділ розвитку міжнародної співпраці, відділ розвитку громадянського суспільства, відділ інфраструктурних проєктів, відділ дизайну і промоції. Тільки за

<sup>7</sup>Там же

2019 рік для покращення промоції міста Вінниця працівниками КП «Інститут розвитку міст» було розроблено понад 130 дизайн-макетів різних поліграфічних та візуальних матеріалів для департаментів Вінницької міської ради, комунальних підприємств та установ. Зокрема дизайнери підготували матеріали для промоції «Бюджету громадських ініціатив» (банери, плакати, сітілайти, брошуру), Програми заходів до Дня Європи, Дня міста та Нового року, макети інфопродукції для Всеукраїнського велофоруму, який проходив у Вінниці цього року, експозиційні матеріали «Вперше у Вінниці», дизайн-макети соціальної реклами на теми булінгу, наркозалежності, подолання сімейного насильства, популяризації щеплень, пропагування читання, про переваги створення ОСББ, про видатних спортсменів Вінниці тощо. Також за участі дизайнерів «Інституту розвитку міст» були створені презентаційні матеріали про Концепцію інтегрованого розвитку міста «Вінниця-2030» для представлення на сесії міської ради, річний звіт міського голови, презентація на тему «Вінниця – місто, дружнє до дитини». Крім того, працівники КП долучились до створення брошур про Ординацію Вінниці 1790 року, про колар міського голови, про управління багатоквартирним будинком та ін.

Інститутом розвитку міст створена і підтримується сторінка<sup>8</sup>. На сайті розміщена інформація про ресурси, які можуть бути корисними тим, хто професійно займається або цікавиться проблемами розвитку міст і місцевої самоврядності: сайти спеціалізованих інститутів і міжміських об'єднань; бібліотеки успішних практик; бібліотеки наукової і методичної літератури; семінари і конференції; грантові конкурси. Також на основі моніторингу інтернет-простору формується стрічка новин щодо практики вирішення великими і малими містами актуальних проблем свого розвитку.

> Впровадження Політики якості, антикорупції та інформаційної безпеки у роботі виконавчих органів Вінницької міської ради:

Своє прагнення щодо запровадження системного моніторингу процесів життєдіяльності міста, визначення потенційних джерел помилок, корупційних загроз та ризиків, їх попередження, і в разі необхідності – усунення на початковому етапі, знайшло втілення у розробці та прийнятті «Політики якості, антикорупції та інформаційної безпеки у роботі виконавчих органів Вінницької міської ради»<sup>9</sup>. Запровадження даного документу містить принципи Політики якості, антикорупції та інформаційної безпеки, на яких ґрунтується щоденна

<sup>8</sup><https://www.facebook.com/Інститут-розвитку-міст-Institute-of-Urban-Development-155627481150407/?fref=ts>

<sup>9</sup>Про впровадження Політики якості, антикорупції та інформаційної безпеки у роботі виконавчих органів Вінницької міської ради : Рішення Вінницької міської ради від 27.06.2018 № 1235 – Режим доступу :<https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%961235%2027-06-2018.pdf#search=%D0%B2%D1%96%D0%B4%2027%2E06%2E2018%20%E2%84%96%201235>

діяльність працівників виконавчих органів міської ради.

По суті, це – засади для співпраці із сумлінними постачальниками товарів та послуг, що надаються мешканцям та гостям, які відвідують місто або перебувають у Вінниці у справах. А також підвищення свідомості працівників щодо необхідності забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування шляхом поглиблення культури організації, вдосконалення внутрішньої комунікації та систем мотивації. Водночас, документ покликаний сприяти підвищенню кваліфікації працівників виконавчих органів міської ради у сфері ознайомлення з методами праці згідно з нормативною базою України та застосування їх відповідно до європейських стандартів управління якістю, дотримання інформаційної безпеки та протидії корупційним загрозам.

Високий фаховий рівень функціонування міської влади, відповідно до вимог громадян, забезпечується впровадженням та постійним вдосконаленням системи управління якістю та протидії корупційним загрозам згідно з вимогами європейського стандарту EN ISO 9001:2015, а також відповідності вимогам європейського стандарту ISO/IEC 27001:2013, чинного законодавства, територіальної громади, що впливають з умов діяльності самоврядування міста.

> **Забезпеченості персоналом необхідної кількості та якості:**

Проблема вдосконалення кадрового менеджменту в органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах міста в напрямку зміни концепції підготовки кадрового ресурсу зумовила потребу у цілеспрямованості діяльності. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що місто потребувало забезпеченості персоналом необхідної кількості та якості, організацією його персонального розвитку. Щонайперше, відбувся перегляд ролі та функцій управлінців та зміна філософії у виконанні професійних обов'язків, що супроводжується зростанням вимог до персоналу в системі місцевого управління. І це закономірно, адже, перед службовцями постають нові завдання та відповідно змінюються критерії оцінки їх роботи, відповідно до сертифікації та стандартів міжнародної системи якості.

За останні роки повністю змінився курс кадрової політики міста. Наслідком стало застосування компетентнісного підходу до всіх процесів управління людськими ресурсами, розвиток персоналу у поєднанні із запровадженням нових форм і технологій управління кадрами. Так, управлінський склад міської ради пройшов повне «перезавантаження» – за результатами співбесіди були відібрані кращі працівники, розроблені та впроваджені KPI для всіх керівників комунальних підприємств, запроваджені критерії ефективності праці для всіх працівників.

В пріоритеті кадрової політики міської ради – сприяння у застосуванні професійної кваліфікації персоналу, створення умов для самореалізації, розвитку ділової та творчої активності, формування та розвиток компетенції XXI ст. – комунікації, командної взаємодії, креативності, компетентності, здатності до вирішення комплексних задач, критичного мислення, творчих здібностей (це більш детально розглянуто у підрозділі 1.1.4).

> У місті побудовано чітку систему взаємодії із засобами масової інформації, яка включає:

- Обов'язкове розміщення прийнятих рішень та матеріалів щодо діяльності міської ради та її виконавчих органів в засобах масової інформації (досягнення, позитивні зрушення, які відбуваються в економіці та інфраструктурі міста, спортивному, культурному й духовному розвитку міста);

- Оперативне інформування працівників засобів масової інформації про заплановані події і запрошення їх на заходи;

- Сприяння журналістам місцевих та національних мас-медіа в отриманні інформації про діяльність Вінницької міської ради та її виконавчих органів, а також в організації коментарів та інтерв'ю посадових осіб;

- Інформування місцевих та національних засобів масової інформації про події, які відбуваються у місті, шляхом розповсюдження прес-анонсів та прес-релізів на офіційному сайті Вінницької міської ради та електронною розсилкою на персональні та редакційні адреси працівників масмедіа.

Це стало можливим внаслідок прийняття та реалізації Програми висвітлення діяльності міської ради та її виконавчих органів, фінансової підтримки (дотації) комунальним підприємствам засобів масової інформації у 2017-2020 рр., яка визначає перспективи розвитку та реалізації інформаційної політики, спрямованої на забезпечення інформування членів територіальної громади Вінниці і зовнішніх аудиторій та донесення всебічної, об'єктивної та оперативної інформації через засоби масової інформації й інші канали масових комунікацій про цілі та результати роботи Вінницької міської ради, ключові події та тенденції розвитку міста<sup>10</sup>. Так, Програмою передбачено принципи співпраці з різними інформаційними середовищами, побудову системи комунікації всередині та ззовні уряду міста та створення каналів інформаційного потоку, а також відповідальних

<sup>10</sup>Про затвердження Програми висвітлення діяльності Вінницької міської ради, її виконавчих органів, фінансової підтримки (дотації) комунальним підприємствам засобів масової інформації у 2017-2020 рр. : Рішення Вінницької міської ради від 24.06.2016 № 306 – Режим доступу : <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2016/%E2%84%96306%2024-06-2016%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf#search=%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%92%D1%96%D0%B4%2024%2E06%2E2016%20%E2%84%96%20306>

окремих осіб за реалізацію заходів, порядок здійснення моніторингу виконання заходів, включаючи й показники. Її реалізація надала змогу забезпечити регулярне інформування населення міста про діяльність міської ради та її виконавчого комітету шляхом: організації зустрічей у трудових колективах підприємств та установ міста, зборів громадян за місцем проживання, через інформаційно-телевізійне агентство "Віта", інші ЗМІ, прямий зв'язок з міським головою, його заступниками, секретарем, депутатами міської ради, проведення загальноміських днів роботи депутатів у виборчих округах та днів інформування.

Ефективність сучасного муніципального управління напряму залежить від надійної розвиненої цифрової бази. Інформаційне середовище міської ради на даний час є розвиненим, забезпечується його стабільне функціонування та розвиток. Зокрема, стабільно розвивається та залишається популярним серед мешканців офіційний сайт міської ради. Впродовж року здійснюється понад 520 тисяч відвідувань сайту та майже 3,4 млн переглядів.

> Залучення до активної участі мешканців міста в усіх сферах життєдіяльності міста;

З метою максимального залучення до активної участі мешканців міста в усіх сферах життєдіяльності обласного центру та у розбудові Вінниці як сучасного, комфортного європейського міста, Вінницькою міською радою та її виконавчим комітетом було засновано ряд заохочувальних відзнак, якими нагороджуються громадяни та трудові колективи підприємств, установ і організацій, за:

– заслуги у забезпеченні реалізації Програми соціального і економічного розвитку міста Вінниці, здійсненні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, проведенні заходів щодо забезпечення законності, прав і свобод громадян;

– сумлінну працю, вагомі трудові досягнення у професійній діяльності, активну участь у вихованні підростаючого покоління, миротворчу, благодійну діяльність, а також з нагоди загальнодержавних і загальноміських свят та заходів, професійних свят, пам'ятних, ювілейних і інших дат та заходів.

Своєчасне визнання професійної майстерності, особистого внеску у створення матеріальної та духовної культури сьогодення, підтримка активної життєвої позиції, пошана багаторічної сумлінної праці є важливим стимулом для зміцнення духовного та психологічного здоров'я, усвідомлення власної причетності у розбудові та зміцненні економічної, соціальної, культурної, громадської та інших сфер суспільного життя міста<sup>11</sup>.

<sup>11</sup>Про затвердження Програми «Нагородження відзнаками міського рівня, організація і проведення урочистих та інших заходів у м. Вінниці на 2017-2020 роки» Рішення Вінницької міської ради від 18.11.2016 № 489: Режим доступу - <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2016/%E2%84%96489%2018-11-2016%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf#search=18%2E11%2E2016%20%E2%84%96%20489>

Наприклад, за активну участь в житті міста та області, волонтерській діяльності працівники протягом року неодноразово відзначались керівництвом Вінницької міської ради, Вінницької обласної державної адміністрації, Вінницької обласної ради, з них:

- 4 працівники нагороджені Грамотами Вінницької міської ради та її виконавчого комітету та грошовими преміями з нагоди відзначення «Дня добровольця»;
- 4 працівники нагороджені Грамотами Вінницької міської ради та її виконавчого комітету та грошовими преміями з нагоди відзначення «Дня захисника України»;
- 10 працівників нагороджені Грамотою Вінницької облдержадміністрації та Вінницької обласної ради і грошовою премією з нагоди відзначення «Дня захисника України».

## Основні результати

В цілому, це – удосконалення системи муніципального управління, спрямованої на зростання професіоналізму та підвищення ефективності управлінської праці, що стало можливим внаслідок збереження та якісного зміцнення кадрів, раціонального використання здібностей посадових осіб; підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності влади; організації ефективної комунікації та партнерської взаємодії міської влади, населення та бізнесу. Зокрема:

- Управління містом, його комунальними підприємствами, установами та закладами відбувається у горизонтальний спосіб, що сприяє швидкому обміну інформацією між керівництвом міста та службовцями, які безпосередньо працюють з містянами;
- Зміна курсу кадрової політики міста, основою якої стало застосування компетентнісного підходу до всіх процесів управління людськими ресурсами, що зумовило перенесення акцентів саме на розвиток персоналу, запровадження нових форм і технологій управління кадрами;
- Впровадження інформаційних технологій і розвиток інтегрованої системи муніципального управління зумовили подальшу модернізацію технології управління різними сферами життєдіяльності міста на основі більш ефективного збору і аналізу інформації, підвищення якості та прискорення підготовки рішень. Яким чином відбувалося впровадження технології електронного врядування та цільових програм (ГІС, мультисервісної мережі, АСКДР, системи «Безпечне місто», «Прозоре місто», «Електронна картка вінничанина», «Електронна медична картка» тощо) детально показано у наступних розділах посібника;

- Управління якістю. Система управління якістю безпосередньо впливає на ефективність і дієвість місцевої влади і може забезпечити високу ефективність використання грошей громади. Міська влада продовжує впроваджувати стандарти міжнародних систем якості, схвалені ЄС, та проходить відповідну сертифікацію;

- Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Виклик полягав у тому, щоб розробити і впровадити об'єктивну та прикладну систему визначення ефективності роботи міської влади: визначення методики вимірювання дієвості міської ради та її виконавчих органів при розробці та реалізації місцевої політики; постійне підвищення рівня компетенції посадовців місцевого самоврядування; впровадження постійного контролю ефективності виконання покладених обов'язків на основі об'єктивних індикаторів;

- Побудова чіткої системи взаємодії із засобами масової інформації та спілкування з населенням. Підвищення якості інформування територіальної громади Вінниці відбувається шляхом розширення каналів комунікації та застосування нових сучасних інформаційних технологій, що в сукупності сприяло ефективності роботи комунальних підприємств – засобів масової інформації (МКП ІТА «ВІТА», КП Радіокомпанія «Місто над Бугом», МКП – редакція газети «Вінницька газета») за рахунок збільшення власних доходів підприємств.

### **Головний висновок, який зробила міська влада:**

– вінничан і вінничанок, які готові працювати для свого міста, щось змінювати вивчати, радити, шукати, є багато;

– вони справжні, вони цікавляться, чим можуть бути корисними своєму місту;

– спільнота громадських діячів і громадських організацій сформувалася, і вона життєздатна.

### І.І.3. Розвиток власного потенціалу до вимог сучасних європейських стандартів

#### Проблеми

Проблемні питання, що існували у місті до запровадження практики у визначеній сфері:

- недостатня забезпеченість Вінницької міської ради та комунальних підприємств персоналом необхідної кількості та якості;
- відсутність комплексного підходу до розвитку власного персоналу відповідно до вимог сучасних європейських стандартів;
- неефективність існуючих методів заохочення, стимулювання та запобігання професійному вигоранню кадрів;
- епізодичність діяльності із формування корпоративної культури.

#### Алгоритм дій

1. Розробка, прийняття та реалізація програмних документів із розвитку персоналу (навчання, тренінги, team-building);
2. Запровадження програми післядипломної освіти для посадових осіб Вінницької міської ради «Муніципальний університет»;
3. Надання можливості для особистісного розвитку та кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування;
4. Підтримка та розвиток корпоративної культури;
5. Заохочення, стимулювання, запобігання професійному вигоранню.

#### Опис практики

> Розробка, прийняття та реалізація програмних документів, які регламентують питання підвищення кваліфікації, мотивації персоналу, роботи з кадровим резервом та залучення молоді на службу в муніципальні структури міста.

З прийняттям Стратегії розвитку «Вінниця - 2020» питання розвитку кадрів міської ради та комунальних підприємств міста набуло особливої актуальності, оскільки для задоволення поточних і майбутніх потреб громади та досягнення стратегічних цілей представники муніципалітету мають відповідати вимогам сучасних європейських стандартів. На даний час у Вінницькій міській раді питанням розвитку персоналу присвячені наступні документи: «Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комуналь-



них підприємств міста на 2018-2020 рр.» (попередня була на 2015-2017 р.р.)<sup>12</sup>, Програма «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради»<sup>13</sup>, Положення про порядок преміювання працівників виконавчих органів Вінницької міської ради<sup>14</sup>, Програма «Проходження практики в виконавчому комітеті Вінницької міської ради та комунальних підприємствах м. Вінниці»<sup>15</sup> і студентська програма тематичних стажувань в структурних підрозділах міської ради «StartUp»<sup>16</sup>.

Зокрема, цільовими групами «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.» є не тільки працівники структурних підрозділів міської ради, працівники комунальних підприємств, але й талановита молодь (студенти останніх курсів ЗВО, учасники молодіжних проєктів та громадських організацій). Мета та завдання програми передбачають наступні етапи її реалізації: оптимізацію структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств (за потребою); оцінку роботи персоналу з використанням ключових показників ефективності; ефективний рекрутинг за допомогою «Банку Кадрів» та зовнішніх джерел пошуку персоналу; працевлаштування талановитої молоді на вакантні посади в структурні підрозділи та комунальні підприємства міста; здійснення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури; проведення моніторингу та кадрового аудиту; організацію підвищення кваліфікації працівників міської ради та комунальних підприємств міста згідно затвердженої навчальної програми.

Наприклад, з метою оптимізації структури Вінницької міської ради, проведені кадрові аудити виконавчих органів, а саме: департаменту комунальних ресурсів; департаменту архітектури, містобудування та кадастру; департаменту економіки і інвестиції; департаменту адміністративних послуг міської ради, за результатами яких затверджена нова структура виконавчих органів Вінницької міської ради.

<sup>12</sup>Про виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017 рр.» та затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.» : Рішення Вінницької міської ради від 22.12.2017 №985 – Режим доступу: <https://cutt.ly/duwU3jt>

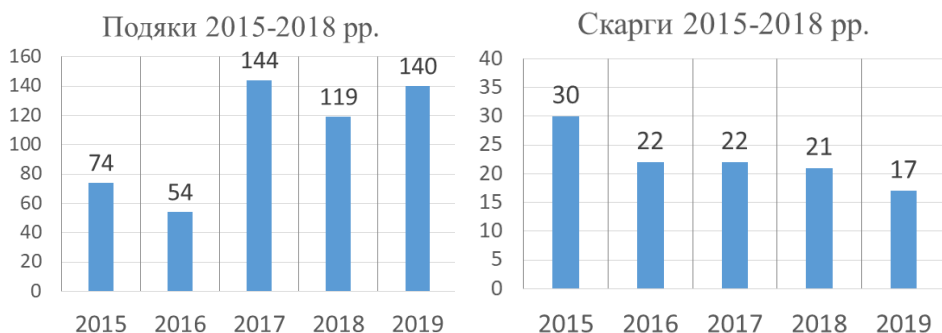
<sup>13</sup>Програма «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради» : Рішення Вінницької міської ради від 28.08.2007 №2042 – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Executives/Lists/DepartmentOfPersonnelPolicy/ShowContent.aspx?ID=16>

<sup>14</sup>Про затвердження «Положення про порядок преміювання працівників апарату міської ради та її виконкому та виконавчих органів Вінницької міської ради» в новій редакції : Рішення Вінницької міської ради від 29.11.2018 р. № 2602 – Режим доступу: <https://cutt.ly/ZuwWY7T>

<sup>15</sup>Програма «Проходження практики у виконавчому комітеті Вінницької міської ради та комунальних підприємствах м. Вінниці»: розпорядженням Вінницького міського голови від 18.05.2010 р. № 105-р – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Executives/Lists/DepartmentOfPersonnelPolicy/ShowContent.aspx?ID=6> – назва з екрану

<sup>16</sup>Студентська програма тематичних стажувань в структурних підрозділах міської ради «StartUp».- Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/StartUp/ShowContent.aspx?ID=1> – назва з екрану

Крім того, протягом року департаментом кадрової політики міської ради здійснюється моніторинг надання телефонних відповідей відділу оперативного реагування «Цілодобова варта», за результатами якого надаються експертизи щодо необхідних коректив та пропозиції щодо покращення роботи начальнику відділу. Даний процес сприяє наданню якісних та кваліфікованих послуг населенню міста та формує позитивний імідж Вінницької міської ради (див. мал. І.І.3.І).



Мал. І.І.3.І Результати оцінювання якості надання послуг населенням міста

> Успішно працює програма муніципального навчання «Муніципальний університет» (програма післядипломної освіти для посадових осіб Вінницької міської ради, яка розпочала свою роботу з 01 вересня 2007 року), в рамках якої посадовці вивчають іноземні мови, проходять галузеві навчання, підвищують кваліфікацію з актуальних питань чинного законодавства та інше.

Її метою є постійне забезпечення належного рівня знань та професійних навиків, підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування, які працюють у структурних підрозділах Вінницької міської ради, комунальних підприємствах міста, а також осіб, зарахованих до відповідного кадрового резерву. Відповідно, ключові положення цієї програми низкою проходять і через більшість прийнятих програмних документів.

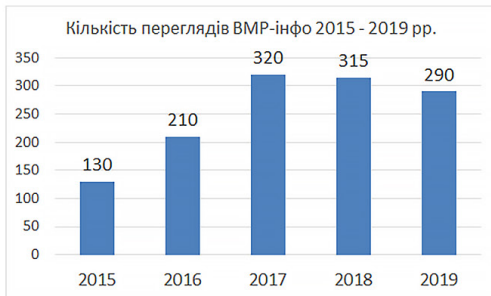
Групи слухачів формуються з числа посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням категорій їх посад та функціональних обов'язків, працівників комунальних підприємств м. Вінниці. До викладання залучаються викладачі вищих навчальних закладів м. Вінниці, м. Києва, м. Одеси, лектори з Вінницької обласної державної адміністрації, керівники та спеціалісти профільних напрямків, біз-

нес-тренери, запрошені фахівці з інших міст тощо. Вони проводять лекції, семінари, виїзні заняття, тренінги, майстер-класи, екскурсії тощо. Щороку по завершенні навчання слухачі мають змогу висловити свої пропозиції, ідеї та зауваження в анкетах зворотного зв'язку.

Програма навчання «Муніципальний університет» на 2019-2020 н. р. включає в себе наступні блоки: ввідний курс для новопризначених працівників та працівників за строковими трудовими договорами департаментів та відділів міської ради; програму навчання для працівників комунальних підприємств м. Вінниці; план занять для слухачів курсів англійської мови та програму «Кваліфікаційний наступ 2030» для спеціалістів структурних підрозділів міської ради, працівників комунальних закладів міста та представників громадських організацій.

Слід зазначити, що проєкт «Кваліфікаційний наступ 2030», міжнародного проєкту «Інтегрований розвиток міст в Україні» реалізується у Вінницькій міській раді за ініціативи міського голови Сергія Моргунова та за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва GIZ з 2016 року. В рамках даного проєкту посадові особи міської ради мають можливість підвищувати власну кваліфікацію, відвідуючи тренінги найкращих бізнес-тренерів та коучів Вінниці та України за такими тематиками: створення успішної мотивованої команди, управління конфліктами, вміння вести переговори, професійне вигорання, партисипація, team-building, тренінги soft-skills, емоційний інтелект, проводяться психологічні супервізії тощо. До навчального процесу також залучаються активні представники громадськості міста. Також працівники міської ради проходять навчання на курсі з проєктного менеджменту «Майстерня міських проривів».

За 12 років свого функціонування програма «Муніципальний університет» трансформувалась в розгалужену систему навчання, що включає в себе напрями підвищення кваліфікації посадовців міської ради за різними напрямами суспільно-економічної діяльності, основною метою якої є підвищення ефективності функціонування усіх структурних підрозділів міської ради та покращення надання послуг населенню міста (див. мал. 1.1.3.2).



Мал. 1.1.3.2. Розвиток персоналу за програмою «Муніципальний університет»

> З 2012 року у Вінницькій міській раді було започатковано курс з вивчення англійської мови. Основна мета даного проекту полягає у створенні можливостей для працівників міської ради: удосконалити знання англійської мови; приймати участь у розробці та впровадженні грантів; брати участь у міжнародних проектах по стажуванню та обміну досвідом; працювати з іноземцями тощо.

В рамках клубу «English Club» проходять зустрічі, дискусії з носіями англійської мови. Мова вивчається у 3 групах за різним рівнем знань від початкового до середнього. Щороку участь у курсах з вивчення мови бере близько 30 посадових осіб. По завершенню 3 років

навчання випускна група готує презентацію, яка включає такі пункти: про себе, посадові обов'язки, діяльність структурного підрозділу, міську раду та місто Вінниця в цілому. Потім надана інформація узагальнюється у методичні матеріали під назвою «Англійська мова для посадовців», яка знаходиться у відкритому доступі для посадових осіб Вінницької міської ради. Крім того, на базі I групи вивчається і польська мова.

З метою обміну досвідом та вивчення кращих іноземних практик посадовими особами органів місцевого самоврядування здійснено 80 поїздок з навчальними та ознайомчими візитами у різні країни світу.

> Надання можливості для особистісного розвитку та кар'єрного зростання:

Проведення конкурсу «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради» серед посадових осіб виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконавчого комітету, секретаріату міської ради бере свій початок з 2006 року. З метою визначення і заохочення кращих працівників органів місцевого самоврядування, а також культивування в колективі міської ради сучасних етичних норм і правил побудови відносин з мешканцями міста та колегами, запроваджено три номінації на звання «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради»:

«Професіоналізм» – включає високі результати праці, ефективне виконання професійної діяльності при взаємодії з іншими людьми, здатність опанувати навички та уміння, розгорнути на їх основі власні творчі здібності, уміння бачити проблеми і завдання та якісно і компетентно їх вирішувати.

«Креативність» – здатність створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання нестандартним чином, бачення проблем під іншим кутом та вирішення їх унікальним способом.

«Відповідальність» – готовність особисто нести зобов'язання по реалізації власної ініціативи, брати участь у рішенні тих завдань, що стоять перед підрозділом або виконавчим комітетом, і відповідати за результат.

Щороку напередодні Дня місцевого самоврядування проводиться голосування, яке відбувається у два етапи лише серед працівників, кандидатури яких надали керівники структурних підрозділів міської ради в електронному вигляді за номінаціями: «Професіоналізм»; «Креативність», «Відповідальність». Претендент на звання «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради» може бути висунутий лише по одній із номінацій. Імена переможців конкурсу оголошуються на загальних урочистих зборах працівників міської

ради, які проводяться з нагоди відзначення Дня місцевого самоврядування.

Можливості, які надає Вінницька міська рада усім посадовим особам місцевого самоврядування для особистісного розвитку та кар'єрного зростання, схематично можна представити на мал. 1.1.3.3.



Кар'єрне зростання - це методи і дії, які людина може застосувати для досягнення будь-яких поставлених нею цілей.

**Директор департаменту**

**Заступник директора департаменту**

**Начальник відділу**

**Заступник начальника відділу**

**Головний спеціаліст**

У Вінницькій міській раді ви маєте змогу починаючи з головного спеціаліста вирости до директора департаменту.

Також самостійно відслідковуючи вакансії, оголошені на офіційному сайті Вінницької міської ради, можна знайти перспективи для власного розвитку у іншому структурному підрозділі та пройти ротацию.

### Мал. 1.1.3.3. Алгоритм кар'єрного зростання у Вінницькій міській раді

> Розвиток корпоративної культури в Вінницькій міській раді включає систематичне проведення різноманітних заходів, участь у яких надає змогу проявити лідерські та організаційні здібності, набути навичок соціального спілкування та ефективної комунікації, управління групами процесами тощо.

Серед таких заходів найбільшу зацікавленість викликають: творчі майстер-класи (наприклад, тільки по Handmade проведено 9 майстер – класів), щотижневє корпоративне видання «ВМР-інфо», квест-кімнати, гра «Що? Де? Коли?» до Дня місцевого самоврядування, фінансові ігри «Грошовий потік» та «Заощадження», велопробіги та чемпіонат з боулінгу, пейнтболу, футбольні матчі. А також тематичні заходи: екскурсії на комунальні підприємства, проведення Акції «Скажи «Дякую!» до Дня Святого Миколая, патріотичне виховання працівників ВМР – заходи до Дня Вишиванки, конкурс «Посадова особа виконавчих органів Вінницької міської ради» та ін.

> Заохочення, стимулювання, запобігання професійному вигоранню:

Відповідно до Положення про порядок преміювання працівників апарату міської ради та її виконкому та виконавчих органів міської ради затвердженого рішенням виконавчого комітету Вінницької міської ради, від 29.11.2018 р. № 2602 зі змінами, основною метою якого є посилення стимулювання відповідального та професійного ставлення працюючих до виконання своїх обов'язків, а також ініціативного та творчого підходу до вирішення поставлених завдань, посадові особи міської ради можуть бути додатково премійовані за написання та надання інноваційних ідей/проектів.

Алгоритм преміювання за інноваційні ідеї наведено на мал. 1.1.3.4.



Мал. 1.1.3.4. Алгоритм преміювання за інноваційні ідеї

Відповідно до Положення, існує спеціальна премія за показниками КПЕ, яка дає додаткові можливості мотивації персоналу міської ради:

- майстер-класи, викладацька та тренінгова діяльність у рамках програми «Муніципальний університет»;
- наставництво молодих спеціалістів;
- участь у внутрішніх та зовнішніх аудитах;
- ведення корпоративних щоденних новин ВМР-інфо;
- викладання іноземної мови для працівників виконавчих органів;
- організація та проведення громадських слухань;
- робота у адміністративній та спостережній комісіях;
- робота, пов'язана з програмно-цільовим методом;
- інноваційні ідеї та проєкти.

Крім того, з метою запобігання емоційному вигоранню для працівників фронт-офісів проводиться низка навчальних тренінгів за темами: «Емоційне вигорання на робочому місці», «Профілактика професійного вигорання», «Управління стресом та агресією. Безконфліктна поведінка та ефективне спілкування. Клієнтоорієнтованість. Проблемні та складні клієнти», «Емоційне розвантаження».

Особлива увага приділяється новопризначеним працівникам та тим, хто вийшов з декретних відпусток. Для їх адаптації розроблений та запроваджений оновлений курс. Для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства, секретаріату та працівників рецепції проведено тренінги «Службовий етикет та ділове спілкування», «Діловий протокол», «Ефективна комунікація», окремо для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства проведено тренінг «Ідеальний помічник керівника». 33 працівники Вінницької міської ради пройшли 40-годинний тренінг – навчання за темою «Командна робота». Двічі для 250 водіїв маршрутних таксі та перевізників та 100 працівників «Прозорих офісів» ЖЕКів міста проведено тренінги щодо єдиних стандартів обслуговування населення. З метою навчання поведінки у транспорті з людьми з інвалідністю, 125 кондукторів та водіїв комунального підприємства «Вінницька транспортна компанія» пройшли тренінг «Уроки особливого етикету». Для відділу оперативного реагування «Цілодобова Варта» департаментом кадрової політики міської ради розроблено «Рекомендації для диспетчерської служби з приймання дзвінків», в яких описується система прийому дзвінків, особливості телефонного контакту, формули представлення, правила приймання повідомлень, функції затримання дзвінка, правила завершення дзвінка та підходи до роботи із



«важкими клієнтами».

## Основні результати

Розробка, прийняття та реалізація програмних документів із розвитку персоналу (навчання, тренінги, team-building) потребує використання сучасних механізмів та алгоритмів по роботі з персоналом. Їх сукупність забезпечує збереження кадрів, покращення якісного складу працівників муніципальних структур та розвиток їх особистісних компетенцій, раціональне використання здібностей посадових осіб, сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу та його лояльності до організації, зміцненню корпоративної культури, що в сукупності позитивно впливає на формування іміджу та престижу служби в органах місцевого самоврядування.

Формування якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування для ефективного вирішення ними стратегічних та оперативних завдань відбувається як за допомогою зовнішніх джерел пошуку персоналу, залученню талановитої молоді, так і наявного стратегічного кадрового резерву. Така діяльність включає сукупність заходів з навчання й підвищення кваліфікації персоналу, професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, застосування чітких критеріїв оцінки ефективності співробітників та використання передових методів підбору персоналу.

Так, одним із основних напрямів змін у кадровій політиці стало застосування підходу, що передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці. Тобто, компетентнісного підходу, за якого формуються як загальна так і організаційна компетенція (організаторські здібності, схильності, навички управління часом, ухвалення рішень, здатність чітко визначати критерії виконання тієї чи іншої роботи, розподілу повноважень і відповідальності в групі підлеглих та ін.). А також комунікативна – навички врегулювання конфліктів, управління груповими процесами, здобуття і передачі зворотного зв'язку і інформації в цілому, встановлення і розвитку контакту, ведення переговорів. В цілому це впливає на формування навичок розуміння себе і інших людей, уміння уловити нюанси людських відносин, зрозуміти мотиви поведінки, здатність брати на себе відповідальність, соціальний інтелект і ін.

Запровадження програми післядипломної освіти для посадових осіб Вінницької міської ради «Муніципальний університет» надає змогу застосовувати різнопланові підходи до навчання, практичного застосування здобутих вмінь та навичок, забезпечує розвиток персоналу, його мотивацію до ефективної роботи, можливості для професійної самореалізації. Наприклад, за курсом з вивчення англій

ської мови з 2013 по 2019 навчальні роки рівень знань підвищили 43 посадові особи, з числа тих, хто дійшов до кінця навчання.

Особистісний розвиток та кар'єрне зростання посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються можливостями реалізації професійного потенціалу на практиці. Для цього алгоритм кар'єрного зростання, існуючі методи заохочення, стимулювання та запобігання професійному вигоранню кадрів конкретно і логічно прописані у прийнятих програмних документах із розвитку персоналу. Вони органічно поєднуються із рекомендаціями та пропозиціями ефективних форм матеріального і морального стимулювання персоналу до виконання функціональних повноважень, підставою для чого слугує проведення кадрових аудитів.

Впровадження системи ключових показників ефективності (КПЕ) співробітників та функціонування органів місцевого самоврядування надало змогу здійснити оптимізацію структури Вінницької міської ради та комунальних підприємств. В сукупності вони надають змогу здійснювати комплексну оцінку персоналу муніципалітету, розвивають навички ефективної роботи з колективом, сприяють досягненню поставленої стратегічної мети розвитку міста, формують позитивний імідж і мотивують відповідно до нових цінностей, цілей і завдань управління/відділу, створюють атмосферу відданості обраному курсу розвитку та посилюють інтерес до роботи.

#### 1.1.4. Співпраця Вінницької міської ради із стейкхолдерами як запорука професійності кадрів та ефективності управлінської діяльності

##### Проблеми

- Кадрове забезпечення Вінницької міської ради не сповна відповідало викликам сьогодення та вирішенню нагальних проблем розвитку міста;
- Незадіяння потенціалу закладів вищої освіти (ЗВО) до реалізації амбітних цілей розвитку міста;
- Епізодичність підтримки талановитої молоді та її незацікавленість у працевлаштуванні в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах міста;
- Відсутність комплексного підходу у співпраці із громадським та приватним секторами з питань підготовки та розвитку персоналу;
- Не ефективність кадрів;
- Потреба у підвищенні ефективності управлінської праці.

## Алгоритм дій

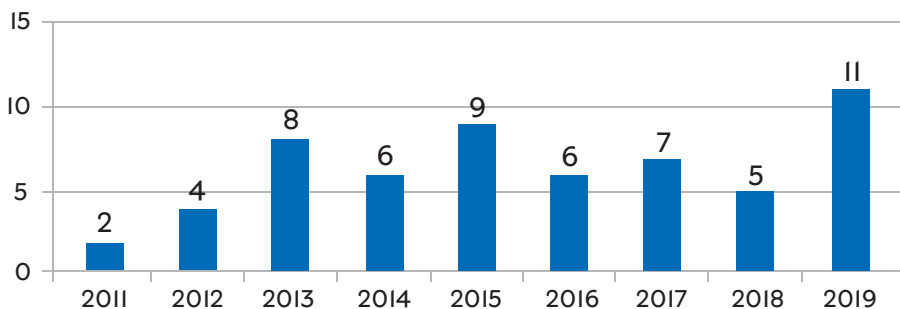
1. Навчання та підвищення кваліфікації працівників виконавчих органів міської ради у закладах вищої освіти (ЗВО);
2. Поглиблення співпраці із ЗВО для стартапів та науки, розвитку інновацій;
3. Виявлення талановитої молоді для можливого працевлаштування в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах міста, або зарахування до кадрового резерву;
4. Запровадження Банку кадрів міської ради;
5. Співпраця із громадським та приватним секторами з питань підготовки та розвитку персоналу.

## Опис практики

> Навчання та підвищення кваліфікації працівників виконавчих органів міської ради у закладах вищої освіти:

Підвищення професіоналізму та компетентності працівників виконавчих органів міської ради і забезпечення ефективності управлінської праці залишається одним із основних завдань виконавчих органів Вінницької міської ради. Тож, протягом 20 років Вінницька міська рада активно співпрацює з Національною академією державного управління при Президентові України та Одеським регіональним інститутом державного управління в напрямку підвищення кваліфікації посадових осіб міської ради шляхом здобуття другої вищої освіти за спеціальністю «Державне управління / Публічне управління та адміністрування» (освітньо-кваліфікаційний рівень магістр та науково-освітній рівень докторантура), а також участі посадовців міської ради у тематичних короткострокових семінарах за категоріями посад, сферами діяльності, особливостями функціональних обов'язків, індивідуальних потреб тощо. Форма їх проведення адаптована до вимог замовника: безпосередньо на робочих місцях, дистанційної чи он-лайн участі, виїзна. Стосовно тематики, то вона обумовлена змінами в діючому законодавстві та нормативній базі, процесами адміністративно-територіального реформування, наданням органами публічної влади послуг населенню тощо.

За програмою підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня в Одеському регіональному інституті державного управління при Президентові України, закінчили навчання 6 працівників виконавчих органів міської ради, 12 – продовжили, 11 – розпочали навчання. 1 працівник навчається у Національній академії державного управління при Президентові України (м. Київ) (Мал. І.І.4.І).



Мал. 1.1.4.1. Кількість посадових осіб, які вступили на навчання до ОРІДУ НАДУ при Президентів України, за роками

Також у Національній Академії керівних кадрів культури і мистецтв навчаються - 2 працівника ВМР та 1 керівник закладу культури; 1 працівник органів місцевого самоврядування та 1 керівник комунального закладу культури закінчили навчання. 2 працівники департаменту кадрової політики міської ради пройшли комплексну навчальну програму підготовки тренерів «Через терни до зірок». Отримали сертифікати тренерів та провели тренінги для працівників ресепшенів «Позитивне мислення або шлях до успіху!» та «Якісний сервіс та стандарти обслуговування клієнтів у Вінницькій міській раді». Зовнішні тематичні семінари, конференції, форуми відвідали 114 фахівців Вінницької міської ради.

> Співпраця міської влади із ЗВО для надання науково-методичної, консультаційної, інформаційної допомоги посадовим особам місцевого самоврядування:

У міській раді впевнені, що ЗВО – це авангард талановитої молоді, наукових шкіл, а також викладачів, які займаються інноваціями та впроваджують наукові розробки. Із часом, на їх базі може бути створено наукові парки – такі інституції, яка дозволять їм комерціалізувати свої розробки та пропонувати вже готові рішення. Відтак, співпраця із ЗВО будується на засадах комерціалізації наукових розробок, які є у кожному університеті. Тому екосистема Інноваційно-технологічного парку «Кристал», є таким полігоном для апробації всіх нових технологій, стартапів та інновацій, оскільки створює умови для розвитку комерційних наукових розробок, надає можливість вийти на рівень впровадження певних ідей, які, можливо, зараз не мають масового поширення, але мають велику перспективу та потенціал.

З метою створення ефективних комунікацій, поглиблення співпраці між «Кристалом», міською радою та ЗВО, у грудні 2019 року

було підписано Меморандуми про співробітництво між Вінницькою міською радою, КП «Вінницький муніципальний центр інновацій» та вищими навчальними закладами Вінниці: Вінницьким національним технічним університетом, Вінницьким національним аграрним університетом, Вінницьким національним медичним університетом ім. М.І. Пирогова, Вінницьким державним педагогічним університетом ім. М. Коцюбинського, Вінницьким торговельно-економічним інститутом КНТЕУ, Донецьким національним університетом ім. Василя Стуса<sup>17</sup>. Зокрема, в них зазначено, що на першому етапі передбачено проведення спільних семінарів, облаштування куточків інновацій в кожному закладі (де будуть, наприклад, стійка з каталогами парку, скринька для анкетування, де кожна людина може написати свої ідеї тощо). В подальшому ІТ-школа (200 кв.м.) пропонуватиме сучасні навчальні програми та курси для студентів та фахівців у галузі інноваційних технологій.

Крім того, з Вінницьким національним аграрним університетом відбуваються консультації щодо створення агрокластеру й агрохабу. Також підтримуються заходи, що відбуваються на базі Вінницького національного технічного університету, де є школа Сікорського, в якій проводяться хакатони й виникають цікаві ідеї, стартапи, які робляться на зіткненні двох наук, що пов'язано з робототехнікою, зокрема нещодавно пройшла інженерна студія. Триває співпраця з Медичним університетом, що накопичив досить серйозну наукову базу щодо досліджень медичного характеру.

Відповідно до одного зі стратегічних пріоритетів розвитку Вінницького національного технічного університету, у 2016 році відбулась презентація ідеї заснування у Вінниці стартап-школи (на базі одного з провідних технічних університетів України). У презентації взяли участь представники 40 провідних місцевих бізнес-компаній та іноземних компаній (Ізраїль), представники успішних місцевих стартапів, заступник голови Вінницької міської ради та представники Вінницької обласної державної адміністрації. В результаті заходу було отримано фахову і фінансову підтримку та досягнуто низки домовленостей щодо викладання у стартап-школі провідних тренерів з міжнародним досвідом та практиків з інноваційного підприємництва. Навчання в цьому закладі сприяє розвитку професійних і особистісних компетенцій учасників команд. Навчання в стартап-школі проходять школярі, ліцеїсти, студенти, молоді науковці, досвідчені дослідники, представники малого бізнесу.

В 2017 році розпочала роботу стартап-школа, заявки на участь подало 152 потенційних бажаючих, відібрано до навчання 75 учасників. В результаті навчання було згенеровано та пропрацьовано 19

<sup>17</sup>У Вінниці презентували концепцію інноваційно-технологічного парку «Кристал» та підписали Меморандуми з 6 університетами. – Режим доступу: <https://www.vinnitsa.info/news/u-vinnytsi-prezentuvaly-kontseptsiyu-innovatsiyno-tehnolohichnoho-parku-krystal-ta-pidpysaly-memorandumi-z-6-universytetamy-foto.html> - назва з екрану

стартап-проектів, з яких 11 представлено журі, до складу якого ввійшли представники інноваційного бізнесу та міжнародні експерти. П'ять проектів мали діючі прототипи, а два з них почали першу монетизацію.

В 2018 році 29 учасникам стартап-школи вдалось згенерувати 12 стартап-проектів, з яких 6 були представлені журі. Три проекти мали діючі прототипи, а один з них розпочав перші продажі.

В 2019 році 38 учасників розпочали навчання та за його результатами згенерували 10 стартап-проектів, 6 з яких представили журі та отримали фінансову підтримку у розмірі 100 тисяч гривень. Фіналістами стартап-школи 2019 року стали шість інноваційних проектів, які в подальшому презентували Вінницький регіон на VIII фестивалі «Sikorsky Challenge 2019» (м. Київ), де було укладено три договори про наміри щодо надання венчурних інвестицій з компанією «Yau Lee Group» (Гонконг) та компанією «Zhejiang Golden Egg Science and Technology» (КНР).

За роки роботи налагоджена співпраця та отримано підтримку: від Вінницької міської ради 600 тисяч гривень, від Вінницької ОДА – 30 тисяч гривень, від представників бізнесу – близько 200 тисяч гривень. В засобах масової інформації (електронних та паперових) та відеосюжетах про роботу стартап-школи є більше 60 публікацій.

У 2020 році заплановано новий набір і навчання в стартап-школі із залучення досвідчених менторів для команд, які потребуватимуть наставництва та фінансової підтримки для розробки прототипів. Значну увагу розвитку стартап-руху в Україні сформовано на рівні центральних органів виконавчої влади. Зокрема, крім постійної співпраці стартап-школи з постійним партнерами: компаніями «Спільна справа», «ОНСЕО», «ТРАСФОТЕК» та Вінницькою міською радою, також уклали декларації про співробітництво з Київським національним технічним університетом України «КПІ» та Державною інноваційною фінансово-кредитною установою.

У 2017 році міська рада в співпраці з Донецьким національним університетом ім. В.Стуса реалізувала проєкт «Школа молодого посадовця». По завершенню проєкту випускники школи пройшли стажування в департаменті економіки і інвестицій, та після успішного проходження конкурсу на заміщення вакантних посад, 8 осіб були зараховані до штату департаменту. А у співпраці з Київською школою економіки (KSE) організовано, за спеціальною Програмою, навчання основам підприємницької діяльності для ветеранів АТО та/або ООС. Серед відібраних 25 учасників переважна більшість – вінничани.

Крім того, у співпраці з Одеським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, в травні 2019 року кафедрою публічного управління та регіоналістики було проведено круглий стіл на базі

Вінницької міської ради за участі представників виконавчих органів Вінницької міської ради, науковців та підприємців м. Вінниця на тему: «Конвергенція інструментів публічного управління та бізнес-адміністрування на рівні міст обласного значення». Під час зустрічі було висвітлено низку важливих проблемних питань зближення бізнесу та влади, зокрема, представники бізнесу презентували ключові аспекти проєктів, з приводу яких вони потребують підтримки місцевої влади та наукового консультування. А вже у 2020 році укладено угоду між виконавчим комітетом Вінницької міської ради та ОРІДУ НАДУ при Президентіві України (кафедра публічного управління та регіоналістики) на виконання госпдоговірного наукового дослідження за темою: «Забезпечення сталого розвитку територіальних громад: кращі практики Вінницької міської ради».

> виявлення талановитої молоді, підтримка розвитку її здібностей та залучення до діяльності участі у житті міста для можливого працевлаштування в органах місцевого самоврядування, комунальних підприємствах міста, або зарахування до кадрового резерву:

З метою сприяння пошуку талановитої та обдарованої молоді, розвитку її інтелектуальних та творчих здібностей, заохочення учнів та вихованців навчальних закладів системи загальної середньої та позашкільної освіти, початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів, клубних формувань та дитячо-юнацьких спортивних шкіл, відзначення педагогів та керівників закладів освіти міста, які навчають та виховують талановиту юнь, реалізується «Програма розвитку освіти м. Вінниці на 2013-2020 роки»<sup>18</sup> (попередня діяла протягом 2008 – 2012 рр.).

Відповідно до визначеної мети та запланованих заходів, Вінницька міська рада та її виконавчий комітет впродовж 20 років поспіль проводить виплату щомісячної стипендії міської ради кращим студентам та учням закладів освіти міста. Призначення стипендії відбувається двічі на рік – відповідно до квоти, визначеної «Положенням про виплату щомісячної стипендії міської ради кращим студентам та учням навчальних закладів міста». Крім того, діє «Положення про нагородження грошовими преміями міської ради обдарованих учнів, педагогів, керівників навчальних закладів міста». Переможці та призери творчих конкурсів, олімпіад (міських, обласних та всеукраїнських), конкурсів нагороджуються грошовими преміями на традиційному святі «Талант року» у травні.

Крім того, заходи виявлення талановитої молоді, підтримки розвитку її здібностей та залучення до діяльності з участі у житті міста, супроводжуються систематичним поновленням загальноміського інформаційного банку даних «Обдарована дитина», веденням

<sup>18</sup>Про виконання Програми розвитку освіти міста Вінниці на період 2008- 2012 років та затвердження Програми розвитку освіти м. Вінниці на 2013-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2012 №1089 (зі змінами) – Режим доступу: <https://cutt.ly/BuwOYAi>

міської книги пошани «Золотий фонд інтелектуальної та духовної освіти м. Вінниці». І, як приклад, на базі фізико-математичної гімназії № 17 працює Лабораторія з впровадження інформаційних технологій в освітній процес та життєдіяльність навчальних закладів системи загальної середньої освіти, якою реалізуються проєкти, серед яких розроблено та впроваджено ресурс, завдяки якому управління освіти міста використовує електронний документообіг з підпорядкованими освітніми закладами. Також міська рада підтримала проведення Всеукраїнської студентської олімпіади з радіотехніки (ВСОПТ-2017), надавала організаційну та інформаційну підтримку Півфіналу студентської першості світу з програмування ACM-ICPC (відбувся 20-22.10.2017р.).

З 2010 року у Вінницькій міській раді діє Програма «Проходження практики у виконавчому комітеті Вінницької міської ради та комунальних підприємствах м. Вінниці» (затверджена розпорядженням міського голови від 18.05.2010 р. № 105-р)<sup>19</sup>, основною метою якої є виявлення та залучення талановитої молоді до співпраці з міською владою, їх працевлаштування чи зарахування до кадрового резерву. Так, студенти ЗВО міста долучаються до спеціалізованих тренінгів, круглих столів, приймають участь в постійно діючих комісіях, беруть активну участь в написанні та реалізації програм розвитку міста. Крім того, протягом періоду стажування учасники Програми готують власний міні-проєкт з удосконалення роботи певного напрямку, або власної інноваційної пропозиції щодо розвитку профільної галузі.

За період реалізації Програми 31 студент пройшов повне стажування у структурних підрозділах міської ради, а також успішно захистив власний міні-проєкт перед конкурсною комісією. За результатами стажування та успішного захисту проєкту: працевлаштовано у виконавчі органи міської ради – 7, продовжують роботу в громадських організаціях – 3, продовжують стажування – 2, продовжують співпрацю з міською радою – 2.

Також щороку студенти та учні навчальних закладів можуть пройти стажування та виробничу практику у комунальних підприємствах міста з можливістю подальшого працевлаштування. Всього стажування та практику пройшли 435 студентів та учнів, з яких 15 - працевлаштовано. У 2018 році таку практику пройшли 52 студенти.

Крім того, в рамках програми «Майстерня міських проривів»<sup>20</sup> було розроблено та впроваджено в дію програму популяризації професійного навчання для учнів 8-9 класів «FlyUp», в рамках якої шко

<sup>19</sup>Програма «Проходження практики у виконавчому комітеті Вінницької міської ради та комунальних підприємствах м. Вінниці»: розпорядженням Вінницького міського голови від 18.05.2010 р. № 105-р – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Executives/Lists/DepartmentOfPersonnelPolicy/ShowContent.aspx?ID=6> – назва з екрану

<sup>20</sup>Учасники програми «Майстерні міських проривів» представили проєкти які покликані покращити життя міста – Режим доступу: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/stuff/50732.html> – назва з екрану



лярі мають можливість більш детально ознайомитись з робітничими професіями, яких потребує місто, та обрати собі професію, яка буде затребувана вже сьогодні. За результатами проведеного опитування 352 учнів було виявлено, що 212 осіб мають бажання прийняти участь у програмі. З них було відібрано 25 учнів, в 4 ПТНЗ провели 38 воркшопів, 3 екскурсії на підприємства міста, прослухали 9 історій успіху від випускників ПТНЗ, 12 годин тренінгів, 3 діагностичних тестування, 17 міні-лекцій про тенденції та тренди ринку праці.

Разом із Вінницькою молодіжною радою відновлена робота Школи місцевого самоврядування, в рамках якої пройшов захист II студентських міні-проєктів. 5 студентів Вінницьких вищих навчальних закладів пройшли стажування у виконавчих органах Вінницької міської ради, успішно захистили свої міні-проєкти та за результатами стажування були зараховані до кадрового резерву. Для покращення роботи з персоналом організована HR-школа, в рамках якої проводиться навчання з кадровиками комунальних підприємств, установ та закладів міста, постійно приймається участь у тематичних кадрових вебінарах, HR-форумах.

> Запровадження Банку кадрів міської ради:

Працевлаштування осіб у виконавчі органи міської ради згідно вимог законодавства здійснюється шляхом проведення конкурсного відбору на заміщення вакантної посади. Проте, особи, які зацікавлені у працевлаштуванні в міській раді або комунальних підприємствах міста, мають можливість заповнити анкету до бази кадрового резерву департаменту кадрової політики, пройти співбесіду та бути зарахованим до Банку кадрів міської ради, який було запроваджено з 2013 року. Після цього з потенційними кандидатами відбувається низка співбесід, за результатами яких частина з них направляється в структурні підрозділи міської ради для проходження стажування. Наступним етапом є їх працевлаштування відповідно до набутих навичок і проявлених здібностей.

> Співпраця із громадським та приватним секторами з питань підготовки та розвитку персоналу:

За «Програмою посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2017-2020 роки»<sup>21</sup>, в 2019 році реалізовані заходи та проєкти, спрямовані на інформаційно-консультативну та фінансову підтримку підприємців. Зокрема, для стимулювання активності діючих підприємців та початків, які планують відкрити власну справу, в рамках проєкту «Покращення навичок власників та співробітників МСП» та заходів «Мара-

<sup>21</sup>Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці на 2017-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690 – Режим доступу: <https://cutt.ly/YuwTJ3C>

фону можливостей для бізнесу» організовано 9 інформаційно-просвітницьких подій, за участі 750 підприємців. Зокрема: підписано Меморандум про співпрацю між Вінницькою міською радою та Спілкою українських підприємців; започатковано проєкт співробітництва міської ради з Ощадбанком щодо програми відшкодування кредитів для власників малого та середнього бізнесу; відкрито Регіональне представництво Спілки українських підприємців.

Для підвищення рівня поінформованості підприємців інформація про актуальні новини, заходи, гранти та ін. цікаві події постійно розміщуються на Telegram-каналі City4Business (в рамках проєкту «Міська рада інформує») – для підприємців м.Вінниці з інформацією про актуальні новини, події, гранти, семінари, тренінги. Проєкт «City4Business» є комунікаційним майданчиком бізнесу та влади, містить інформацію щодо організацій підтримки та бізнес-об'єднань, а також інструменти спрощення отримання адміністративних послуг.

Крім того, департаментом економіки і інвестицій проводяться навчальні семінари для членів Комісії з перегляду місцевого регуляторного середовища та виконавчих органів міської ради щодо основних етапів перегляду регуляторного середовища м. Вінниці. А також тренінги, семінари, навчальні програми, експортні можливості та ін. Зокрема, освітній семінар «Експортний маркетинг, продажі та інструменти розвитку експорту»; круглий стіл «Сприятливий бізнес-клімат на місцевому рівні – спільна відповідальність влади, бізнесу і громади»; семінари «Інтелектуальна власність - нематеріальні активи Вашого бізнесу», «Малобюджетний маркетинг для вінницького бізнесу», «Експорт: Можливості та перспективи Вашого бізнесу», тренінг «Бізнес-комунікації»; зустріч «Інструменти підтримки та розвитку бізнесу», інформаційна конференція «Ключові помилки бізнесу при працевлаштуванні».

Варто підкреслити, що саме у Вінницькій громаді започатковано новий формат спілкування з бізнесом – Проєкт «Діловий сніданок». Загалом же, за період дії Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м.Вінниці на 2017-2020 роки в рамках проєкту «Покращення навичок власників та співробітників МСП» та циклу заходів Марафону можливостей для бізнесу організовано близько 30 інформаційно-просвітницьких подій (ділові сніданки з мером; VinLadyFest; бізнес форуми; MeetUp для бізнесу; воркшопи, тернінги та інше), в яких взяли участь майже 3000 підприємців.

Щодо проєкту «Критикуєш-пропонуй», то проводиться опитування малого та середнього бізнесу щодо затребуваних освітніх програм для підприємців, проблемних питань та пропозицій. Результати опитування оприлюднено на офіційному сайті міської ради функціонує розділ «Підприємцю» (<http://www.vmr.gov.ua/>

Branches/Lists/Business/Default.aspx).

В рамках конкурсу проєктів Інституту громадянського суспільства, міська рада разом з громадською організацією «Філософія серця» проводить навчальну програму для керівників та спеціалістів комунальних підприємств міста «SMILE-філософія життя та ефективності: управлінська та сервісна компетентність», метою якої є підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств, посилення лідерської ролі керівника підприємства, виявлення та підвищення його управлінського потенціалу та стилю керівництва, а також посилення сервісного характеру діяльності підприємства та клієнтоорієнтованості.

## Основні результати

- Систематизація та створення ефективних комунікацій, надання ЗВО науково-методичної, консультаційної, інформаційної допомоги посадовим особам місцевого самоврядування сприяє поглибленню співпраці міської ради із приватним та громадським секторами, їх залученню до створення комфортного, інноваційного міста;

У підсумку організації та здійснення цільової підготовки та відбору кадрів для роботи в виконавчих органах, досягнуто стабільний результат за рейтинговими показниками: к-ть створених тренінгових модулів, конференцій – 99, в тому числі по роках: 2015р.- 8; 2016р. – 16; 2017р. – 21; 2018р. – 33 ; 2019р. - 21 ;

- К-ть працівників, охоплених навчальними модулями – 2301, в тому числі по роках: 2015р.-140; 2016р. – 316; 2017р. – 375; 2018р. - 712 ; 2019р. - 758;

- К-ть працівників, що відвідали зовнішні конференції, професійні з'їзди, семінари, форуми – 764, в тому числі по роках: 2015р. – 100; 2016р. – 91; 2017р. – 114; 2018р. - 266; 2019р. - 193;

- К-ть поїздок по обміну досвідом – 400, в тому числі по роках: 2015р. – 104; 2016р. – 112; 2017р. – 85; 2018р. - 49 ; 2019р. - 50;

Також за останні десять років 51 посадова особа отримала ступінь магістра державного управління/ публічного управління та адміністрування, 23 посадові особи продовжують навчання.

Одним із пріоритетів міської влади є забезпечення умов для того, щоб молодь сприймала своє місто як місце можливостей і ідей та реалізовувала себе, не покидаючи його межі. Підтримка талановитої молоді, її залучення до спеціалізованих тренінгів, круглих столів, участі в постійно діючих комісіях, написанні та реалізації програм розвитку міста – далеко не повний перелік отриманих результатів. І, як наслідок, Банк кадрів налічує дані про 1024 осіб. А протягом 2018 року працівниками департаменту кадрової політики міської ради було

проведено 148 співбесід з кандидатами з Банку кадрів, з них 24 кандидати направлені на стажування, 23 працевлаштовано.

У діяльності міської ради акцент зроблено на створенні адекватного простору і можливостей для розвитку співпраці між бізнесом та освітніми установами, що є корисним та вигідним для усіх зацікавлених сторін. Для освітніх установ спільні проєкти з промисловими підприємствами та малим і середнім бізнесом дозволяють наблизити освіту та наукові дослідження до потреб практики. Сектор бізнесу у свою чергу отримує можливості для впровадження інновацій, які підвищують конкурентоспроможність компаній на ринку. Внаслідок формуванню такої, основаної на знаннях, економіки місто отримує додатковий вигаш завдяки зростанню прибутків виробників та створенню нових робочих місць, особливо – привабливих для молоді з інноваційними та підприємницькими установками.

### 1.1.5. Стратегічні документи як фундамент збалансованого, комплексного розвитку міста

#### Проблеми

- Зміна зовнішніх та внутрішніх умов, в яких відбувається розвиток міста, призвела до невідповідності встановлених пріоритетів існуючим реаліям, відсутності комплексного бачення цілей, пріоритетів розвитку і завдань, зумовила безсистемність в реалізації програмних документів та неузгодженість дій владних інституцій;
- Розробка і прийняття короткотермінових та середньострокових програм економічного і соціального розвитку міста не підпорядковувалися єдиній меті, мали різні методологічні засади, не відповідали європейським стандартам;
- Недостатня координація дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій, населення міста, які спрямовані на реалізацію визначених стратегічних завдань, позначалася на неефективності використання наявних ресурсів (їх розпорощення та нераціонального застосування), інструментів приватно-державного партнерства;
- Недостатнє врахування інтересів всіх зацікавлених сторін при розробці стратегій, програм та проєктів та здійсненні контролю за їх виконанням, що зумовило потребу посилення відповідальності органів місцевого самоврядування, «економічних» та «соціальних» партнерів.

## Алгоритм дій

1. Затвердження стратегічно важливих для збалансованого сталого розвитку міста документів;
2. Застосування до розробки та реалізації програм на середньострокову перспективу системного підходу, принципів стратегічного управління, факторного аналізу;
3. Узгодження прийнятих програм із пріоритетними напрямками, завданнями та заходами стратегічних документів;
4. Послідовність у прийнятті та реалізації програм, ресурсне забезпечення та супровід;
5. Здійснення постійного контролю (звітування про виконання) та моніторингу, внесення коригуючих змін та доповнень;
6. Координація діяльності усіх учасників та зацікавлених сторін у реалізації комплексу заходів.

## Опис практики

> Затвердження стратегічно важливих для економічного та соціально-культурного розвитку громади документів як моделі досягнення визначених стратегічних цілей:

– Стратегія розвитку «Вінниця-2020»<sup>22</sup> є основним документом в роботі виконавчих органів Вінницької міської ради, мета якої полягає у досягненні високого, що відповідає сучасним вимогам, рівня якості життя, комфортних умов для проживання в м. Вінниці на основі формування конкурентоспроможної економіки і розвиненої соціальної сфери;

Пошук нового стратегічного бачення міста зумовлений прагненням побудувати сучасне європейське місто, в якому будуть забезпечені гідні умови та високі стандарти якості повсякденного життя мешканців з відчуттям приналежності до єдиної спільноти, поділяє відповідальність за розвиток міста і дбає про захищеність та рівні можливості для всіх. Відтак, стратегічними пріоритетами було визнано: формування сильної місцевої громади; економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості; сталий екологічний розвиток і покращення якості надання комунальних послуг; якість соціального життя; збалансований просторовий розвиток. Це і знайшло відображення у прагненні побудувати комфортне європейське інноваційне місто, що стане регіональним центром, у якому громадяни отримують право вибору та можливості впливу на процес

<sup>22</sup>Стратегія розвитку Вінниця-2020: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014р. №1952 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uwPsjT>

розвитку міста. Стратегія містить обґрунтування мети; визначення наявних тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямів інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку міста, визначення етапів і термінів його реалізації.

– «Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року»<sup>23</sup>, досягнення мети якої передбачає реалізацію шести стратегічних цілей: забезпечення безпеки життєдіяльності населення; зростання конкурентоспроможності; залучення інвестицій та розвиток міжнародних відносин; екологічна безпека навколишнього середовища; розвиток соціальної та туристичної галузі; розвиток місцевого самоврядування, децентралізація влади та міжбюджетних відносин.

Кожна із визначених стратегічних цілей містить операційні цілі, в межах яких вказано індикатори, очікувані результати, заходи, які планується вжити. Та найголовніше, Стратегія з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку Вінницького регіону визначає першочергові пріоритетні завдання, заходи з координації дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та населення регіону, які спрямовані на реалізацію визначених стратегічних завдань. Відтак, вона є підґрунтям для розробки короткотермінових та середньострокових програм економічного і соціального розвитку м. Вінниці.

– «Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030»<sup>24</sup>, яка є результатом співпраці міської ради та міжнародних експертів, проведених форумів, воркшопів, тренінгів, конференцій, міських майстерень, на яких було сформульовано основні пріоритети розвитку міста на шляху його перетворення в потужний конкурентоспроможний регіональний центр;

Так, на відміну від Стратегії розвитку «Вінниця-2020», розроблена та прийнята «Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030» візіями подальшого розвитку та стратегічними проєктами визнає: комфортне, культурне та соціально відповідальне місто; конкурентоспроможне українське місто на мапі Східної Європи; екологічне і зелене місто над річкою південний Буг, місто сталої мобільності; місто збалансованого просторового розвитку та місто сильної громади. Відтак, базовими факторами, необхідними для подальшого розвитку визнаються наступні: місто в міжнародному, національно-

<sup>23</sup>Про Стратегію збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року: Рішення Вінницької міської ради від 24 червня 2015 року №893 – Режим доступу: <https://cutt.ly/3ue0bq>

<sup>24</sup>Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030: Рішення Вінницької міської ради від 22 лютого 2019 року № 1542. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/Default.aspx>

му і регіональному контексті; демографія, прогноз; доступ до чистої питної води; поведження з побутовими та промисловими відходами; оптимізація процесів управління містом: облік ресурсів та оцифрування, моніторинг процесів життєдіяльності міста, підготовка фахівців до управління містом, науковий підхід до прийняття рішень: оптимальне управління міськими фінансами; міська статистика; поділ міста на райони.

– «Маркетингова стратегія міста Вінниці – 2020»<sup>25</sup>, що спрямована на формування позитивного іміджу міста Вінниці, створення сприятливого клімату для зовнішніх інвесторів і місцевого бізнесу, в тому числі туристичного, активізації інвестиційних процесів, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств, покращення якості життя мешканців міста.

Обравши головним напрямом реалізації маркетингової стратегії позиціонування міста (визначено такі характеристики – гостинне місто унікальної історії, архітектури і культури; зручне та безпечне місто комфорту й затишку), для промоції та просування бренду міста було обрано маркетингову комунікацію, яка полягала у розробці інформаційних інструментів маркетингової комунікації, формуванні дизайну бренду міста, інформуванні цільових груп і аудиторій тощо.

> Основоположними методичними засадами розробки та реалізації програм є системний підхід, факторний аналіз, принципи стратегічного планування;

Наприклад, передумовою зростання економіки міста є головні дії за пріоритетними напрямами економічної політики, що визначаються основними цілями та завданнями економічного і соціального розвитку, які закріплюються у «Програмі соціального і економічного розвитку міста Вінниці» щороку. Такий документ базується на детальному аналізі виконання попередніх програм, результатах всеукраїнського муніципального опитування щодо задоволеності мешканців міста якістю сфер і послуг та взаємодією з місцевою владою, дослідженнях рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг» тощо.

> Кожна прийнята програма узгоджується із пріоритетними напрямами, завданнями та заходами, затвердженими Стратегією розвитку «Вінниця-2020», Стратегією збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, Концепцією інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030.

Проілюструємо це на прикладі програми «Підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних

<sup>25</sup>Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці – 2020: рішення Вінницької міської ради від 27.06.18 р. № І222. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%96I222%2027-06-2018.pdf> – Назва з екрана.

підприємств міста на 2018-2020 рр.»<sup>26</sup>, яка тісно пов'язана із вказаними документами та розроблялась на основі визначених пріоритетів. Так, стратегічний пріоритет І «Формування сильної місцевої громади» щодо Цілі 2 «Лідерство Вінниці у підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування» передбачає контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, визначення методики вимірювання дієвості муніципалітету та комунальних підприємств та постійне підвищення компетенції посадовців. Стосовно стратегічного пріоритету 2 «Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості», то досягнення передбаченою ним Цілі 3 «Кваліфіковані та освічені кадри», передбачає розширення зв'язків між освітою та економікою (робота з молоддю, стажування студентів та учнів у виконавчих органах ВМР та комунальних підприємствах міста), впровадження тренінгових модулів, збереження та залучення кваліфікованих кадрів. Таким чином, запровадження даної Програми цілком відповідає стратегічним пріоритетам і цілям Стратегії розвитку «Вінниця-2020» і надає змогу ефективно вирішувати значну кількість місцевих проблем через процес ефективного управління кадровим складом виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств міста.

> Послідовність у прийнятті та реалізації програм;

Зокрема, створення сприятливих умов для ведення бізнесу, підвищення ролі та внеску малого підприємництва в економічний і соціальний розвиток міста зумовили потребу у реалізації програм розвитку малого підприємництва м. Вінниці:

- на 2012-2013 роки (рішення Вінницької міської ради від 08.06.2012 № 798)<sup>27</sup>;
- на 2015-2016 роки (рішення Вінницької міської ради від 28.11.2014 № 1897)<sup>28</sup>;
- на 2017-2020 роки «Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці (рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690)<sup>29</sup>.

<sup>26</sup>Про виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2015-2017 рр.» та затвердження «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.» : Рішення Вінницької міської ради від 22.12.2017 №985 – Режим доступу: <https://cutt.ly/duwU3j>

<sup>27</sup>Про затвердження Програми розвитку малого підприємництва м. Вінниці на 2012-2013 роки: Рішення Вінницької міської ради від 08.06.2012р. № 798 – Режим доступу: <https://cutt.ly/buwYde5>

<sup>28</sup>Про затвердження Програми розвитку малого підприємництва м. Вінниці на 2015-2016 роки : Рішення Вінницької міської ради від 28.11.2014 № 1897 – Режим доступу: <https://cutt.ly/duwYQ5A>

<sup>29</sup>Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці на 2017-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690 – Режим доступу: <https://cutt.ly/YuwTJ3c>



Їх об'єднуючою метою є забезпечення умов для посилення конкурентоспроможності місцевих МСП шляхом реалізації Плану заходів, що включає перелік конкретних проєктів для покращення бізнес-клімату, розвитку бізнес-інфраструктури та послуг, доступу до фінансових ресурсів, посилення співпраці органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, бізнес-об'єднань щодо спільного вироблення та реалізації політики розвитку підприємництва, а також покращення навичок та вмінь власників та персоналу МСП. В цілому це покликано сприяти не тільки створенню сприятливих умов для розвитку малого підприємництва в місті, але й об'єднанню інтересів міської влади та бізнесу щодо реалізації суспільно важливих проєктів, рівному доступу до місцевих ресурсів та можливостей для різних категорій підприємців, зменшення бюрократизації адміністративних процедур для бізнесу.

> Кожна із програм, що є розрахованими на середньострокову перспективу, супроводжується розробкою плану заходів та виділенням коштів і з міського бюджету на їх реалізацію (в межах реальних можливостей!), здійсненням постійного контролю і внесенням коригуючих змін та доповнень, звітуванням про виконання.

Зокрема, розробка Програми базується на основі аналізу сучасного стану, результатів виконання попередніх міських програм, визначає проблемні питання, окреслює цілі, завдання та комплекс заходів щодо їх реалізації. Фінансування заходів програм в процесі їх реалізації здійснюється за рахунок коштів міського бюджету (при цьому зазначається, в межах реальних коштів, передбачених на відповідний фінансовий рік), коштів обласного, державного бюджетів, залучених коштів міжнародних організацій та фондів, власних коштів юридичних та фізичних осіб – співвиконавців Програми, вкладів вітчизняних та іноземних інвесторів та інших джерел фінансування.

> Відповідальні за виконання програмних заходів щоквартально до 5 числа місяця, наступного за звітним періодом, інформують розробника Програми про стан виконання заходів.

Узагальнена інформація розглядається на засіданнях профільних рад (наприклад, якщо програма розвитку малого та середнього підприємництва, то на засіданні Ради підприємців при міському голові). Після цього така інформація розміщується в засобах масової інформації та на офіційному сайті міської ради у мережі Інтернет. Забезпечення виконання завдань Програми передбачається шляхом поетапного та якісного виконання комплексу заходів усіма виконавцями, за рахунок підвищення ефективності взаємодії виконавчих органів міської ради, зацікавлених сторін, громадських організацій у вирішенні проблемних питань.

> Заплановані заходи прийнятих програм не є усталеними, вони можуть бути скориговані з урахуванням існуючої соціально-економічної ситуації, результатів моніторингу та статистичних спостережень, реальних можливостей видаткової частини бюджету міста (визначається щорічно) та в випадках зміни законодавчих, нормативно-правових та інших актів.

Коригування здійснюється за ініціативи виконавців заходів тієї чи іншої Програми, постійних комісій міської ради, суб'єктів, які залучені до цієї діяльності, громадських організацій, підприємців. Ініціатор готує пропозиції, до яких додає вичерпне обґрунтування (в разі необхідності – розрахунок витрат) запропонованих змін. Так, розробник Програми подає проєкт рішення щодо запропонованих змін для розгляду виконавчим комітетом та міською радою. Питання про хід виконання заходів Програми розглядається на засіданнях виконавчого комітету та міської ради відповідно до планів роботи. Контроль за виконанням Програми здійснюють постійні комісії міської ради з профільних питань та з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку.

> Здійснюється координація діяльності усіх учасників та зацікавлених сторін у реалізації комплексу заходів розробником програми.

Наприклад, якщо розробником програми (сприяння розвитку МСП) є департамент економіки і інвестицій міської ради та Проєкт «ПРОМІС: Партнерство для розвитку міст», то співвиконавцями виступають: виконавчі органи Вінницької міської ради, Вінницька об'єднана державна податкова інспекція Головного управління ДФС у Вінницькій області, Головне управління статистики у Вінницькій області, Вінницький обласний центр зайнятості, Рада підприємців при міському голові, Рада товаровиробників при міському голові, Вінницька торгово-промислова палата, навчальні заклади міста, установи інноваційної інфраструктури, бізнес-асоціації міста, громадські організації підприємців.

## Основні результати

Запровадження стратегічного підходу до збалансованого сталого розвитку Вінниці як комфортного, інноваційного, європейського міста усміхнених людей, які отримали право вибору та можливості впливу на процес розвитку міста, зумовило низку системних змін при визначення пріоритетів і перспектив, цільових орієнтирів розвитку міста. Щонайперше, це застосування системного підходу, принципу доцільності і фінансових можливостей поряд із чітким визначенням зон компетенцій та відповідальності за реалізацію встановлених цілей, факторного аналізу, що в сукупності сприяло:

- Формуванню та реалізації стратегій відповідно до визначених цільових орієнтирів розвитку як основи для формування та раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів громади, що в сукупності сприяло посиленню самостійності місцевої влади;
- Цілісності та узгодженості стратегій із короткотерміновими і середньостроковими програмами економічного і соціального розвитку, єдності методологічних засад, їх відповідності європейським стандартам. Відтак, на сьогодні діючими є 55 програм, розраховані на різні роки виконання (в тому числі, і до 2020 і 2023 років);
- Послідовності у прийнятті та реалізації програм, прорахуванню ресурсів (що надало змогу уникати розпорошення ресурсів, їх неефективного використання), задіянню можливості фінансування заходів для їхньої реалізації передусім за рахунок власних джерел та залучення інвестиційного забезпечення, можливостей та посилення відповідальності супровід;
- Підтримці комунікаційного процесу як на усіх рівнях міської влади, так і з усіма зацікавленими партнерами, впровадженню механізмів координації дій щодо реалізації довгострокової політики збалансованого розвитку міста владних структур як між собою, так і з регіональними органами публічної влади, приватним сектором, громадськими організаціями, населенням в узгодженні цілей та пріоритетів розвитку, що надало змогу:

- 1) Враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін при розробці стратегій, програм та проєктів та здійсненні контролю за їх виконанням;
- 2) Ширше застосовувати інструменти приватно-державного партнерства;
- 3) Уникати спонтанних дій і неадекватних (конкретній ситуації) рішень;
- 4) Посилити відповідальність органів місцевого самоврядування, «економічних» та «соціальних» партнерів як за розробку, так і реалізацію управлінських рішень.
- 5) Враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін при розробці стратегій, програм та проєктів та здійсненні контролю за їх виконанням;
- 6) Ширше застосовувати інструменти приватно-державного партнерства;
- 7) Уникати спонтанних дій і неадекватних (конкретній ситуації) рішень;
- 8) Посилити відповідальність органів місцевого самоврядування, «економічних» та «соціальних» партнерів як за розробку, так і реалізацію управлінських рішень.

## 1.2. Активна громада як ініціатор та співучасник поступального розвитку міста

Протягом останніх років команда Вінницької міської ради у тісній співпраці із інститутами громадянського суспільства, працюючи відкрито і прозоро, спираючись на механізми громадської участі, забезпечує сталий розвиток Вінницької ОТГ.

Місто розвиває і підтримує такі важливі складові успішної громади, як ініціативу та відповідальність городян, їх прагнення брати активну участь у повсякденному житті міста та вільно використовувати його можливості для самореалізації.

Відчуття спільної відповідальності підвищує довіру громадян до муніципальних і державних установ та організацій, посилює взаємну готовність брати участь у формальних і неформальних заходах та ініціативах, таких як вчасна сплата податків, належне поводження з побутовими відходами, відповідальне ставлення до водних та енергетичних ресурсів, взаємоповага та взаємодопомога.

Прозорість правил та участь громадян в ухваленні рішень розвиває почуття цілісності громади. В таких умовах громада може виражати свої інтереси, захищати їх, пропонувати альтернативні та обґрунтовані рішення щодо розвитку громади та її членів.

Усе це потребує ефективної синергії дій влади і громадянського суспільства, основні з яких розглянемо в даному підрозділі.

### 1.2.1. Громадські ініціативи: громадський бюджет, соціальне замовлення, діалог між владою і громадою

#### Проблеми

Декілька досліджень, проведених у Вінниці за період з 2014 до 2016 року<sup>30 31 32 33</sup>, виявили у сфері владно-громадських відносин та у діяльності інститутів громадянського суспільства (ІГС) низку проблем, зокрема:

- відсутність взаєморозуміння між ІГС та місцевими органа-

<sup>30</sup>Про затвердження «Програми сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015-2017 роки»: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014 №1980. - Режим доступу: <https://cutt.ly/ty6VNig>

<sup>31</sup>Паспорт громадянського суспільства м. Вінниці (авторка – голова ГО «Громадський центр «Форум» С. Мельник). 2015. – Режим доступу: <https://cutt.ly/Vy6BrbZ>

<sup>32</sup>Потреби третього сектору в місті Вінниця. Результати якісного дослідження, вересень 2017 року / Activ group: Режим доступу: <https://cutt.ly/Vy6BrbZ>

<sup>33</sup>Звіт за результатами дослідження ОГС м. Вінниці, 2018. – Режим доступу: <https://cutt.ly/zy6MjEO>

- ми влади, і взагалі – відсутність інтересу до ІГС з боку цих органів;
- мала місце недовіра ІГС до органів влади як до інституту;
  - різне бачення проблем і підходів громадськістю і владою.

## Алгоритм дій

У Стратегії розвитку «Вінниця - 2020»<sup>34</sup> в якості стратегічного пріоритету визначено формування сильної місцевої громади, що передбачає розвиток в місті громадянського суспільства шляхом розширення участі ІГС у процесах прийняття рішень, стимулювання організаційного та експертного розвитку ІГС, активізації громадян міста в реалізації власних ініціатив.

1. Реалізація комплексу заходів (відповідно до Програми сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015-2017 роки<sup>35</sup>) за напрямками: створення умов для розвитку ІГС; стимулювання громадської активності мешканців та їхньої участі у спільному із владою вирішенні місцевих проблем; моніторинг впливу ІГС на стан справ у громаді.

2. Запровадження і удосконалення таких механізмів місцевої демократії, як: бюджет громадських ініціатив; соціальне замовлення; звернення громадян; електронні петиції; громадські слухання; громадська експертиза; місцеві ініціативи; загальні збори (конференції) членів громади.

## Опис практики

Відповідно до результатів шостого муніципального опитування «Рейтинг міст України», проведеного соціологічною групою «Рейтинг» у березні 2020 року<sup>36</sup>, 55% опитаних мешканців Вінниці цілком або швидше схвалюють діяльність громадських організацій, і лише 13% швидше або зовсім не схвалюють. При цьому 71% цілком або швидше схвалюють діяльність волонтерів. Ці дані свідчать про достатньо високий потенціал підтримки з боку мешканців Вінницької ОТГ громадських ініціатив.

### > Бюджет громадських ініціатив.

Відстороненість населення міста від вирішення пріоритетних проблем завжди була проблемою у владно-громадських відносинах і заважала розвитку довіри між владою і громадою. З метою подолання цього відчуження, з 2015 року у Вінниці запроваджено механізм гро-

<sup>34</sup>Про затвердження Стратегії розвитку Вінниця – 2020: рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 №1405. – Режим доступу: <https://cutt.ly/xy6M9Qll>

<sup>35</sup>Про затвердження «Програми сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015-2017 роки»: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014 №1980. - Режим доступу: <https://cutt.ly/Ay6MAYS>

<sup>36</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf)

мадського бюджету. Рішенням Вінницької міської ради від 25.12.2015 № 13 було затверджено Положення про бюджет громадських ініціатив м. Вінниці.

У конкурсі проекти розподілені по двох номінаціях: малі (до 200 тис. грн) та великі (від 200 тис. до 1,0 млн грн). У 2019 році конкурс проектів у межах громадського бюджету проводився вже в'яте – відповідно до рішення виконавчого комітету міської ради від 21.03.2019 № 738 «Про проведення конкурсу проектів в рамках «Бюджету громадських ініціатив Вінницької міської об'єднаної територіальної громади», для їх реалізації в 2020 році».

На конкурс було подано 67 проектів, з яких за рішенням Експертної групи 36 проектів було винесено на публічне голосування. В період з 1 по 15 жовтня 2019 року мешканці міста Вінниці та смт Десна узяли участь у загальному голосуванні за проекти. Усього ними було подано 32 262 голоси, з яких 22 568 – за великі і 9 694 – за малі проекти. Рейтинг проекту, допущеного експертною комісією до публічного голосування, визначається шляхом ділення кількості голосів, отриманих проектом, на суму коштів, яка необхідна для його реалізації.

6 листопада 2019 року Координаційна рада підбила підсумки конкурсу проектів і визначила за рейтинговою системою проекти-переможці, що набрали найбільшу кількість голосів. Це 6 великих проектів на загальну суму 5 868 200 грн і 6 малих проектів на суму 991 275 грн – разом на 6 859 475 грн.

Далі виконком Вінницької міської ради своїм рішенням від 21.11.2019 № 2888 затвердив результати цього конкурсу проектів, зокрема: перелік проектів-переможців конкурсу, які будуть реалізовані в 2020 році, обсяги коштів, що виділятимуться на кожний проект, та склад виконавців проектів.

Цим же рішенням виконавцям проектів-переможців доручено врахувати у проектно-кошторисній документації вартість виготовлення на місцях реалізації проектів інформаційних стендів (інформаційних табличок) з логотипом конкурсу.

Серед великих проектів, що стали переможцями конкурсу у 2019 році (з перспективою реалізації у 2020 році), можна виділити такі: «Улаштування сцени з амфітеатром біля озера на вулиці Волошкової» (вартість проекту 869,0 тис. грн); «Фонтанна площа у Тяжیلіві» (1,0 млн грн); «Волейбольний майданчик біля центрального міського стадіону» (999,2 тис. грн); «Успішна громада – здорова громада!» – облаштування зони відпочинку в м-ні Пирогово (1,0 млн грн); «Реконструкція спортивного поля на площі Шкільній (мікрорайон Старого міста)» (1,0 млн грн); «Створення зони безпеки й комфорту частини вулиці Острозького, Довженка» (1,0 млн грн).

Серед малих проектів-переможців слід назвати: «Старість в радість – залишаймося активними і після 60» – залучення громадян

похилого віку до активного відпочинку – їзди на велосипеді (7,8 тис. грн); «Екологічний форум «Еко-лідери для майбутнього!» під відкритим небом» (200,0 тис. грн); «Благоустрій зони відпочинку біля фонтанної площі по вул. С. Ценського» (199,5 тис. грн); «Доступна література!» – розробка та роздруківка книги з математики для навчання дітей з інвалідністю та без інвалідності (190,0 тис. грн); «Вишенська «Вишиванка» (197,75 тис. грн); «Вінниця – місто послідовників М.І. Пирогова» (196,225 тис. грн).

Для порівняння, у 2018 році при голосуванні за проєкти було подано 40 397 голосів, у т.ч. за великі проєкти – 21 550, за малі – 18 847 голосів. Серед проєктів-переможців 2018 року за рейтинговою системою було визначено 13 проєктів на загальну суму 7 240 780 грн, у тому числі: 7 великих проєктів на суму 6 125 880 грн та шість малих – на суму 1 114 900 грн.

Важливим механізмом актуалізації Порядку проведення конкурсу проєктів щорічно проводиться аналіз результатів чергового етапу конкурсу та розглядаються пропозиції щодо внесення змін до умов проведення конкурсу.

Для розробки відповідного проєкту рішення міської ради, департаментом правової політики та якості міської ради збираються та опрацьовуються пропозиції щодо внесення змін до «Положення про Бюджет громадських ініціатив ВМОТГ», які потім виносяться на публічне громадське обговорення.

Так, у січні 2020 року автори проєктів, учасники конкурсу, представники інститутів громадянського суспільства та засобів масової інформації були запрошені до участі у круглому столі, який відбувся в ХАБі «Місто змістів». В результаті було відпрацьовано пакет змін до Положення про бюджет громадських ініціатив, який було ухвалено рішенням Вінницької міської ради від 28.02.2020 № 2168 у вигляді нової редакції Положення. Однією з причин внесення цих змін було розширення Вінницької територіальної громади за рахунок добровільного приєднання до територіальної громади міста Вінниці територіальної громади селища Десна Вінницького району, яке відбулось згідно із рішенням Вінницької міської ради від 06.10.2018 № 1385.

Серед змін до Положення про бюджет громадських ініціатив були такі:

- Заборона вносити зміни до проєкту під час його аналізу та оцінювання без погодження з його автором або уповноваженою ним особою;

- Автору проєкту надано право оскаржити негативний висновок Експертної групи щодо проєкту протягом 5 робочих днів після її засідання; скарга розглядається на засіданні Експертної групи за обов'язкової участі профільних виконавчих органів, які надали негативну оцінку;

- З метою обмеження обсягів фінансування проєктів на території одного мікрорайону та залучення до конкурсу нових учасників передбачено визначати переможцями не більше двох проєктів (великого і маленького), які можуть бути реалізовані на території Вінницької міської ОТГ за одним поштовим індексом;

- Додано окремих розділ «Етика та конфлікт інтересів», де зацікавленим особам заборонено вимагати від учасників голосування інформацію у будь-якому вигляді про те, за який проєкт вони віддали свої голоси.

Отже, можна зробити висновок, що технологія бюджету громадських ініціатив, яка протягом п'яти років використовується у Вінницькій ОТГ, стимулює громадську і творчу активність мешканців, спонукає їх уважніше та відповідальніше ставитись до оточуючого їх середовища. І що дуже важливо для сталого розвитку громади, покращує стан соціального капіталу у громаді та підвищує рівень довіри мешканців до місцевої влади.

> Соціальне замовлення.

Соціальне замовлення – це дієвий механізм, який уже багато років працює у розвинених демократичних країнах. Переймання успішних практик соціального забезпечення на місцевому рівні створює умови для розвитку громадянського суспільства, яке, у свою чергу, може більш ефективно виконувати невластиві державі функції безпосереднього надання соціальних послуг.

Вінницька міська рада сприяє участі громадського руху людей з інвалідністю в реформуванні соціальної сфери, розвиває спроможність ГО у виконанні соціального замовлення на рівні громади та розповсюджує інноваційний досвід провадження соціального замовлення, як механізму вирішення гострих соціальних проблем.

На семінарах та тренінгах, навчаннях учасники отримують знання про застосування процедури соціального замовлення на різні види соціальних послуг для дітей, осіб з інвалідністю; знайомляться з державними стандартами соціальних послуг, визначеними Законом України «Про соціальні послуги», вчать визначати пріоритети соціального замовлення та співпрацювати з органами влади, що виступають замовниками соціальних послуг на обласному, міському або районному рівні.

Так, наприклад, 9 серпня 2019 року у м. Вінниця відбувся навчальний тур для спільнот ВПО, під час якого вдалося провести низку зустрічей із представниками громадських організацій, що мають досвід реалізації соціальних проєктів за кошти місцевого бюджету. Організатором виступила організація «КримСОС» за сприяння ГО «Спільна справа». Фінансову підтримку заходу надало Агентство



ООН у справах біженців.

> Діалог між владою і громадою.

У Вінницькій ОТГ використовується такі основні механізми владно-громадської взаємодії, як звернення громадян, електронні петиції, громадські обговорення, громадські слухання, місцеві ініціативи, громадська експертиза та інші, передбачені чинними актами законодавства. Процедурні моменти прописані у локальних нормативно-правових актах: Статуті Вінницької громади та окремих Положеннях, розроблених у доповнення та розвиток норм Статуту і ухвалених міською радою.

> Звернення громадян.

За даними рейтингу міст України, вінничани найчастіше за мешканців інших обласних центрів звертаються до місцевої влади (до міської ради, виконкому, комунальних підприємств) свого міста<sup>37</sup>, що також може свідчити про високий рівень довіри до цієї влади. На підтвердження цього дві третини опитаних вінничан вважають, що місцева влада та її службовці добре і навіть відмінно ставляться до них<sup>38</sup>. Це найвищий рейтинг серед інших міст України. Щодо отриманого досвіду співпраці вінничан із владою, результати свідчать, що відмінно і добре оцінюють очікування у чергах 57% опитаних, якість отриманих послуг – 61%, простоту і зрозумілість рішень та порад, наданих службовцями – 63%, рівень знань представників місцевої влади – 66%.

На сайті Вінницької міської ради є спеціальний розділ «Петиції та звернення громадян» (<https://www.vmr.gov.ua/Lists/Officials/Default.aspx>), через який користувачі сайту можуть звернутись із електронним зверненням до посадової особи Вінницької міської ради, а також створити або підтримати електронну петицію. Розділ містить детальні інструкції та роз'яснення щодо порядку розгляду звернень громадян та особистого прийому громадян. Важливо, що розділ «Петиції та звернення громадян» містить звернення до громадян, аби вони перед написанням звернення уважно ознайомились із переліком питань, які вирішує та чи інша посадова особа Вінницької міської ради. Адже якщо питання, викладене у зверненні, не належить до компетенції виконавчого органу, якому воно адресовано, то звернення буде зареєстровано на орган, до кола повноважень якого належить вирішення порушеного питання.

Чітка організація цього важливого комунікаційного сайту і такі коментарі і настанови, з одного боку, допомагають громадянам краще зорієнтуватись при поданні звернення та петиції, а з іншого –

<sup>37</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf). – С. 127.1

<sup>38</sup>Там саме – С. 128.

сприяють кращій організації роботи відповідних служб зі зверненнями громадян.

Моніторинг статистики звернень громадян та електронних петицій (з 2016 року), який здійснюють відповідні служби Вінницької міської ради, дає можливість відстежувати соціальні проблеми і пріоритети у житті громади і точніше спрямовувати на їх розв'язання порядок денний діяльності Вінницької міської ради та її органів. Аналіз вказаної статистики за десять років діяльності Вінницької міської ради з 2010 по 2019 рік, зроблений в ході цього дослідження (додаток А), свідчить, що кількість письмових та усних звернень протягом вказаного періоду невпинно зростає. Таке зростання кількості звернень може свідчити, у тому числі, про підвищення рівня довіри до міської влади мешканців територіальної громади, які вбачають в ній відповідального господаря, що здатний уважно вислухати і належно відреагувати на їхню скаргу або пропозицію. Підтвердженням цього є і статистика результатів розгляду отриманих звернень. Так, якщо у 2010 році позитивно на користь громадян було вирішено 60,6% звернень то у 2019 році позитивно були вирішені вже 84,6% звернень. Крім того, знизився і невідпрацьований відсоток звернень, які залишаються на контролі на кінець року: з 4,0% у 2010 році до 2,2% у 2019 році.

Порівняння тематики письмових звернень, отриманих у паперовому та електронному вигляді, з усними зверненнями, зафіксованими під час особистого прийому керівників, свідчить про істотну відмінність пріоритетів, що містяться в них. Так, у письмових зверненнях питання, пов'язані з соціальною політикою та соціальним захистом населення, дедалі набирають більшої ваги. Так, за період з 2010 по 2019 рік відсоток звернень з питань комунального господарства знизився з 14,8% до 4,9%, з питань житлової політики – з 13,5% до 4,7%, з питань аграрної політики та земельних відносин – з 12,2% до 3,9%, з питань роботи архівного відділу – з 10,5% до 3,6%.

Така динаміка зменшення частки звернень зі вказаних пріоритетних питань може свідчити, що міська влада та підпорядковані їй комунальні підприємства, заклади і установи, а також бізнес, який має діяти у створених владою умовах, забезпечують вирішення значної частини проблем у вказаних сферах. По суті, система роботи зі зверненнями та електронними петиціями виконує функції соціальної діагностики і є певним індикатором соціальної ефективності діяльності міської влади.

> Електронні петиції.

Мешканці міста можуть через підрозділ сайту Вінницької міської ради «Єдина система місцевих петицій» (<https://e-dem.in.ua/vinnitsia>) ініціювати у формі петиції будь-яку пропозицію міській владі. Петиції, які протягом 14 календарних днів з дня їхнього опри-

люднення зібрали на їх підтримку не менше 350 підписів громадян, є обов'язковими до розгляду органами чи посадовими особами Вінницької міської ради. Процедура розгляду електронних петицій, регулюється статтею 4.9 Статуту Вінницької територіальної громади і Порядком, затвердженим рішенням Вінницької міськради від 29.01.2016 № 91. Попередню модерацію заяв перед їх розміщенням на сайті для збору підписів здійснює Департамент правої політики та якості Вінницької міської ради.

За період з моменту запуску інструменту електронних петицій у грудні 2015 року по березень 2020 року на сайті петицій громади було зареєстровано загалом 1 460 заяв, з яких необхідну кількість (350) голосів набрали 186 петицій або 12,7%. На кожну з цих петицій відповідною службою Вінницькою міською радою було надано відповідь. Крім того, відповіді було надано і на 163 петиції, які не набрали потрібної кількості голосів. Решта заяв, які протягом двох тижнів не набрали встановленої кількості у 350 голосів, розглядалися як колективні звернення громадян – відповідно до Закону «Про звернення громадян».

Найбільший «сплеск» розміщених на сайті заяв на петиції спостерігався у 2016 році – по суті першому році використання цього інструменту впливу громадськості на порядок денний місцевої влади. Тоді на сайті міської ради було зареєстровано 489 заяв на збір підписів, з яких 39,2% подолали бар'єр у 350 голосів і стали петиціями.

#### > Громадські слухання

Громадські слухання є формою участі членів територіальної громади у виробленні пропозицій для прийняття рішень органами місцевого самоврядування Вінницької ОТГ та формою контролю за діяльністю цих органів. Процедура громадських слухань регулюється статтею 4.6 Статуту територіальної громади та «Положенням про громадські слухання в місті Вінниці», розробленим у розвиток норм Статуту і затвердженим рішенням Вінницької міської ради від 30.09.2016 № 395.

Слухання проводяться у формі зустрічей членів територіальної громади з депутатами міської ради та посадовими особами органів місцевого самоврядування Вінницької ОТГ, під час яких члени громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення.

Важливо, що у Вінницькій ОТГ проведення громадських слухань передбачено на двох рівнях: загальноміському (слухання, які стосуються всіх членів громади) і місцевому (слухання, які стосуються частини членів територіальної громади – району, мікрорайону, кварталу, вулиці тощо).

На загальноміські громадські слухання в обов'язковому по-

рядку виносяться проекти бюджету, забудови, середньострокових та довгострокових програм соціально-економічного і культурного розвитку Вінницької громади.

В якості прикладу успішного проведення громадських слухань можна назвати обговорення участі Вінницької ОТГ в конкурсній програмі Українського культурного фонду «Культурні столиці України» та формування портфелю культурних ініціатив. Ці слухання відбулися 27 грудня 2019 року відповідно до розпорядження міського голови від 17.12.2019 №204-р. за участі 21 особи – жителів ОТГ і представників ІГС.

Учасники громадських слухань одногосно погодили резолюцію щодо можливої участі Вінницької міської ОТГ в конкурсній програмі Українського культурного фонду «Культурні столиці України» та погодили формування портфелю культурних ініціатив – з урахуванням зауважень та пропозицій, що надійшли в ході слухань.

## 8. Громадська експертиза.

За даними дослідження «Індекс демократичності міст 2018», проведеного Українським центром політичних досліджень у 2018 році, правове середовище для громадських експертиз у м.Вінниці було визнане одним із кращих в Україні<sup>39</sup>. Таку високу оцінку стану справ у цій сфері Вінниця отримала тому, що:

- ухвалено окреме Положення про громадську експертизу;
- предмет громадської експертизи охоплює як рішення, так і проекти рішень, а також діяльність міської влади;
- коло можливих ініціаторів проведення громадської експертизи включає громадські та благодійні організації, органи самоорганізації населення та консультативно-дорадчі органи;
- пропозиції за підсумками громадської експертизи розглядаються міської радою, в результаті чого затверджується план заходів з реалізації пропозицій.

Процедури проведення у Вінницькій ОТГ громадської експертизи регулюються «Положенням про громадську експертизу в місті Вінниці», затвердженим рішенням Вінницької міської ради від 23.06.2017 року № 777<sup>40</sup>.

В якості прикладу успішного проведення повного циклу громадської експертизи можна навести громадську експертизу діяльності Вінницької міської ради, її виконавчого комітету та виконавчих органів, проведену громадською організацією «Автомайдан Віннич-

<sup>39</sup>Портал «Довідник громадського активіста» // Український незалежний центр політичних досліджень у межах проєкту USAID «Ініціатива секторальної підтримки ОГС». – Режим доступу: [http://dovidnyk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57](http://dovidnyk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=57)

<sup>40</sup>Про затвердження «Положення про громадську експертизу в місті Вінниці»: Рішення Вінницької міської ради від 23.06.2017 року № 777. - Режим доступу: <https://cutt.ly/My68htT>

чина» у вересні 2017 року (запит від 05.09.2017 №01-19-47365).

Предметом громадської експертизи була ефективність прийняття і виконання рішень щодо Програми розвитку освіти м. Вінниці на 2013-2020 роки, затвердженої рішенням міської ради від 26.12.2012 № 1089 (зі змінами).

Відповідно до чинного Положення, Вінницький міський голова у тижневий строк після надходження запиту видав розпорядження від 12.09.2017 № 161-р «Про сприяння проведенню громадської експертизи діяльності Вінницької міської ради, її виконавчого комітету та виконавчих органів».

Цим розпорядженням голова доручив усім службам Вінницької міської ради сприяти проведенню громадської експертизи громадською організацією «Автомайдан Вінниччина» і визначив відповідального за забезпечення взаємодії із указаною громадською організацією під час проведення громадської експертизи. Ініціатор проведення громадської експертизи ГО «Автомайдан Вінниччина» у процесі її проведення виявив низку недоліків у ході реалізації Програми розвитку освіти м. Вінниці на 2013-2020 роки та надав експертні пропозиції щодо їх усунення.

У висновках громадських експертів, зокрема, зазначалося, що база даних щодо дітей з інвалідністю в місті не систематизована та роздібнена між Інклюзивно-ресурсним центром, Департаментом соціальної політики та Департаментом охорони здоров'я, відсутня електронна база даних про дітей з інвалідністю тощо. Проведений у місті вибірковий моніторинг у дев'яти класах з інклюзивною формою освіти показав, що більшість вчителів не мають спеціальних знань та навичок роботи з дітьми з інвалідністю. Також батьки не знають про права дітей, які перебувають на інклюзивній формі навчання.

За результатами проведення громадської експертизи органам міської влади було надано низку експертних пропозицій, для відпрацювання яких відповідними службами міської ради були здійснені заходи, спрямовані на реалізацію вказаних пропозицій. Зокрема, на основі сайту Вінницької міської ради для інформування батьків дітей з особливими освітніми потребами про можливості інклюзивної освіти Департаментом освіти Вінницької міської ради було запроваджено розділ «Освіта осіб з особливими освітніми потребами» (<https://osvita.vmr.gov.ua/osvita-ditei-z-osoblyvyvymy-potrebamy>).

На пропозицію громадських експертів розробити методичку щодо вивчення динаміки розвитку дітей та рівня їх навчальних досягнень, розроблено та надруковано методичку з практичними рекомендаціями щодо вивчення динаміки розвитку дитини із залученням практичних психологів Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського та обласного психіатра, доктора медичних наук О. Мостової.

> Місцеві ініціативи.

Перелік суб'єктів місцевої ініціативи, порядок її підготовки, подачі та реалізації визначається статтею 4.5 Статуту Вінницької територіальної громади<sup>41</sup> та «Положенням про місцеві ініціативи в місті Вінниці», затвердженим рішенням Вінницької міської ради від 23.06.2017 №778<sup>42</sup>. Місцева ініціатива реалізується у формі подання проєкту рішення разом з супровідними документами, визначеними Регламентом міської ради. Предметом місцевої ініціативи може бути будь-яке питання, вирішення якого законами України віднесене до компетенції Вінницької міської ради. Дію механізму місцевої ініціативи розглянемо на прикладі.

28 жовтня 2019 року до Вінницької міської ради в порядку місцевої ініціативи надійшов проєкт рішення міської ради «Про внесення змін до Статуту територіальної громади міста Вінниці та Порядку розгляду електронних петицій, адресованих Вінницькій міській раді». Автори – ГО «Агенція журналістських розслідувань», ГО «Соціальна перспектива» та ГО «Автомайдан Вінниччини». Пропозиції стосувалися внесення змін до чинного Порядку розгляду електронних петицій та відповідного коригування Статуту територіальної громади.

Зокрема, автори місцевої ініціативи пропонували доповнити чинний Порядок розгляду петицій нормами, які би зобов'язували виконавчі органи міської ради, відповідальні за реалізацію підтриманих петицій, до 1 числа наступного місяця за кварталом інформувати відділ звернень апарату міської ради та її виконкому про стан виконання підтриманих петицій. А відділ звернень апарату міської ради та її виконком мав би готувати зведену інформацію про стан реалізації підтриманих петицій і надавати департаменту правової політики та якості міської ради інформацію для розміщення на офіційному сайті Вінницької міської ради.

Крім того, автори місцевої ініціативи пропонували збільшити строк збору підписів під петицією з 14 до 30 календарних днів і внести цю поправку до Статуту територіальної громади і відповідно до Порядку розгляду петицій.

В результаті розгляду цих пропозицій на сесії Вінницької міської ради за участі уповноважених представників ініціативної групи, де їм була надана можливість виступити, Вінницька міська рада підтримала зміни до Порядку щодо звітності по петиціях, але відхилила пропозицію щодо продовження строку збору підписів (рішення Вінницької міської ради від 29.11.2019 № 2033).

Про це рішення було офіційно повідомлено ініціаторам місцевої ініціативи листом від 09.12.2019 № 01-00-011-62574.

<sup>41</sup>Про Статут територіальної громади міста Вінниці: Рішення Вінницької міської ради від 29.10.2010р. №2975- Режим доступу: <https://cutt.ly/Ny64IWW>

<sup>42</sup>Про затвердження Положення про місцеві ініціативи в місті Вінниці: Рішення Вінницької міської ради від 23.06.2017 №778. - Режим доступу: <https://cutt.ly/Py64OKm>

> Загальні збори (конференції) членів громади.

Члени Вінницької міської ОТГ для спільного публічного обговорення та безпосереднього вирішення питань місцевого значення, що стосуються загальних інтересів усієї міської громади або питань, що мають важливе значення для мешканців певної території міста, проводять загальні збори мешканців або конференції легітимних представників мешканців певної території – збори представників територіальних колективів мікрорайонів, вулиць, кварталів, будинків тощо. Порядок їх проведення визначається статтею 4.4 Вінницької міської ОТГ. Положення про загальні збори поки що у громаді відсутнє. Перелік питань, які можуть виноситися на розгляд загальних зборів (конференції), визначаються Статутом. Рішення загальних зборів є обов'язковими для виконання органами самоорганізації населення, що діють на відповідній території. Рішення загальних зборів з питань, що віднесені до повноважень місцевого самоврядування, мають рекомендаційний характер.

Серед загальних зборів громадян, що відбулись у місті, варто відмітити, ті що, були організовані 8 листопада 2019 року ініціативною групою мешканців у дворі будинку № 94 по вул. Магістратській з питання впливу діяльності автомийки «Central Wash Plase», що розташована за адресою: вул. Магістратська, 98-Г, на умови проживання мешканців сусідніх будинків.

До участі в зборах були запрошені мешканці багатоквартирних житлових будинків № 94, 96, 98-Б, 90 та сусідніх будинків приватного сектору по вул. Магістратській. Участь взяли більше 50 мешканців мікрорайону і чимало запрошених представників Вінницької міської ради.

На цих зборах мешканці мікрорайону по вул. Магістратській, заслухавши зауваження та пропозиції присутніх на зборах громадян та представників Вінницької міської ради, одногolosно прийняли резолюцію: «Визнати вплив діяльності автомийки «Central Wash Plase» що розташована за адресою: вул. Магістратська, 98-Г, вкрай негативним і таким, який значно погіршив умови проживання мешканців мікрорайону.

Учасники зборів звернулись до міського голови з проханням врахувати вимоги громади мікрорайону та знайти важелі впливу на власника мийки щодо порушень прав мешканців прилеглих будинків. Інакше збори вирішили звернутись до суду щодо припинення роботи чи перенесення його за межі міста, залучивши Вінницьку міську раду третьою особою.

> Доступ до публічної інформації.

Одним із механізмів забезпечення діалогу між місцевою владою і громадою є система доступу до публічної інформації, що діє

у Вінницькій міській раді. Ця система сприяє більшій відкритості і прозорості міської влади та є інструментом залучення громадян до вирішення питань місцевого значення. Вона забезпечує реалізацію конституційного права громадян вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію.

Надання публічної інформації Вінницькою міською радою здійснюється через її виконавчий комітет у відповідь на інформаційний запит. На сайті міської ради є форми для такого запиту. Ведеться ретельний оперативний облік запитів, що надходять, та фіксується і постійно аналізується реакція відповідних служб на ці запити.

Для прикладу, протягом першого кварталу 2020 року до Вінницької міської ради надійшло 311 запитів, у тому числі: 269 від фізичних та 42 – від юридичних осіб, з яких станом на кінець березня було розглянуто і позитивно вирішено 137 запитів (44,1%), роз'яснено 128 (41,2%), відмовлено 16 (5,1%) та перебувають на розгляді 30 (9,6%).

> Системна підтримка діяльності інститутів громадянського суспільства

Наприкінці 2014 року у місті рішенням Вінницької міської ради від 26.12.2014 № 1980 була затверджена «Програма сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015-2017 роки». При тому, що кількість громадських інституцій на території Вінницької громади постійно зростала, однією з причин розробки та прийняття цієї Програми, як зазначено в її преамбулі, був низький попит на діяльність ІГС. Адже громадяни майже нічого не знали про роль, функції й можливості ІГС.

Головними цілями цієї Програми є залучення громадськості у процеси прийняття суспільно-значущих рішень та створення сприятливого середовища для діяльності ІГС і розвитку волонтерства. Програма спрямована також на збільшення кількості та підтримку ініціатив ІГС з вирішення суспільно-важливих проблем територіальної громади.

23 червня 2017 року Вінницька міська рада прийняла рішення № 780 про приєднання м. Вінниці до Європейської Хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад<sup>43</sup>. Вінниця стала першим містом в Україні, де створено платформу для боротьби з існуванням і відтворенням нерівності і для розширення можливостей рівноправного суспільства на території громади.

Відповідно до Європейської Хартії рівності чоловіків та жінок, до якої приєдналася Вінниця, забороняється дискримінація за будь-якими ознаками статі, раси, етнічного або соціального походження, генетичних особливостей, мови, релігії або переконань, політичних

<sup>43</sup>Про приєднання до Європейської Хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад: Рішення Вінницької міської ради від 23.06.2017 № 780. - Режим доступу: <https://cutt.ly/Оу67Е9а>



або інших поглядів, належності до національних меншин, майнового стану, місця народження, інвалідності, віку або сексуальної орієнтації. Приєднавшись до Хартії, Вінницька міська рада добровільно взяла на себе зобов'язання забезпечити виконання її положень в межах своїх повноважень.

## Основні результати

- 1) Міська влада організувала комплексну роботу з розвитку в місті громадянського суспільства на основі постійного діалогу з громадою.
- 2) Були запроваджені такі механізми, як бюджет громадських ініціатив, конкурс соціальних проєктів, місцеві ініціативи, громадська експертиза.
- 3) Реально працюють загальні збори (конференції) членів громади, на яких небагато людей спільно вирішують спільні проблеми.
- 4) Розвиваючи відкритість і прозорість діяльності органів управління містом, міська рада та її органи забезпечили чітку роботу системи доступу до публічної інформації, роботу зі зверненнями громадян, роботу механізму електронних петицій та громадських слухань.

Результатом проведеної роботи стали такі досягнення:

- влада стала більш відкритою, а її діяльність прозорою;
- покращилось взаєморозуміння між ІГС та місцевими органами влади на основі підвищення інтересу до ІГС з боку цих органів;
- конкурсні процедури фінансової підтримки проєктів ІГС організовані таким чином, що зведена до мінімуму можливість договірних відносин та конфлікт інтересів;
- громадськість і влада зблизили своє бачення проблем і підходів, налагодили мову спілкування, а ІГС професійно вирости, у тому числі в питаннях належної підготовки своїх проєктів та пропозицій;
- в місті зростає обсяг фінансових ресурсів, які влада виділяє з бюджету на фінансову підтримку діяльності ІГС, що сприяє їхній професіоналізації;
- більшість ІГС налагодили належні стосунки з Держказначейством, і складність процедур не відлякує потенційних учасників брати участь у конкурсі;
- завдяки створенню в місті спільних інформаційних та комунікаційних просторів налагоджено кращий обмін інформацією між ІГС та ІГС із владою;
- завдяки цілій низці навчальних заходів, проведених самими ІГС і для лідерів ІГС з питань належного представлення в інформаційно-

му просторі своєї діяльності значно більше мешканців міста стали обізнані про діяльність цих ІГС;

- реально зріс рівень довіри мешканців міста до органів місцевого самоврядування, адже, на початку 2020 року 66% мешканців Вінниці вважали, що міська влада ставиться до них відмінно і добре<sup>44</sup>.

## 1.2.2. Самоорганізація населення – потужний фактор розвитку міста, зокрема, його приватного сектору

### Проблеми

- У міської влади не вистачає ані фінансових, ані людських ресурсів, аби водночас успішно вирішувати усі локальні проблеми, з якими стикаються мешканці громади та її окремих територій;

- Міська інспекція з благоустрою має доволі обмежений штатний склад і не встигає контролювати і фіксувати усі порушення на місцях, особливо у приватному секторі;

- Повноваження створених у місті ОСН і тих, що потенційно можуть бути створені, зокрема, у багатоквартирних будинках, не використовується повною мірою через недостатню системну роботу з населенням та нестачу фінансових ресурсів;

- Небажання мешканців багатопверхівок брати відповідальність за власний будинок через недостатню обізнаність щодо переваг та порядку створення ОСББ, його функціонування та фінансово-господарської діяльності у зв'язку із відсутністю достатньої кількості ініціативних співвласників, які бажають увійти в керівний склад правління ОСББ, острахом мешканців міста залишитись наодинці з проблемами щодо утримання та реконструкції багатоквартирних житлових будинків;

- Недостатня кількість кваліфікованих та дипломованих фахівців за спеціальністю «Управитель багатоквартирного будинку» серед голів правлень ОСББ у зв'язку із тим, що голови правлень ОСББ обираються загальними зборами з числа співвласників будинку, які у більшості випадків не мають відповідної спеціальності щодо управління багатоквартирним будинком.

### Алгоритм дій

I. Прийняття та реалізація програмних документів для розвитку само-

<sup>44</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf). – С. 128

- моорганізації мешканців багатоквартирних будинків м. Вінниця;
2. Системне залучення мешканців що проживають на території громади, до вирішення питань місцевого значення, шляхом їх соціальної мобілізації, підтримки громадських ініціатив та утворення ОСН;
  3. Тісна співпраця ОСН з органами поліції та муніципальною вартою;
  4. Активне залучення ОСН до участі у конкурсі «Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці»;
  5. Сприяння створенню нових та розвиток діючих ОСББ на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

## Опис практики

> Органи самоорганізації населення.

Система самоорганізації населення у місті Вінниці складається з 24 ОСН, створених на території приватної забудови міста, які добровільно об'єдналися в Асоціацію ОСН. На території діяльності ОСН розташовано 23 870 будинковолодінь, в яких проживають понад 90 тисяч осіб.

Асоціація ОСН міста Вінниці є добровільним неурядовим, неприбутковим, непідприємницьким об'єднанням, яке створено з метою захисту інтересів ОСН, поглиблення їх взаємодії між собою та співпраці з органами місцевого самоврядування. До складу Асоціації входять 16 квартальних та 8 мікрорайонних комітетів. Голова Асоціації ОСН – Наталя Володимирівна ПАНЧУК, депутатка Вінницької міської ради, заступник голови – Інна Михайлівна ВІТЕНКО.

Асоціація має свою сторінку, яка міститься на сайті Вінницької міської ради: <http://vnr.gov.ua>, де розміщено: Статут Асоціації, структура її апарату, інформація про голову Асоціації та список керівного складу квартальних комітетів, а також Положення про квартальний комітет, Програма розвитку органів самоорганізації населення м. Вінниці на 2017-2021 роки та Пам'ятка мешканцям приватного сектору. Координує роботу ОСН у місті та відповідно Асоціації ОСН секретар Вінницької міської ради.

У 2014 році в місті створено ГО «Ресурсний центр підтримки ОСББ міста Вінниці» діяльність якого також будується на засадах самоорганізації населення. Центр надає консультаційну та правову допомогу діючим ОСББ, а також проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу з мешканцями, які забажали утворити ОСББ та самостійно вести господарчо-фінансову діяльність у своїх будинках.

У 2011 році відповідно до міської «Програми розвитку самоорганізації мешканців багатоквартирних будинків м. Вінниці на 2011-

2016 роки» була створена Асоціація старших по будинках м. Вінниці, яка працювала до 2014 року. У 2014 році замість «Програми розвитку самоорганізації мешканців багатоквартирних будинків м. Вінниці на 2011-2016 роки», затвердженої рішенням міської ради від 01.07.2011 № 316, та Програми підтримки розвитку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків м. Вінниці у 2012-2016 роках, затвердженої рішенням міської ради від 27.12.2011 № 585 рішенням Вінницької міської ради від 26.09.2014 № 1825 (зі змінами від 18.11.2016) було затверджено Програму «Розвиток самоорганізації мешканців багатоквартирних будинків та підтримка розвитку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків м. Вінниці на 2014-2018 роки»<sup>45</sup>.

Потім у 2018 та 2019 роках рішеннями Вінницької міської ради ця Програма була подовжена на 2019 та 2020 роки. Проекти рішень щодо виділення грошей на реалізацію Програми приймаються при формуванні проекту бюджету на наступний рік і затверджуються окремим рядком у бюджеті міської громади.

У Статуті Вінницької ОТГ органам самоорганізації населення присвячена стаття «4.7. Участь вінничан у міському самоврядуванні через створення і діяльність органів самоорганізації населення», в якій закріплено загальні принципи створення за ініціативою мешканців та діяльності ОСН у Вінницькій ОТГ.

Міська політика щодо розвитку самоорганізації населення у громаді реалізується через міські Програми розвитку органів самоорганізації населення. Так зараз діє Програма на 2017-2021 роки, затверджена Рішенням Вінницької міської ради від 18.11.2016 № 494<sup>46</sup>.

Програма розроблена на виконання стратегічного пріоритету «І. Формування сильної місцевої громади» Стратегії розвитку «Вінниця-2020» в межах досягнення цілі «І. Вінниця – місто з розвинутим громадянським суспільством» та цілі «3. Розвиток адміністративних та соціальних послуг, орієнтованих на громадян». Розробники Програми виходили з того, що скоординована робота органів місцевого самоврядування міста, депутатів місцевих рад з органами самоорганізації населення дадуть можливість більш повно і якісно спільно вирішувати проблеми населення. Програмою враховуються загальноміські, колективні, соціальні, культурні та побутові інтереси і потреби мешканців міста.

Завданнями Програми є: створення правових та організаційно-економічних умов для максимального поєднання інтересів органів самоорганізації населення з інтересами міської влади; стимулювання ініціативи органів самоорганізації населення; вирішення екологічних

<sup>45</sup>Про затвердження програми «Розвиток самоорганізації мешканців багатоквартирних будинків та підтримка розвитку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків м. Вінниці на 2014-2018 роки: Рішення Вінницької міської ради від 26.09.2014 р. № 1825, зі змінами

<sup>46</sup>Про затвердження Програми розвитку органів самоорганізації населення м. Вінниці на 2017-2021 роки: рішення Вінницької міської ради від 18.11.2016 № 494. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/MunicipalInstitutions/Lists/PopulationSelfOrganizationAssociation/ShowContent.aspx?ID=6>

та соціально-побутових питань територіальної громади міста; підвищення ролі органів самоорганізації населення в житті міської громади; залученню міжнародної технічної допомоги для розвитку органів самоорганізації населення міста тощо.

Основний розробник Програми – Асоціація органів самоорганізації населення міста Вінниці. Виконавці та співвиконавці Програми: виконавчий комітет Вінницької міської ради, Асоціація органів самоорганізації населення, органи самоорганізації населення міста (квартальні комітети та комітети мікрорайонів), мешканці міста.

На виконання Програми у 2018-2019 роках виділено понад 12 155,45 тис. грн. Зокрема, у 2019 році на господарську діяльність 24 комітетів виділено 1 244 832 грн, у тому числі: на проведення поточного ремонту 18 вулиць, на придбання матеріалів (щебінь, відсів) для підсипки 13 вулиць, на очищення доріг від снігу та розвезення піщано-сольової суміші, на очищення 9 криниць загального користування, на знесення 78 аварійних дерев та санітарної обрізки 80-ти дерев, на виконання робіт по покосу трави та боротьбу з карантинними рослинами, на прибирання місць загального користування, на проведення ремонту приміщень для прийому громадян, придбання меблів для забезпечення прийому громадян, господарських та канцелярських товарів тощо.

Зазначені види робіт було виконано відповідно до наданих пропозицій, які затверджено протоколами засідань квартальних комітетів та комітетів мікрорайонів. Придбання товарів здійснено через процедури державних закупівель в системі електронних публічних закупівель Prozorro.

Основна діяльність керівників ОСН була спрямована на організацію проведення зборів громадян за місцем проживання та залучення мешканців до проєктів по співфінансуванню робіт з благоустрою. Через діяльність ініціативних груп відбувається точніша діагностика того, що найбільше хвилює населення, а також має місце залучення додаткових ресурсів для вирішення соціальних проблем. Зведені дані виконання робіт з благоустрою за 2016-2019 роки наведено у таблиці 1.2.2.1.

Всього станом на 01.10.2019 р. Асоціацією за дорученням виконавчого комітету міської ради опрацьовано 586 документів, із них 284 - розглянуто з виїздом на місце за участю керівників ОСН за місцем проживання заявників.

На виконання розпорядження міського голови від 22.03.2019 №45-р «Про організацію та проведення перевірки водних об'єктів міста та їх прибережно-захисних смуг ВМОТГ» було надано 152 приписи, складено 43 адміністративних протоколи за порушення правил благоустрою м.Вінниця. Для поліпшення стану атмосферного повітря протягом березня-жовтня 2019р. відповідно до розпорядження

№з/п	Рік	Кількість вулиць	Сума коштів мешканців, грн	Кількість будинків
Каналізування				
1	2016	10	3 364 000	508
2	2017	14	2 112 700	375
3	2018	7	1 054 700	204
4	2019	7	1 026 000	163
Разом:		38	7 557 400	1 215
Водопостачання				
1	2016	4	287 400	128
2	2017	5	880 600	144
3	2018	5	730 000	184
4	2019	3	200 000	75
Разом:		17	2 098 000	531
Асфальтування				
1	2016	31	974 432	7 807 207
2	2017	37	2 273 000	12 795 673
3	2018	30	1 700 200	16 328 300
4	2019	20	1 507 800	13 732 577
Разом:		138	6 455 432	50 304 754
			(11,4%)	(88,6%)

Таблиця І.2.2.1. Виконання робіт з благоустрою у 2016-2019 рр.

від 04.03.2019р. за №37-р «Про створення робочих груп по протидії спалювання відходів рослинного походження», при тісній взаємодії з Муніципальною вартою, керівниками ОСН було створено 6 робочих груп та здійснено 94 рейдових перевірок щодо недопущення спалювання відходів рослинного походження, в ході яких було надано 1012 приписів, складено 160 адміністративних протоколи за порушення правил благоустрою м.Вінниці. ОСН тісно співпрацюють з органами поліції та муніципальною вартою. За даними Рейтингу міст України, 64% мешканців Вінниці відчують себе в безпеці, ідучи сам/сама до-

дому після настання темряви у своєму районі<sup>47</sup>.

Проводиться роз'яснювальна робота з населенням щодо дотримання правил благоустрою м. Вінниці, надано 10 000 пам'яток з приводу заборони спалювання відходів рослинного походження, наявності аншлагов на будинках, правил зберігання будівельних матеріалів та покосу трави.

Щоденно здійснюється контроль за періодичністю та дотриманням графіків вивозу твердих побутових відходів. Оплата населення приватної забудови за надані послуги по вивозу ТПВ складає 96%. Разом із тим, в мікрорайонах приватної забудови залишається невирішеним питання утилізації гілля та відходів рослинного походження, яке спалювати заборонено, а централізований вивіз не передбачено.

Протягом 4 років в приватному секторі міста встановлено та передано на баланс Асоціації 21 дитячо-спортивний майданчик. Керівниками ОСН постійно здійснюються заходи щодо утримання в належному санітарному стані зазначених споруд, фарбування та їх технічний огляд. Через діяльність ОСН надається допомога навчальним закладам, закладах культури, фізичної культури і спорту, сприяння збереження культурної спадщини і традицій народної культури.

Активну участь у конкурсі «Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці» прийняли мешканці мікрорайонів «Надія», «Тяжилів», «Соняшник». Завдяки їх небайдужості та організованому голосуванню втілено в життя проєкти «Літній театр на Тяжиліві» «Облаштування зони відпочинку по вул. Волошковій», «Благоустрій природного джерела питної води на вул. Сергеева Ценського».

Комітети самоорганізації особливу увагу приділяють людям похилого віку, інвалідам і багатодітним сім'ям, самотнім особам та дітям-сиротам. Їм надається допомога у вирішенні життєво важливих питань: в оформленні документів на житлові субсидії, придбання пільгового твердого побутового палива, а також в оформленні документів на інші соціальні пільги. У цій роботі комітети взаємодіють з департаментами міської ради та установами різних форм власності. Протягом останніх років керівниками ОСНів сформовано соціальні паспорти мікрорайонів, які містять інформацію про проживання на відповідній території пільгових категорії населення.

Не залишаються поза увагою ветерани війни, учасники бойових дій та інші громадяни, які потребують постійної уваги та турботи. За активної участі депутатів міської ради проводяться заходи щодо їх привітань з нагоди державних свят та ювілейних дат. ОСН беруть активну участь у зборі допомоги учасникам АТО.

Аналіз виконання основних напрямків Програми розвитку ор-

<sup>47</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf). – С. 143

ганів самоорганізації населення свідчить, що більшість запланованих заходів в основному виконані або знаходяться в стадії виконання. Фінансування Програми підтримки розвитку ОСН та їх ефективного використання проводиться в повному обсязі.

#### > Сприяння розвитку ОСББ

Станом на червень 2020 року, у місті Вінниця було створено 671 об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), до складу яких входять 718 таких будинків, що складає майже 34,8% від загальної кількості багатоквартирних будинків у місті (2062).

У листопаді 2016 року у структурі виконавчих органів Вінницької міської ради було створено спеціалізований відділ по розвитку ОСББ, який забезпечує реалізацію державної політики щодо впровадження та комплексного розвитку такої форми самоорганізації громадян, як об'єднання співвласників багатоквартирного будинку. Відділ займається підвищенням рівня обізнаності населення щодо створення та засад діяльності ОСББ та рівня самоорганізації населення багатоквартирних житлових будинків, заохочує мешканців до створення ОСББ.

Відділ забезпечує розробку проектів розпорядчих актів міської ради, її виконавчих органів і міського голови, в т.ч. нормативного характеру, координує виконання місцевих програм щодо створення та розвитку ОСББ.

Відповідно до Програми «Розвиток самоорганізації мешканців багатоквартирних будинків та підтримка розвитку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2014-2018 роки» від 26.09.2014 р. (зі змінами), 01.01.2017 р. у місті створено ГО «Ресурсний центр підтримки ОСББ міста Вінниця», який є співвиконавцем цієї Програми. Його завданнями є захист спільних інтересів ОСББ, сприяння в налагодженні компромісного діалогу з органами публічної влади, що діють у місті, сприяння створенню і розвитку такої форми самоорганізації мешканців, як ОСББ, підвищенню якості надання житлово-комунальних послуг. Щоб отримати безкоштовну консультацію з питань створення, фінансово-господарської діяльності ОСББ, допомогу в організації інформаційних зборів, реєстрації об'єднання, можна звернутись у Ресурсний центр, де усі послуги надаються безкоштовно.

Рішенням Вінницької міської ради «Про затвердження Порядку взаємодії виконавчих органів міської ради та КП «ВМБТІ» щодо реалізації прав власників квартир та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку при створенні ОСББ» від 18.11.2016 р. № 496 (зі змінами) передбачено можливість звернення представників ініціативних груп, які мають намір створити ОСББ з питання надання інформації щодо власників житлових та нежитлових приміщень ба-



гатоквартирного будинку, у випадку відсутності зазначеної інформації у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. Витрати пов'язані з наданням КП «ВМБТІ» інформації щодо власників житлових та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку оплачуються виконавчим комітетом міської ради за рахунок коштів бюджету Вінницької міської ОТГ.

З метою реалізації законів України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» та «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», Перспективного плану роботи відділу по розвитку ОСББ ВМР за період з 01.01.2017 р. по 01.06.2020 р. відділом спільно із Ресурсним центром підтримки ОСББ міста Вінниця:

1) Надано 3825 консультацій щодо переваг, порядку створення, фінансово-господарської діяльності ОСББ; проведено 335 інформаційних зборів із співвласниками багатоквартирних будинків; надано 197 інформаційних довідок з КП «ВМБТІ» ініціативним групам зі створення ОСББ; в результаті чого зареєстровано 236 ОСББ в 241 багатоквартирному будинку;

2) Проведено широкомасштабну роботу із засобами масової інформації щодо популяризації ОСББ серед мешканців багатоквартирних будинків, а саме: участь у 6-ти ефірах та підготовці 11-ти відеосюжетів спільно із телеканалом «Віта», у 7-ми ефірах – на радіостанції «Місто над Бугом»; організовано трансляцію аудіороликів щодо переваг створення ОСББ на 3-х радіостанціях («Наше радіо», «Вінтера», «Радіо П'ятниця»), розміщено інформацію у друкованих ЗМІ («Новини Вінничини», «Вінницькі РЕАЛії», «Місто», «РА»); виготовлено та розміщено матеріали інформаційно-агітаційного змісту на білбордах (12 шт.), зупинках громадського транспорту (62 шт.), скролах (10 шт.), сіті-лайтах (4 шт.), банерних конструкціях (пауках) у ЦНАП ВМР (15 шт.); надруковано 132 500 та розповсюджено 124 200 примірників інформаційних буклетів «Створи ОСББ»; розміщено інформаційно-роз'яснювальні матеріали щодо переваг створення ОСББ на щомісячних платіжках ТОВ «ЦМСУ» в кількості 245 000 шт.;

3) Організовано та проведено сертифіковане навчання для 58 голів правлінь ОСББ на базі КНУБа за програмою: «Менеджер (управитель) багатоквартирного будинку», 74 бухгалтерів ОСББ на курсах і семінарах-тренінгах ТОВ «Знання» та ін. з теми: «Основи діловодства та бухгалтерського обліку для ОСББ», «Все про бухгалтерський облік, оподаткування, звітування ОСББ та ЖБК»;

4) Організовано та проведено 37 тематичних зустрічей для голів правлінь, членів правлінь, співвласників ОСББ, старших по будинках з представниками виконавчих органів Вінницької міської ради,

ках з представниками виконавчих органів Вінницької міської ради, комунальних підприємств міста та області, комунальних і приватних управлінських компаній, державних банків та інших організацій, що тісно співпрацюють з ОСББ;

5) Здійснено комплексну підтримку та обслуговування Інтернет-ресурсів: сторінок відділу по розвитку ОСББ (<https://cutt.ly/xyFuaas>) та Ресурсного центру підтримки ОСББ міста Вінниця (<https://cutt.ly/HyFuifi>) на офіційному сайті Вінницької міської ради, ведення сторінки Ресурсного центру у соціальній мережі Facebook (<https://cutt.ly/8yFuz6f>), координація й наповнення матеріалами створеної відділом viber-групи для голів правлінь об'єднань міста;

6) Організовано та проведено Перший (83 учасники) та Другий (145 учасників) Вінницькі Форуми ОСББ – 30.06.2017 р., 07.11.2019 р.

30 червня 2017 року у Вінниці пройшов перший міський форум ОСББ, де обговорювались питання енергоефективності, програми підтримки ОСББ, оформлення пільг та субсидій та багато інших нагальних питань. У Форумі взяли участь близько сотні голів ОСББ, представники влади, департаментів міської ради, банків. Порядок денний було сформовано на основі зустрічей, спілкування з громадянами і головами ОСББ. Увага була акцентована: на енергоефективних заходах, теплих кредитах для ОСББ та умовах їх надання; корисності програмного продукту «proOSBB», що надає співвласникам і управителям можливість прозорого ведення діяльності та комфортного управління будинком; практиці місцевих програм підтримки ОСББ; особливостях оформлення ОСББ права власності на прибудинкову територію та оформлення її у постійне користування.

07 листопада 2019 року відбувся II Вінницький Форум «ОСББ: відповідальність, самоорганізація, енергоефективність» за підтримки Вінницької міської ради (відділу по розвитку ОСББ), спільного проєкту Європейського союзу та Програми розвитку ООН «Об'єднання співвласників будинків для впровадження сталих енергоефективних рішень» (HOUSES), Міжнародної фінансової корпорації (IFC), у партнерстві з ГО «Ресурсний центр підтримки ОСББ м. Вінниця». Під час пленарної частини форуму було розглянуто наступні питання: спільний проєкт ЄС/ПРООН «Houses»: результати та перспективи; презентація проєкту «Енергодім»; програми підтримки Фонду енергоефективності України; нове в законодавстві про житлово-комунальні послуги тощо. Тематику робочої панелі стали правила благоустрою території міста Вінниця, договірні відносини КУП «ЕкоВін» з ОСББ, співпраця КП ВМР «Вінницьке агентство нерухомості» з ОСББ, взаємодія Департаменту житлового господарства ВМР та ОСББ відповідно до Програми розвитку та утримання житлово-комунального господарства м. Вінниця на 2019–2024 рр.

## Основні результати



1. Станом на червень 2020 року у місті створена і діє розвинена система органів самоорганізації населення, яка стала надійним партнером міської влади у вирішенні нагальних проблем мешканців, зокрема мешканців територій приватної забудови.
2. На основі солідарного фінансування коштами мешканців та міського бюджету за принципом 50% на 50%, 40% на 60% або 30% на 70% вирішуються проблеми каналізування приватних будинків, асфальтування міжквартальних доріг, встановлення вуличного освітлення та ін.
3. Станом на червень 2020 року в місті зареєстровано 671 ОСББ, створено ресурсний центр інформаційної та методичної підтримки цієї форми управління житловим фондом. У складі виконавчих органів міської ради діє спеціалізований підрозділ, який координує діяльність ОСББ та допомагає їм брати участь у міських, обласних й державних програмах, зокрема «Твій дім» (Урядова програма «тепліх кредитів»).
4. 49% мешканців цілком і швидше схвалюють діяльність ОСН та ОСББ<sup>44</sup>. ОСН та ОСББ стали повноправними суб'єктами формування та реалізації місцевої політики через участь у розробці та виконанні міських програм, експертне представництво у складі консультативно-дорадчих органів і робочих груп.

На підтримку діяльності цих об'єднань через Асоціацію ОСН, Ресурсний центр підтримки ОСББ міста Вінниця та інші форми самоорганізації з бюджету Вінницької міської ОТГ витрачаються значні фінансові ресурси, що забезпечує їх сталий розвиток у місті та зростання їхньої ролі у забезпеченні сталого розвитку. Адже ОСН займаються не тільки житлово-комунальними питаннями, а й організують дозвілля для дітей, підлітків та людей старшого віку. В місті діє система постійного навчання та підвищення кваліфікації керівників ОСН, ОСББ та управителів-менеджерів житлових комплексів. Відділ по розвитку ОСББ міської ради спільно із Ресурсним центром підтримки ОСББ міста Вінниця продовжують організовувати проведення безкоштовного сертифікованого навчання для голів правлінь та бухгалтерів ОСББ задля підвищення їхнього професійного рівня.

Таким чином, розвиток самоорганізації населення у формі ОСН та ОСББ у Вінницькій територіальній громаді сприяє дедалі більшому зростанню індивідуальної та колективної відповідальності членів громади за стан справ на території свого проживання, допомагає місцевій владі та самим людям швидше та ефективніше вирішувати поточні проблеми за місцем проживання.

<sup>48</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf). – С. 204

## 1.2.3. Соціальна взаємодопомога

### Проблеми

- В умовах загострення соціально-економічної кризи дедалі більше людей, особливо тих, що належать до соціально уразливих груп, потребують соціальної допомоги;
- Самотні люди, позбавлені спілкування, часто відчують свою не-потрібність нікому і через це швидше йдуть з життя;
- Часто особам похилого віку, людям з інвалідністю, які об'єктивно потребують допомоги, але мають близьких працездатних родичів, які зобов'язані їх утримувати, соціальні служби міста не мають права її надати через законодавчі обмеження;
- Виявити таких осіб, які особисто не звертаються по допомогу, часто неможливо через відсутність безпосереднього контакту із цими особамию.

### Алгоритм дій

1. Проведення соціальної діагностики цільових груп та виявлення основних потреб кожної з них у тій чи іншій соціальній допомозі.
2. Аналіз наявних можливостей соціальних служб міста та оцінка їх здатності впоратись із усім обсягом та номенклатурою існуючих проблем, враховуючи при цьому динаміку їхнього зростання в умовах кризи.
3. Визначення переліку завдань, які залишаються поза можливостями муніципальних соціальних служб, і залучення до спільної участі у їх вирішенні громадських та благодійних організацій, активних та професійних мешканців.
4. Вирішення питання ресурсного та організаційного забезпечення діяльності тих, хто долучиться до цієї спільної справи: створення необхідних координаційних органів та ухвалення місцевих програм, що сприяли б соціальній взаємодопомозі у громаді та стимулювали волонтерський рух.

### Опис практики

> Допомога учасникам АТО/ ООС та внутрішньо переміщеним особам.

В березні 2016 року у Вінниці відбулася перша зустріч групи взаємодопомоги для учасників АТО, які організував підрозділ «Со-

ціальна підтримка учасників АТО та членів їх сімей», що функціонує у Вінницькому міському центрі соціальних служб сім'ї, дітей та молоді. Особливістю таких зустрічей є те, що її учасники отримують допомогу більше безпосередньо один від одного. Групи є відкритими, приєднатися можна до будь-якої зустрічі без зобов'язань по відвідуванню інших зустрічей після співбесіди із психологом.

Спеціалізоване формування «Соціальна підтримка учасників АТО та членів їх сімей» Вінницького міського центру СССДМ організовує групи взаємодопомоги для учасників АТО. Основними правилами роботи групи є конфіденційність, взаємна повага, право голосу і право мовчання, неприйняття будь-якого прояву насильства чи нав'язування чужої думки. Особливістю даних зустрічей є те, що психологічну допомогу та підтримку учасники групи отримують більше не від психолога – тренера групи, а безпосередньо від інших учасників групи. Тим самим, допомагаючи іншому допомагають собі.

Тож Вінниця стала по суті першим містом в Україні, де на рівні міської влади почали займатися реабілітацією та працевлаштуванням учасників АТО. В лютому 2017 року представники міської влади, громадських організацій та АТОвці провели спільний круглий стіл, де обговорили міську цільову Програму «Сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштування учасників антитерористичної операції у м. Вінниці на 2017-2020 роки», яка була затверджена рішенням Вінницької міської ради від 24.02.2017 р. № 614<sup>49</sup>.

Цією програмою передбачено виконання комплексу заходів, які допоможуть АТОвцям повноцінно повернутися до мирного життя. Серед цих заходів важливе місце займають короткострокові психологічні тренінги, організація та проведення певних «груп взаємодопомоги» серед АТОвців, а також допомога у подоланні наслідків посттравматичного стресового розладу. Окремим пунктом програми є працевлаштування АТОвців після їхнього повернення додому. У запропонованій програмі ветеранам війни з бойовим досвідом пропонують долучитися до охоронних структур, охороняти державні установи та школи. Обов'язково має бути певне навчання з основ етики. Важливо, щоб АТОвці також пройшли психологічну реабілітацію та були соціально адаптивними, щоб стати авторитетом для дітей.

Програмою передбачено працевлаштування у 2017 році перших 50 осіб з наступним збільшенням кількості до понад 200 осіб у 2020 році. На момент прийняття Програми в органах вінницької міської влади працювало 39 учасників АТО. Фінансування програми «Сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштування учасників антитерористичної операції у м. Вінниці на 2017-2020 роки» здійснюється за рахунокбюджету Вінницької міської ОТГ та за кошти

<sup>49</sup>Про затвердження Програми сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштуванню учасників антитерористичної операції у м. Вінниці на 2017 – 2020 роки: Рішенням Вінницької міської ради від 24.02.2017 р. № 614 – Режим доступу: <https://cutt.ly/uuqmB9I>

можливої благодійних умов для здійснення благодійної діяльності рішенням виконкому міської ради від 24.07.2014 № 1666 визначено місця для публічного збору благодійних пожертв: Площа Перемоги (Будинок офіцерів ВПС ЗСУ) та Площа Небесної Сотні та Вулиця 600-річчя, 17 (площа біля ТК «Мегапол»).

Вінницьким міським центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді у співпраці із громадськими організаціями впродовж 2019 року проведено:

- 8 тренінгів в співпраці з ГО «Побратими України», в яких взяли участь 80 учасників АТО/ООС;
- проведено 23 тренінги з ГО «Українська асоціація фахівців з подолання наслідків психотравмуючих подій»: «Рівний рівному», в яких взяла участь 201 особа;
- 24 семінари-тренінги в військових частинах, де взяли участь 767 військовослужбовців;
- організовано похід на виставку роботів-трансформерів, взяли участь 60 дітей учасників АТО/ООС;
- проведено 4 тренінги в Управлінні патрульної поліції, де взяли участь 35 осіб;
- проведено 3 тренінги в співпраці з ГО «Інститут біопсихосоціальних аспектів здоров'я», де взяли участь 31 особа;
- проведено захід «Мій тато герой», в якому взяли участь 116 осіб, з них 58 дітей;
- організовано похід сімей учасників АТО/ООС на циркову виставу «Сфера» - 50 осіб;
- організовано захід «Новорічний потяг», в якому взяли участь 18 осіб.

Надаються консультації щодо передбачених пільг та допомог з державного та місцевого бюджетів учасникам АТО/ООС, яким встановлено статус учасника бойових дій та членам сімей загиблих. Прийом громадян проводиться в режимі «Прозорого офісу».

Розпорядженням міського голови від 09.09.2014 року № 269-р створено комісію з питань обстеження соціально-побутових умов проживання сімей загиблих під час проведення антитерористичної операції на сході України та Героїв Небесної Сотні. Усі сім'ї загиблих учасників АТО/ООС взяті під соціальний супровід, їм надається допомога у вирішенні нагальних проблем. Діти залучені до усіх місцевих соціальних заходів. І це здійснюється постійно.

Відповідно до рішення виконавчого комітету від 15.10.2015 року № 2325 «Про впровадження інформаційного сервісу для учасників

АТО та членів їх сімей»<sup>50</sup> на офіційному сайті Вінницької міської ради у мережі Інтернет впроваджено інформаційний сервіс. Інформація щодо соціальної підтримки учасників АТО/ООС відображена на даному сайті та постійно оновлюється.

У 2019 році на обліку в Вінницькому міському центрі зайнятості перебувало 319 осіб з числа демобілізованих військовослужбовців, які брали участь в АТО/ООС, з них 114 осіб – працевлаштовані, 301 особа отримала профорієнтаційні послуги, 26 осіб пройшли професійне навчання, 8 осіб отримали одноразову допомогу для відкриття власної справи. Станом на 27.12.2019 року на обліку перебувала 81 особа, з них набули статусу безробітного і уже отримують допомогу по безробіттю – 70 осіб.

З бюджету Вінницької міської ОТГ у 2019 році на виконання заходів Програми сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштуванню учасників антитерористичної операції Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2017 – 2020 роки, згідно з Розділом 5 «Заходи Програми», виділено кошти в сумі 1010,0 тис. грн, в тому числі: 660,0 тис. грн – на фінансову підтримку громадської організації «Мольфар»; 350,0 тис. грн – на фінансову підтримку «Українського об'єднання учасників бойових дій та волонтерів АТО у Вінницькій області».

На виконання Програми сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштуванню учасників бойових дій у м. Вінниці на 2017-2020 роки<sup>51</sup>, та Програми «На варті міського порядку на 2013-2022 роки»<sup>52</sup>, у комунальному підприємстві «Муніципальна варта» Вінницької міської ради протягом 2019 року працював 91 учасник бойових дій (АТО/ООС), з яких 21 працівник з групою інвалідності. Впродовж 2019 року:

- 66 працівників отримали матеріальну допомогу на оздоровлення у розмірі посадового окладу;
- 62 працівники отримали додаткову відпустку як учасники бойових дій (АТО/ООС);
- 31 працівник отримав виплату по тимчасовій втраті працездатності;
- 3 працівники отримали виплату у зв'язку з викликом на військові збори;
- 1 працівник отримав грошовий сертифікат на придбання автотранспортного засобу з ручним керуванням у зв'язку з інвалідністю.

<sup>50</sup>Про впровадження інформаційного сервісу для учасників АТО та членів їх сімей: Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 15.10.2015 року № 2325

<sup>51</sup>Про затвердження Програми сприяння соціалізації, реабілітації та працевлаштуванню учасників антитерористичної операції у м. Вінниці на 2017 – 2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 24.02.2017 р. № 614 – Режим доступу: <https://cutt.ly/uqumB91>

<sup>52</sup>Про затвердження Програми «На варті міського порядку» на 2013-2022 роки: Рішення Вінницької міської ради від 23.08.2013 №1376 (зі змінами) – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/Vinnitsia2020/ShowContent.aspx?ID=14>

Керівництвом підприємства постійно проводяться загальні збори на яких розглядаються питання покращення умов праці, створення умов позитивного психологічного клімату в колективі, вирішення питань покращення взаємовідносин в сім'ях задля чого на збори запрошуються військові капелани. Також з працівниками систематично проводяться психологічні тренінги та навчання для підвищення професійного рівня. Так, у 2019 році 1 працівник вступив до Вінницького державного педагогічного університету та 5 продовжують навчання.

Вінницьким міським центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді складено 4961 соціальний паспорт учасника АТО/ООС, для визначення потреб в отриманні соціальних пільг та компенсацій, передбачених Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Вінницький міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, сприяє соціальній та психологічній адаптації демобілізованих учасників АТО/ООС, інтеграції їх у суспільне життя громади, вивчає за місцем проживання потреби учасників АТО/ООС і визначає види соціальної допомоги, яких вони потребують, проводить психологічні тренінги, сприяє працевлаштуванню, проводить психологічну підтримку, надає індивідуальні та групові консультації, організовує проведення «груп взаємодопомоги», залучає громадські та волонтерські організації для здійснення психологічної реабілітації військовослужбовців, які брали участь в АТО/ООС та членів їх сімей.

У 2019 році проведено 93 інформаційних консультацій для учасників АТО/ООС, 199 психологічних консультацій для учасників АТО/ООС та членів їх родин, 74 сімейні консультації, в яких прийняли участь 18 сімей. Із залученням громадських організацій, які працюють з учасниками АТО/ООС та їх сім'ями, проводиться індивідуальна та групова психологічна робота, спільні загальноміські заходи.

У 2019 році Вінницьким міським центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді підписано або пролонговано угоди про співпрацю щодо роботи з учасниками АТО/ООС та членами їх сімей: ВП ГО «Українська асоціація фахівців з подолання наслідків психотравмуючих подій» (Кризова психологічна служба) та угоду з ГО Всеукраїнська спілка учасників АТО «Побратими України», ГО «Союз учасників АТО», в/ч А 3666, в/ч А 0549, в/ч А 2656, в/ч А 1660. За час дії програми надано пільгу на зубопротезування 70 демобілізованим військовослужбовцям на загальну суму 782 тис. грн.

Відповідно до Комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2015-2020 роки», затвердженої рішенням Вінницької міської ради від 26.12.2014 № 1944 (зі змінами)<sup>53</sup>, учасники бойових дій в АТО/

<sup>53</sup>Про затвердження Комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики у м. Вінниці на 2015-2020 роки»: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014 № 1944 (зі змінами). – Режим доступу: <https://cutt.ly/xuqEAZz>



ООС користуються допомагами та пільгами з бюджету Вінницької міської ОТГ. Зокрема, надання матеріальної грошової допомоги учасникам бойових дій (крім застрахованих осіб), які брали участь в проведенні антитерористичної операції та/або здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, що здійснюються шляхом проведення операції Об'єднаних сил (ООС), та отримали травму, поранення, контузію, каліцтво (100 % пільги в отриманні медичних послуг в діагностичному центрі). Також з липня 2018 року у місті запроваджено надання муніципальної пільги на зубопротезування демобілізованим військово-службовцям (учасникам бойових дій та особам з інвалідністю внаслідок війни АТО та/або ООС), за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

З 2016 року для зазначеної категорії запроваджено надання цільової матеріальної допомоги для придбання легкового автомобіля у порядку, визначеному законодавством України, в розмірі, встановленому в бюджеті ВМОТГ на відповідний рік. Протягом 2016-2019 років учасниками бойових дій АТО придбано 5 легкових автомобілів. До того ж, з 2017 року діє страхування військовослужбовців, які є членами Вінницької міської об'єднаної територіальної громади та призвані на військову службу за контрактом, від нещасних випадків, що можуть статися внаслідок безпосередньої участі в здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, що здійснюються шляхом проведення операції Об'єднаних сил (ООС).

> Переселенці у Вінниці.

За даними статистики, у Вінниці зареєстровано близько 6 тисяч внутрішньо переміщених осіб (ВПО), з яких приблизно 94% зі Сходу України, і 6% – з Криму.

Відповідно до Комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2015-2020 роки», затвердженої рішенням Вінницької міської ради від 26.12.2014 № 1944 (зі змінами), ВПО мають право на одержання матеріальної грошової допомоги як особи, які опинилися у складних життєвих обставинах. З березня 2019 року внутрішньо переміщені особи мають 50 % пільгу в діагностичному центрі на медичні послуги. Впродовж 2018-2020 років соціальними послугами охоплено 86 родин з числа ВПО, проведено оцінку потреб 86 сімей, 86 дітям встановлено статус дитини, постраждалої внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів.

ВПО з невисоким рівнем доходів, які отримують субсидію на ЖКП, мають право на відшкодування втрат у розмірі 50% вартості гіпотензивних препаратів вітчизняного виробництва, придбаних в МКП «Вінницька міська аптека», відповідно до міської Програми «Профілактика та лікування артеріальної гіпертензії на 2016-2020 роки». З метою забезпечення прав дітей на освіту усі звернення громадян з числа вимушених переселенців щодо влаштування до дошкільних чи загальноосвітніх навчальних закладів вирішуються першочергово.

Втім, є й ініціативи з боку самих переселенців. Так, у Вінниці ВПО у 2015 році об'єдналися у громадську організацію «Спільна справа» і вирішили будувати багатоквартирний будинок у кооперативний спосіб. 31 січня 2020 року Вінницька міська рада затвердила угоду про соціальне партнерство між міською радою, громадською організацією «Спільна справа» і житлово-будівельним кооперативом «Спільна справа», який зводитиме за власні кошти. Передбачається, що вартість квадратного метру площі в новобудові буде нижчою за ринкову й не перевищуватиме 5 000 гривень.

Група волонтерів-психологів постійно координує свою роботу з ВМЦ СССДМ, отримуючи від центру інформацію про людей, переміщених із зони бойових дій, що мають ознаки посттравматичного стресового розладу та проводячи з ними безкоштовну реабілітаційну роботу.

Центр має налагоджені зв'язки з громадськими та волонтерськими об'єднаннями громадян, християнськими громадами, за допомогою яких вдається збирати продуктові набори та одяг. Зокрема, з Міжнародним благодійним фондом Наталії Потопаєвої, ГО «Гармонія», ГО «Розвиток. Розвиток», БФ «Подільська громада», БО «Сонячна країна», ВГО «Інформаційно-просвітницький центр «Вісь», ГО Об'єднання переселенців «Спільна справа», щодо вирішення соціально побутових питань, проведення святкових заходів та конкурсних програм для дітей, які переїхали з тимчасово окупованої території України або району проведення АТО.

Фінансову підтримку для забезпечення статутної діяльності отримує, зокрема, громадська організації ВПО «Спільна справа», якій у 2016-2020 роках з бюджету територіальної громади було виділено майже 2 млн грн (1 955,5 тис. грн), в тому числі у 2020 році 1,1 млн грн на виготовлення проєктно-кошторисної документації будівництва багатоквартирного житлового будинку для внутрішньо переміщених осіб та проведення експертизи цієї проєктно-кошторисної документації відповідно до Угоди про соціальне партнерство в будівництві житла для внутрішньо переміщених осіб, яка затверджена рішенням міської ради від 31.01.2020 року №2156.

В умовах карантину соціальне підприємство ГО «Спільна

справа» «CrazyKaktus» розпочало виготовляти захисні маски. Також волонтери підтримують громадян, які опинились у скрутному становищі та передають їм продуктові набори. Раніше «CrazyKaktus» виготовляли еко-торби, але через пандемію дещо розширили свій асортимент. Крім цього, волонтери долучилися до роботи Територіального центру соціального обслуговування міста, щоб підтримати вразливі верстви населення з доставкою харчових наборів.

#### > Робота з безхатченками

За даними обласного комунального закладу «Обласний комплексний центр надання соціальних послуг», з яким Департамент соціальної політики Вінницької міської ради заключив договір про співпрацю, на території ВМОТГ зареєстровано близько 400 осіб, що не мають місця проживання.

У м. Вінниці діє механізм допомоги бездомним особам. Відповідно до розпорядження міського голови створена робоча група з питань координації роботи суб'єктів взаємодії щодо соціального захисту бездомних осіб. До складу робочої групи входять працівники виконавчих органів Вінницької міської ради, громадських організацій, установ, закладів, служб, причетних до надання послуг бездомним особам, покращення якості надання послуг та профілактики поширення бездомності та інфекційних захворювань, створення умов для подальшого самостійного розв'язання життєвих проблем таких громадян. Так, затверджено Порядок координації роботи суб'єктів взаємодії з питань соціального захисту бездомних осіб; проводиться інформаційно-роз'яснювальна робота щодо надання послуг; розроблена дорожня карта допомоги, що включає номери телефонів за якими можна звернутися для отримання послуг безхатченкам. Зазначені адреси пунктів надання допомоги, пункти роздачі гарячої їжі на вулицях міста. До роботи з даного напрямку залучаються фахівці Вінницького міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Силами працівників ВМЦСССДМ у рамках міжвідомчої співпраці з виконавчими органами міської ради та благодійниками-волонтерами також бездомним особам надається наступна допомога: Вінницький міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді сприяє у: відновленні необхідних документів (паспорт, код, документи про освіту тощо); реєстрації місця проживання (тимчасового або постійного); медичному лікуванні та, за необхідності, отримання групи інвалідності; розміщення до геріатричних закладів (пансіонатів загального типу); відновлення соціальних зв'язків, в тому числі із рідними; отриманні адресних соціальних допомог (пенсій тощо); профорієнтації та працевлаштуванні тощо.

За 2018-2019 роки соціальні послуги отримували 217 безхатч-

ків (2018 рік – 120 осіб, 2019 року – 97 осіб).

КЗ «Обласний комплексний центр надання соціальних послуг (адреса вул. Монастирська, буд. 26, каб. 101) здійснює: облік бездомних осіб; реєстрацію переважного місця перебування; допомагає у відновленні документів; сприяє у підготовці документів та надає консультативні послуги. Координаторами роботи з даного напрямку є департамент соціальної політики міської ради. До роботи активно залучаються громадські організації «Полум'я надії», «Вісь», та наші небайдужі мешканці, які сприяють подоланню складних життєвих обставин та вирішенню проблем.

В рамках конкурсу соціально-культурних проєктів з проєктом «Соціальне патрулювання» перемогла ГО «Полум'я надії» у 2018 та 2019 роках, яка отримала з бюджету ВМОТГ кошти для його реалізації, у 2018 році - 45,3 тис. грн, у 2019 році – 99,9 тис. грн. Суть проєкту полягає у вишукуванні безхатків через соціальне патрулювання; супровід їх до лікарень та до адаптаційних центрів, після – надання соціальних послуг та первинної допомоги. При громадській організації наразі діє 2 маршрути соціального патрулювання та діє дві бригади патрулювання.

Починаючи із 2020 року «Полум'я надії» отримує фінансову підтримку за рахунок бюджету Вінницької міської ОТГ на реалізацію своєї статутної діяльності, в частині здійснення заходів соціального захисту бездомних осіб. В 2020 році в бюджеті передбачено 200 000 грн. Кілька років тому департамент комунального майна Вінницької міської ради виділив ГО «Полум'я надії» підвальне приміщення, де вони власними силами з допомогою громади зробили ремонт і вже другий рік втілюють проєкт «Допоможемо вижити», що є складовою частиною проєкту «Соціальне патрулювання».

У липні 2019 року у Вінниці пройшло публічне громадське обговорення (громадські консультації) на тему «Як допомогти безхатченкам у Вінниці». Обговорювали: чиєю відповідальністю є вирішення проблем безхатченків; що можна зробити аби задовольнити їхні базові потреби; де взяти кошти на вирішення гострих проблем людей, що не мають постійного місця проживання.

В цій публічній консультації, крім громадськості, взяли участь представники міських і обласних служб та департаментів, дотичних до проблем безхатченків, поліції, рятувальники та медичні працівники. Головна проблема безхатченків у тому, що вони не мають у суспільстві довіри. Тому доводиться глибоко вникати у їхній життєвий процес. В Центрі їх анкетують, дізнаються подробиці їх життя, щоб знати як вчинити в кожному конкретному випадку.

Центр співпрацює з багатьма містами, в тому числі під Вінницею є такі центри окремо для жінок та чоловіків. Для належної організації процесу надання медичної допомоги бездомним особам задіяні

виконавчі органи місцевого самоврядування, інші зацікавлені структури. Розроблено механізм взаємодії суб'єктів, що надають послуги бездомним особам, чіткого визначення дій працівників виконавчих органів Вінницької міської ради, організацій, установ, закладів, служб, причетних до надання послуг бездомним особам.

У разі виявлення на вулиці або в іншому місці бездомного, який не в змозі самостійно пересуватися з будь-якої причини (особа з інвалідністю, хворий, поранений, у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння), і у разі коли такий стан загрожує його життю або безпеці оточуючих, фахівець, що здійснює соціальне патрулювання, викликає службу екстренної медичної допомоги.

Серед шляхів вирішення проблеми пропонується делегувати громадським організаціям вирішення цієї проблеми через механізм соціального замовлення. Зокрема, на утримання приміщення притулку, яке має бути на балансі міста. Саме такі організації знаходяться найближче до цільової групи, знають їх потреби та можуть надати найнеобхідніші послуги.

У липні 2019 року на сайті Вінницької міської ради було розміщено проєкт петиції із закликом: «Задовільнити базові потреби безхатченків у м. Вінниці». Протягом 14 днів ця петиція зібрала 382 підписи, подолавши бар'єр у 350 необхідних. Міська рада у відповіді на цю петицію звернула увагу, що комплексною програмою «Основні напрямки соціальної політики Вінницької ОТГ на 2015-2020 роки» передбачено соціальний захист бездомних осіб, які перебувають на території громади, через влаштування в інтернатні установи, надання тимчасового притулку, послуг з працевлаштування, соціально-побутових, медико-профілактичних, соціально-педагогічних, інформаційних та юридичних, освітніх, послуг допомоги у поновленні та отриманні документів.

У Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці – 2030 передбачено створення муніципальної платформи для соціальної адаптації громадян, які перебувають в складних життєвих обставинах, в тому числі осіб без постійного місця проживання. Зокрема, заходами Концепції передбачено створення банку даних безхатченків, які перебувають на території Вінницької ОТГ, з можливістю надання їм тимчасового місця перебування, тимчасової реєстрації та забезпечення їх базових потреб. Таким чином, питання щодо задоволення базових потреб безхатченків перебуває на контролі у виконавчих органах Вінницької міської ради та є пріоритетним щодо їх соціального захисту.

> Допомога тваринам.

З червня 2019 року у Вінниці регулярно проводяться ярмарки допомоги безпритульним тваринам «Хвіст-фест», під час яких

волонтери безкоштовно віддають котиків та песиків новим господарям, а ще збирають кошти на лікування тварин, підгодовують тварин на вулицях. У 2019 році волонтери організували сім «Хвіст-фестів». Щоразу під час заходу вдавалося знайти нових господарів для 30-40 тваринок. Рекордним ярмарок був на День міста – тоді вінничани забрали собі 70 котиків та песиків.

У волонтерській групі – близько десятка найбільш активних людей, які постійно лікують, реабілітують тварин та шукають для них нових господарів. Лише ці волонтери опікуються приблизно сотнею таких собачок та котів. Окрім волонтерської групи, є люди, які автономно влаштовують у своїх будинках міні-притулки. Що стосується пошуку нових родин для тварин, то з настанням карантину виникли складнощі. Передусім через заборони та обмеження, а також неможливість організації того ж «Хвіст-фесту», під час якого вдається прилаштувати до нових родин велику кількість тварин.

Волонтери дуже потребують фінансової підтримки, а також допомоги в перетримці тварин. Як вже зазначалося, під час карантину коштів від благодійників надходить значно менше. Олена Суботіна, одна з організаторок цього волонтерського руху, надала перелік імен та карток волонтерок своєї групи, яким небайдужі можуть перерахувати кошти. Усі фінансові звіти є на сторінці Олени у Фейсбук. Інформація про більшість котиків та песиків, які досі чекають на свого господаря та яким потрібна допомога в лікуванні, розміщена на фейсбук-сторінках волонтерів та у фейсбук-групах: «Допомога безпритульним тваринам», «Отдам в Дар», «Хвост-Фест», «Я допомагаю животным», «База найденных и потерявшихся животных», «Хочу жить».

> Вінницькі ГО – серед переможців конкурсу МФ «Відродження».

З початком пандемії та оголошення в Україні карантину і надзвичайної ситуації Міжнародний фонд «Відродження» оголосив конкурс «Людяність та взаємодопомога», на який оперативно надійшло більш ніж 600 проєктів. З цих проєктів конкурсною комісією було відібрано 31 проєкт-переможець, який отримав фінансування від МФ «Відродження». Серед переможців в номінації «Підтримка та самозащадність вразливих груп» перемогу отримали дві громадські організації з Вінниці:

- Вінницька організація соціального розвитку та становлення окремих малозахищених категорій молоді «Паросток» – проєкт «Ми поряд»;
- Вінницька обласна організація Товариства Червоного Хреста України – проєкт «Термінова допомога жертвам домашнього насилля у тимчасовому притулку»;

> Розвиток соціального підприємництва.

9 квітня 2020 року виконавчий комітет Вінницької міської затвердив та передав на розгляд міської ради проєкт Програми розвитку соціального підприємництва на території Вінницької міської ОТГ на 2020-2022 роки<sup>54</sup>. Програма розроблена департаментом економіки і інвестицій міської ради у співпраці з департаментом соціальної політики за експертної підтримки проєкту «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС), який реалізує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади.

Робота над формуванням програми була розпочата у жовтні 2019 року і тривала по березень 2020 року. Під час розробки Програми використаний партисипативний підхід – залучення у різних форматах всіх основних зацікавлених сторін до формування пріоритетів Програми та розробки її складових. Так, за цей період, для визначення стану розвитку соціального підприємництва у Вінницькій міській ОТГ та основних потреб для розвитку галузі, було проведено 4 фокус-групи і 3 засідання Робочої групи, яка працювала над проєктом Програми.

Метою Програми є підтримка розвитку соціально-орієнтованого підприємництва, залучення соціально-незахищених груп населення до підприємницької діяльності, поширення кращих практик соціального підприємництва для вирішення наявних соціальних проблем, досягнення позитивних соціальних змін. Досягнення вказаної мети планується шляхом зосередження на 6 цілях, кожна з яких тісно пов'язана зі складовими соціального підприємництва. Адже Програма покликана започаткувати інституційне визнання терміну «соціальне підприємництво», розширити можливості для його розвитку та масштабування, сприяти вирішенню ряду соціальних викликів шляхом досягнення сталих позитивних змін у соціально-економічній галузі.

## Основні результати

1. Створена в місті система соціального захисту, соціальної підтримки, соціальної взаємодопомоги дозволяє міській владі адекватно відповідати на соціальні виклики.
2. Спільно з ІГС розроблений проєкт програми «Вінниця – громада, комфортна для людей похилого віку», чекає чергової сесії Вінницької міської ради (<https://www.vmr.gov.ua/Lists/Actual/ShowNews.aspx?ID=1146>).

<sup>54</sup>Проєкт програми розвитку соціального підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2020-2022 роки. – Режим доступу: <https://cutt.ly/4uqROXx>

3. Представники ООН вивчають матеріально-побутове становище осіб похилого віку, людей з інвалідністю, які об'єктивно потребують допомоги, але через наявність близьких працездатних родичів, які зобов'язані їх утримувати, не мають формального права отримувати допомогу від соціальних служб міста, і організують соціальну підтримку таких осіб за рахунок благодійних ресурсів. Зокрема, в Територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Вінниці відповідно до рішень виконавчого комітету Вінницької міської ради від 19.05.2016 року № 1160 (зі змінами) та від 21.07.2016 року № 1709 (зі змінами) передбачено надання соціальних послуг особам похилого віку, людям з інвалідністю, які мають працездатних рідних, що за законом зобов'язані їх утримувати, яке здійснюється на платній основі.

4. Волонтерський рух на підтримку уразливих категорій мешканців і, навіть тварин, всіляко підтримується міською владою. Це формує у членів громади Вінницької міської ОТГ відчуття солідарності і готовності прийти на допомогу ближньому.



За результатами Всеукраїнського муніципального опитування, яке здійснила соціологічна група “Рейтинг” на замовлення міжнародного республіканського інституту за підтримки Уряду Канади, що традиційно проводиться серед мешканців у понад 20 найбільших містах нашої держави, Вінниця вже вчетверте стала лідером серед українських міст за рівнем комфортності для життя, набравши за аналізом 22 сфер та послуг оцінку 3,6, з досить значним відривом від конкурентів<sup>55</sup>. Такі досягнення – результат професійної та злагодженої роботи, які формують значну базу кращих практик Вінницької міської ради у зазначеному напрямі.

До таких напрямів варто віднести:

- створення та функціонування системи надання адміністративних послуг;
- реалізація Програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади»;
- реформа мережі муніципального транспорту та впровадження автоматизованої системи оплати проїзду в громадському транспорті;
- впровадження автоматизованої системи керування дорожнім рухом;
- реалізація програми з капітального ремонту дорожнього покриття, реконструкції та будівництва мереж водопостачання та водовідведення на умовах співфінансування з мешканцями в мікрорайонах з приватною забудовою;
- реалізація проєкту з енергоефективності у місті Вінниці за підтримки Швейцарської конфедерації;
- реалізація великих інфраструктурних проєктів із залученням коштів державного фонду регіонального розвитку;
- формування та розвиток системи громадської безпеки в місті;
- забезпечення оперативного реагування Вінницькою міською радою завдяки функціонуванню «Цілодобової варти».

<sup>55</sup>Рейтинг міст України. Результати шостого муніципального опитування / Соціологічна група «Рейтинг» за підтримки USAID на замовлення IRI, квітень 2020. – Режим доступу: [http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/sixth\\_municipal\\_survey\\_february\\_2020\\_ukr\\_final.pdf](http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/sixth_municipal_survey_february_2020_ukr_final.pdf)

## 2.1. Створення та діяльність системи надання адміністративних послуг

### Проблеми

- Недотримання суб'єктами надання послуг – структурними підрозділами ЦОВВ та іншими організаціями, які ведуть прийом у ЦНАП – термінів надання адміністративних послуг, особливо це стосується земельних питань;
- В умовах діджиталізації виникає додаткова проблема у зміцненні матеріально-технічних ресурсів ЦНАПів (зокрема, придбанні комп'ютерної техніки), відповідно, додаткові витрати несуть місцеві бюджети;
- Потреба внесення змін до чинного законодавства в частині переведення максимальної кількості адміністративних послуг в режим онлайн.

### Алгоритм дій

- Якість надання адміністративних та інших видів послуг у ЦНАПах відстежується за допомогою електронної системи опитування;
- Розроблені і затверджені рішеннями виконавчого комітету та міської ради структура і штат ЦНАПу, єдині стандарти надання адміністративних та інших видів послуг у ЦНАПі, технічний регламент ЦНАПу, Положення про мобільного адміністратора;
- У відповідності з чинним законодавством вживаються заходи з переведення низки послуг в режим онлайн, але здійснити проєкти з всебічної діджиталізації цього процесу можливо виключно в разі внесення змін до чинного законодавства;
- Структура ЦНАПу, кількість адміністраторів та державних реєстраторів, мережа ЦНАПу вдосконалюється з урахуванням створення і розвитку Вінницької міської ОТГ;
- Систематично збільшується кількість послуг у Вінницькому ЦНАП, який має статус регіонального;
- Використовуються механізми стратегічного планування розвитку системи надання адміністративних послуг у Вінницькій міській ОТГ: підготовлено низку заходів і проєктів з розвитку ЦНАП на перспективу, які відображені у Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниці до 2030 року.

## Опис практики

У місті Вінниця функціонує ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради, який було створено у вересні 2008 року. Він став першим в Україні центром надання АП, який працював за принципом «єдиного вікна». Мережа Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради складається з центрального відділення на вул. Соборній, 59 (працює з 2008 року), трьох територіальних відділень на пр. Космонавтів, 30, вул. Брацлавській, 85 та вул. Замостянській, 7 (працюють з 2012 року), 6 віддалених робочих місць в ЖЕКАх міста (працюють з 2016 року) та 1 віддалене робоче місце в селищі міського типу Десна (працює з 2019 року).

На початку роботи у «Прозорому офісі» була реалізована низка принципово нових на той момент ідей: організаційна єдність роботи усіх структурних підрозділів міської ради, єдині стандарти оформлення документації, максимальне використання інформаційних технологій в роботі – система електронної черги, формування електронних баз даних, дистанційний доступ до інформації тощо.

Ідея «Прозорого офісу», народжена і впроваджена у Вінниці, з часом стала зразком для наслідування багатьох українських міст і, без перебільшень, є національним стандартом. Прийняте у 2012 році законодавство про АП значним чином базувалось і враховувало успішний досвід та принципи роботи вінницького «Прозорого офісу».

В тому ж 2012 році було відкрито три територіальні відділення ЦНАПу – «Вишенька», «Старе місто» та «Замостя» - діяльність яких мала на меті максимально наблизити послуги до споживача, кожного члена територіальної громади. Також у територіальних ЦНАПах розпочали прийом фахівці департаменту соціальної політики міської ради, надаючи вінничанам максимально широкий спектр послуг у сфері соціального забезпечення та соціального захисту.

У 2012 – 2019 роках було створено 7 віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАПу, які максимально задовольняють потреби мешканців Вінницької міської ОТГ.

Наразі мережа Вінницьких ЦНАПів є однією з найпотужніших в Україні і щоденно обслуговує понад 3,5 тис. клієнтів, надаючи 580 адміністративних та інших видів послуг (найбільша кількість послуг в Україні).

Через ЦНАП «Прозорий офіс» АП надаються як виконавчими органами міської ради, органами державної виконавчої влади, так і залученими підприємствами, установами і організаціями. Найбільш популярні і затребувані - адміністративні та дозвільні процедури, реєстрація місця проживання, послуги з реєстрації бізнесу, нерухомого майна, різноманітні інформаційні та консультаційні послуги.

В територіальних відділеннях ЦНАПу можна отримати АП з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія, оформлення паспорту громадянина України та для виїзду за кордон, реєстрації шлюбу, а також вирішити питання соціального характеру та пенсійного забезпечення, оформити житлові субсидії.

Загальна площа ЦНАПу складає понад 5,2 тис.кв.м, в ньому створено 298 робочих місць, обладнаних сучасною технікою та 7 віддалених робочих місць адміністраторів в облаштованих за стандартами «Прозорого офісу» пунктах обслуговування мешканців ЖЕ-Ками міста. Для клієнтів ЦНАПу створені зручні умови очікування, в кожному офісі працюють дитячі кімнати для дітей відвідувачів, де створені умови для цікавого дозвілля малят, а також є можливість переодягнути і нагодувати малюків.

Велика увага приділяється інклюзії в роботі ЦНАПу, офіси обладнані пандусами, світловідбивними стрічками, терміналами для людей з інвалідністю. На вхідних групах вінницьких ЦНАПів встановлені спеціальні звукові пристрої для орієнтації в просторі людей з вадами зору.

Фактично Вінницький ЦНАП наразі працює як інтегрований центр надання послуг, одним з головних принципів роботи якого є доступність влади для громади і реалізація принципу: влада для громади, а не громада для влади. За більш ніж 11 років існування ЦНАП «Прозорий офіс» надав послуги понад 5,5 млн відвідувачів.

Всього у 2019 році через Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» надано близько 921,3 тис. адміністративних та інших видів послуг. Зокрема:

- 204,4 тис. адміністративних послуг та послуг з видачі дозвільних документів та 71,1 тис. послуг у сфері реєстрації місця проживання;
- Проведено 36,0 тис. реєстраційних дій в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- Задоволено 24,3 тис. запитів щодо державної реєстрації нерухомості та надання відомостей з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- Надано 10,0 тис. відомостей з Державного земельного кадастру;
- Надано: 5,0 тис. послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану; 27,1 тис. послуг у сфері державної реєстрації транспортних засобів; 40,2 тис. послуг у сфері оформлення паспортів громадянина України у вигляді ID картки та паспортів громадянина України для виїзду за кордон;
- Надано 34,4 тис. консультацій з різних питань;

- Розглянуто та вирішено: 281,7 тис. звернень з питань соціального захисту; 151,6 тис. звернень з питань пенсійного забезпечення, 17,1 тис. звернень з питань соціального страхування.

- Загальний стан видачі документів дозвільного характеру через Центр зберігається на достатньо високому рівні. Середня частка відмов у видачі дозвільних документів не перевищує 10%. Термін підготовки документів є індивідуальним для кожної адміністративної послуги і визначений у інформаційних та технологічних картках відповідної послуги.

- Станом на 01.01.2020 року через «Прозорий офіс» надається увесь спектр АП із числа усіх можливих життєвих ситуацій людини (громадянина), які потребують його звернення до органів влади (починаючи із реєстрації народження та місця проживання, отримання державної соціальної допомоги, отримання паспортних документів, започаткування та ведення бізнесу, реєстрацією авто, оформлення пенсії та реєстрації смерті).

- Рівень задоволеності споживачів послуг оцінюється за допомогою електронної системи оцінки якості наданих послуг в Центрі - «кнопки задоволеності» клієнтів. За результатами 2019 року рівень задоволеності клієнтів ЦНАП склав 2,99 бали з 3 максимально можливих.

## Основні результати

- Найбільша в Україні кількість адміністративних та інших видів послуг, які надаються через ЦНАП - 580;

- Одна з найбільших мереж ЦНАПів в Україні – 4 територіальних відділення та 7 віддалених робочих місць;

- 298 робочих місць, облаштованих сучасною технікою, програмним забезпеченням, підключених до єдиної інформаційної мережі та електронної черги (із введенням в експлуатацію з 1 червня 2020 року нового соціального ЦНАПу «Замостя» кількість робочих місць суттєво зміниться);

- Найширший спектр послуг в Україні - адміністративні та дозвільні процедури, реєстрація місця проживання, послуги з реєстрації бізнесу, нерухомого майна, різноманітні інформаційні та консультаційні послуги; послуги у сфері соціального захисту, житлових субсидій, пенсійного забезпечення, реєстрації актів цивільного стану, реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія, оформлення паспортів громадянина України та для виїзду за кордон; електронна послуга «Е - Малятко» тощо;

- Єдина інформаційно-облікова система «Прозорий офіс», всі суб'єкти працюють за принципом організаційної єдності, підписавши

з міською радою угоду про співпрацю;

- Система внутрішнього електронного документообігу виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств;

- Близько 40 залучених до роботи в ЦНАПі на принципах організаційної єдності суб'єктів надання послуг (в т.ч. управління ПФУ, Вінницький міський та районний відділи РАЦС, Вінницька облдержадміністрація та її структурні підрозділи, управління Державної міграційної служби в місті Вінниця, Регіональний сервісний центр МВС у Вінницькій області, структурні підрозділи Держгеокадастру, Держпродспоживслужби, експлуатуючі організації тощо); понад 3,5 тис. клієнтів щоденно;

- 30 адміністративних та інших видів послуг виконавчих органів міської ради, які можна замовити он-лайн через «Персональний кабінет» на сайті міської ради;

- Сервіс «Мобільний адміністратор», що дає можливість отримати послуги маломобільним групам населення на дому;

- Колл-центр «Прозорий офіс» та фейсбук-сторінка – для оперативного інформування мешканців Вінницької міської ОТГ про актуальні питання у сфері надання адміністративних та інших видів послуг, отримання інформації про результати розгляду звернень, зворотної зв'язок;

- Всі реєстри, з якими працює ЦНАП, в електронному вигляді (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; Державний реєстр прав на нерухоме майно; Єдиний державний демографічний реєстр; Державний земельний кадастр; Реєстр дозвільних документів (ДАБІ України); Єдиний державний реєстр МВС; Державний реєстр актів цивільного стану громадян; Єдиний державний реєстр осіб, які мають право на пільги (ЄДАРП); Автоматизована система оброблення документації з призначення та виплати допомог на базі комп'ютерних технологій (АСО-ПД/КОМТЕХ); Централізований банк даних з проблем інвалідності (ЦБІ); Єдина інформаційна база даних ВПО; Автоматизована система призначення житлової субсидій (АСПС); Інформаційна база даних «Прозорий офіс» Вінницької міської ради; Реєстр територіальної громади м. Вінниці Вінницької міської ради);

- Рівень задоволеності споживачів послуг оцінюється за допомогою електронної системи оцінки якості наданих послуг в Центрі - «кнопки задоволеності» клієнтів. В результаті - загальна оцінка склала 2,99 бали з 3 максимально можливих.

- У 2018 році Вінницький ЦНАП першим в Україні розпочав надання адміністративних та інших видів послуг, суб'єктами яких є структурні

- підрозділи Вінницької облдержадміністрації, виключно через ЦНАП.
- Зручні умови очікування і платежів - облаштовані зони очікування, дитячі кімнати, платіжні термінали з можливістю здійснення розрахунку за платні адміністративних послуги безпосередньо при їх отриманні;
  - Зручність для людей з особливими потребами – пандуси, інформаційні термінали, облаштовані для очікування приміщення, звукові маячки на входних групах ЦНАПів;
  - В 2020 році впроваджено проєкт «Е – Малятко», який дає можливість отримати 8 послуг держави;
  - Система постійного підвищення кваліфікації працюючих адміністраторів;
  - За підсумками незалежного опитування міст - партнерів канадсько-українського проєкту «Партнерство для розвитку міст «Проміс» у 2019 році місто Вінниця визначено містом з кращою якістю надання адміністративних послуг.

## 2.2. Реалізація Програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади»

### Проблеми

- Значна черга на отримання житла, що існувала ще з радянських часів;
- Необхідність забезпечення житлом працівників соціальної та гуманітарної сфери міста;
- Потреба у забезпеченні житлом молодих сімей та молоді, соціально незахищених та вразливих категорій громадян.

### Алгоритм дій

1. Розробка програми «Муніципальне житло» (першої 2009 року та наступних).
2. Виділення ділянки (ділянок) під будівництво, виготовлення технічної документації.
3. Пошук банків-партнерів для здійснення пільгового кредитування.
4. Робота з бажаними прийняти участь у програмі (на першому етапі, надалі – збір заяв на участь у програмі через «Прозорий офіс»).
5. Реалізація програми.

## Опис практики

Проблему забезпечення житлом мешканців міста міська влада розглядала ще з 2007 року, обираючи найдоцільніший варіант її реалізації, зрештою у 2009 році було прийнято рішення розпочати реалізацію програми «Муніципальне житло».

Для максимально прозорої реалізації Програми були запроваджені прості критерії, за наявності яких працівники бюджетної сфери та комунальних підприємств міста могли претендувати на отримання муніципального житла. Для участі у Програмі достатньо, щоб кандидати відповідали наступним вимогам:

- один з подружжя або одинак, які претендують на отримання муніципального житла, повинен працювати у бюджетній сфері не менше десяти років та потребувати поліпшення житлових умов;

- бути фінансово спроможним сплатити на початку будівництва єдиним платежем не менше ніж 30 відсотків від вартості житла, яке буде придбано в рамках Програми, та мати можливість розраховатися з виконати зобов'язання за отриманим кредитом.

2009 рік - це був післякризовий рік, коли жодна банківська установа не надавала громадянам кредитних коштів. Саме тоді влада міста змогла налагодити співпрацю з банком «Аркада», який став партнером Програми і надавав іпотечні кредити під будівництво муніципального житла.

Весь процес розподілу житла відбувався під контролем галузевих профспілкових організацій, представники яких також увійшли до складу Спостережної ради Програми. Саме профспілкові організації здійснювали реєстрацію заяв.

Кількість бажаючих взяти участь у ПМЖ перевищувала квоти, визначені для кожної з галузей бюджетної сфери, тому проводилося відкрите жеребкування по визначенню учасників Програми. Сформований список учасників Програми подавався відповідною галузевою профспілковою організацією до виконкому міської ради і затверджено рішенням виконкому міської ради. Після затвердження список учасників Програми передавався уповноваженому банку - партнеру Програми.

Учасники Програми здійснювали оплату єдиним платежем 30 % від вартості будівництва квартири. Подальша оплата муніципального житла здійснювалася двома шляхами: за рахунок власних коштів учасника Програми протягом будівництва житлового будинку та за рахунок залучення іпотечного кредиту, який надається терміном до 20 років, Банк «Аркада» - партнер Програми надавав іпотечні житлові кредити на придбання муніципального житла в пілотному об'єкті під 19 % річних і був управителем фонду фінансування будівництва. Здешевлення вартості будівництва муніципального житла досягаєть-



ся за рахунок звільнення будівництва такого житла від внеску на розвиток інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури міста.

Зазначена пілотна реалізація проєкту була успішною, програма ж успішно функціонує уже більше 10 років, в її рамках вже збудовано:

1. 98-квартирний житловий будинок на вул. Келецькій (введений в експлуатацію в жовтні 2010 року);
2. 144-квартирний житловий будинок на розі вул. Смирнова – I пров. Український, у якому 106 квартир збудовані за Програмою «Муніципальне житло м.Вінниця» (введений в експлуатацію в жовтні 2012 року);
3. 140-квартирний житловий будинок на провулку Щорса (введений в експлуатацію в травні 2014 року);
4. 70 квартирний житловий будинок №1 та 70 квартирний житловий будинок №2 на вулиці Чехова (I пусковий комплекс будівництва Групи багатоквартирних житлових будинків на 207 квартир з вбудованими приміщеннями громадського призначення, введені в серпні 2016 року);
5. 67 квартирний житловий будинок №3 на вулиці Чехова (II пусковий комплекс Групи багатоквартирних житлових будинків на 207 квартир з вбудованими приміщеннями громадського призначення, введений в експлуатацію в жовтні 2016 року);
6. I пусковий комплекс - житловий будинок по вул. П. Запорожця, 4 на 88 квартир (введений в експлуатацію в грудні 2017 року);
7. II-й пусковий комплекс – 92 квартирний житловий будинок на вул. П. Запорожця,4 (введено в серпні 2019 року);
8. 80 квартирний житловий будинок по вул. Маяковського (I черга), введений в експлуатацію в березні 2020 року.

Триває будівництво чергового житлового комплексу житлового будинку (II черга) по вул. Маяковського та обрано територію для старту наступного проєкту.

Муніципальне житло протягом дії Програми – це житло з найкращим співвідношенням «ціна-якість».

У 2016 році було засновано Товариство з обмеженою відповідальністю «Муніципальний фонд управління та фінансування будівництва», яке займається фінансуванням будівництва, надає консультації охочим стати учасниками програми та приймає документи.

Ця компанія повністю підзвітна міській раді. Відповідно до рішення виконавчого комітету міської ради вона визначена виконавцем Програми, який діє від свого імені в інтересах її учасників, здійснює управління залученими коштами, як управитель ФФБ виду А, здійс-

нює фінансування об'єктів будівництва Програми, контролює їх будівництво та перевіряє якість робіт. Майнові права на будівництво належать компанії, щоб забезпечити учасників Програми, від потрясінь на фінансово-економічному ринку.

Крім того, протягом 2016-2019 років в Програму було внесено ряд змін щодо умов участі у Програмі: розширено перелік категорій громадян, які мають право бути учасниками Програми; передбачено необхідність перебування кандидатів на участь у Програмі з категорії молодих громадян на квартирному обліку для поліпшення житлових умов; для працівників бюджетної сфери зменшено вимогу наявності стажу роботи з 10 до 5 років; введено вимогу відсутності у кандидата на участь 100% права власності на житло в м. Вінниці тощо.

У 2019 році розпорядженням міського голови №3-р затверджено склад комісії з питань реалізації Програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади», якій доручено розглядати та вносити пропозиції виконавчому комітету міської ради щодо відбору об'єктів Програми, погодження завдання на проектування об'єктів Програми, замовника і генерального підрядника будівництва об'єктів Програми, визначення вартості 1 кв.м житла, що будуватиметься в рамках Програми, квот на об'єкти інвестування, виконавців Програми, а також з інших питань, які виникають в ході реалізації Програми.

Банківська установа визначається партнером Програми за результатами відбору комісією найкращих пропозицій щодо надання кредитних коштів учасникам Програми на пільгових умовах. Рішенням виконавчого комітету Вінницької міської ради від 14.02.2019 р. № 393., ПАТ АБ «Укргазбанк» визначено уповноваженим банком-партнером програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади». У співпраці з банком учасникам програми надаються пільгові кредити. Відповідно на перші 5 років кредит надається під 9,9%, на решту 15 років під 15,9%, перший внесок – 30% від загальної суми кредитних коштів.

На сьогодні, наразі учасниками Програми можуть стати громадяни, що належать до таких цільових категорій:

– Працівники бюджетної сфери та працівники комунальних підприємств – в яких один з подружжя/одинак є працівником бюджетної/комунальної сфери не менше п'яти років або затребуваним фахівцем на підставі рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради;

– Молоді сім'ї та одинокі молоді громадяни, які перебувають на квартирному обліку/обліку для поліпшення житлових умов при виконавчому комітеті Вінницької міської ради або за основним місцем роботи;

- Особи з інвалідністю;
- Ветерани праці;
- Багатодітні сім'ї – сім'ї, що складаються з батьків (або одного з батьків) та трьох і більше дітей до 18 років;
- Внутрішньо переміщені особи з тимчасово окупованих територій та зони проведення антитерористичної операції/операції об'єднаних сил, які мають намір оселитися на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади;
- Учасники бойових дій, які проходили військову службу в зоні антитерористичної операції/операції об'єднаних сил, або члени першого ступеня спорідненості сімей загиблих, які зареєстровані на території Вінницької області;
- Особи, які належать до постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи;
- Громадяни (сім'ї), які перебувають на квартирному обліку для поліпшення житлових умов при виконавчому комітеті Вінницької міської ради або за основним місцем роботи.

Обов'язкова умова для всіх кандидатів – фінансова спроможність на початку будівництва сплатити єдиним платежем не менше, ніж 30% від вартості житла протягом п'яти робочих днів після підписання угоди.

Для громадян, які сплачуватимуть вартість житла власними коштами, складається графік виплат з врахуванням календарного плану будівництва.

Аби зменшити фінансове навантаження на учасників Програми міська рада, в свою чергу, може фінансувати розробку проектно-кошторисної документації та будівництво інженерних мереж до будинків.

Фінансування здійснюється згідно вимог Закону України «Про фінансово-кредитний механізм і управління майном при будівництві житла та операцій з нерухомістю» №978-IV від 19.06.2003р. із застосуванням механізму створення ФФБ/ФОН та інших не заборонених чинним законодавством механізмів.

Джерелами фінансування Програми є власні кошти учасників програми, іпотечні житлові кредити уповноважених фінансових установ – партнерів Програми, кошти будівельних організацій – партнерів програми, кошти бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, інші кошти, не заборонені чинним законодавством джерела.

Участь бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади у Програмі може полягати, зокрема, у фінансуванні видатків,

пов'язаних з проведенням рекламної кампанії з метою популяризації серед населення інформації про можливість взяти участь у Програмі (виготовленням друкованої продукції, аудіо- та відеоматеріалів); будівництвом інженерних мереж до об'єктів Програми за межами будівельних майданчиків та ін. Зазначені видатки також можуть здійснюватися за рахунок інших джерел, які не суперечать вимогам чинного законодавства.

З метою недопущення виникнення касового розриву у графіку фінансування будівництва об'єкта Програми для управителя ФФБ/ФОН призначається квота квартир об'єкта будівництва для подальшої реалізації, яка визначається виконавчим комітетом міської ради. А для забезпечення максимальної прозорості та поінформованості населення щодо реалізації Програми, Департамент економіки і інвестицій Вінницької міської ради в рамках цієї Програми координує дії виконавчих органів міської ради та виконавців, що направлені на:

- Оприлюднення інформації про перспективи та прийняті рішення щодо будівництва муніципального житла, проведення відповідної роз'яснювальної роботи стосовно прав та умов, за яких громадяни можуть придбати муніципальне житло;
- Інформування населення про можливість взяти участь у Програмі шляхом створення та розповсюдження аудіо- та телевізійних роликів, реклами на зовнішніх рекламних носіях, у вигляді друкованої продукції тощо. Офіційні канали комунікації Програми визначаються рішенням виконавчого комітету.

Реєстрація громадян, які мають право на муніципальне житло, та прийом документів здійснюється консультантами в Центрах надання адміністративних послуг «Прозорий офіс».

31 січня 2020 року ухвалили зміни до програми «Муніципальне житло»<sup>56</sup>, якими закріпили можливість створення приміщень для розміщення закладів та установ соціально-культурної сфери в об'єктах Програми таких як, наприклад, дитячі садки, вартість їх будівництва може бути частково віднесена на вартість будівництва об'єкта інвестування. Наступний сьомий об'єкт – будівництво багатоквартирних будинків з садочком – надасть змогу не лише забезпечити доступним житлом мешканців міста, а й вирішити проблеми з перенавантаженістю дошкільних навчальних закладів.

Вартість одного квадратного метру житла у об'єктах Програми залишалась найнижчою на первинному ринку нерухомості міста (в середньому на третину) та незмінною протягом терміну будівництва.

Згідно умов Програми нормативний термін будівництва скла-

<sup>56</sup>Про затвердження Програми «Муніципальне житло Вінницької міської об'єднаної територіальної громади» в новій редакції Рішення Вінницької міської ради від 31.01.2020 № 2132 – Режим доступу: <https://cutt.ly/guwKorR>

дає 18 місяців. За період дії програми житлові умови поліпшили 755 вінницьких родин.

### Основні результати

- 9 успішно побудованих житлових будинків;
- Відсутність черги на муніципальне житло;
- Пільгові умови кредитування, що надає змогу придбати житло ширшому колу осіб;
- Прозорий механізм участі у програмі, гарантії для учасників та довіра до забудовників.

## 2.3. Реформа мережі муніципального транспорту. Впровадження автоматизованої системи оплати проїзду в громадському транспорті (електронний квиток)

### Проблеми

- Збитковість муніципального транспорту;
- Відсутність регулярного транспортного сполучення в окремі райони міста;
- Застарілий рухомий склад.

### Алгоритм дій

1. Діагностика пасажиропотоку. Визначення потреби у оновленні/поповненні рухомого складу громадського транспорту;
2. Комунікація з основними стейкхолдерами;
3. Рішення про відміну здійснення регулярних пасажирських перевезень приватними перевізниками;
4. Закупівля нових тролейбусів та автобусів. Впровадження ремонту трамваїв та тролейбусів Вінницькою ТТК;
5. Зворотній зв'язок: корегування маршрутів, графіка руху, кількості рухомого складу на маршрут;
6. Впровадження порталу з онлайн-графіками руху;
7. Комунікація з мобільними операторами, можливість оплати проїзду за допомогою СМС;
8. Впровадження системи електронного квитка.

## Опис практики

У 2012 році у м. Вінниці було проведено «транспортну реформу», що передбачала відмову від маршрутних таксі та повний перехід на використання муніципального транспорту: автобусів, тролейбусів та трамваїв. Попри значний ризик соціального неприйняття реформи влада прийняла вольове рішення, та вже за рік вінницький досвід почали переймати в інших обласних центрах, де проблема громадського транспорту стояла не менш гостро, ніж у Вінниці. Щодо самої Вінниці, то саме такі непопулярні на перший погляд реформи допомогли не лише зберегти систему муніципального транспорту, а й розвинути її – без перебільшення – у одну з найкращих в Україні.

Охарактеризуємо ситуацію, що була у місті до реформи: більшість пасажирів перевозили приватні маршрутки, якими хоч і з мінімальним комфортом, але можна було дістатися у будь-який куточок міста. Втім періодично перевізники вимагали погодження на збільшення оплати проїзду, яке не завжди було обґрунтованим. Комунальний транспорт у той час був доволі збитковим, аби замислюватися про плани щодо розвитку.

Влада перебувала у залежності від приватних перевізників, які в свою чергу відмовлялися оновлювати свій автопарк, маючи надприбутки (річні доходи перевізників оцінювалися у 12 мільйонів гривень (\$1,5 млн)).

Відсутність надходжень за проїзд суттєво ускладнювала розвиток муніципального транспорту, прослідковувалася тенденція, що невдовзі місто залишиться лише з маршрутками.

У 2008 році Вінниці з Цюриху передали понад 100 швейцарських трамваїв, а паралельно місцева влада почала за кредитні кошти закуповувати нові вітчизняні тролейбуси і автобуси.

Фахівці Вінницького технічного університету розробили сучасну модель мережі громадського транспорту. Її суть полягала в тому, що саме трамваї, тролейбуси і великогабаритні автобуси мають працювати по основним «трансмиським» маршрутам. Щодо маршрутних таксі, то для них залишали нішу допоміжного транспорту.

У мерії вибрали зручний час для реформи. На початку 2012-го у більшості перевізників закінчувалися терміни договорів. Їх вирішили не продовжувати.

Транспортну реформу запустили 23 лютого 2012 – тоді одночасно було збільшено кількість трамваїв на маршрутах з 64 до 74, тролейбусів з 100 до 131, при цьому відкрили один новий маршрут. Кількість муніципальних автобусів збільшилася з 14 до 50, при цьому додатково відкрили 5 нових маршрутів. Кількість маршруток зменшилася майже вдвічі – з 439 на 42 маршрутах до 264 на 31-му. Після цього було продовжено роботу у тестовому режимі та надалі ще скорочено

кількість маршрутних таксі та збільшено – муніципального транспорту. Після таких змін мали місце нетривалі протести, але невдоволення було короткостроковим.

Майже одразу із запровадженням реформи збільшились надходження назва підприємства - на 30-50 тисяч грн за день. Це при тому, що за попередні роки транспортники були збитковими і втрачали по 5-7 млн грн на рік.

Започатковувалася нова схема руху транспорту у вигляді експерименту. Протягом року її вдосконалювали. І періодично допрацьовували. Вона не ідеальна.

Саме Вінниця, починаючи з 2012-го, стала взірцем для багатьох міст, де шукали варіанти реформування транспортної мережі. Житомир, Черкаси, Чернівці, інші міста вивчали вінницький досвід, аби впровадити його. Навіть, кияни шукали елементи, які б допомогли поліпшити ситуацію з пасажирськими перевезеннями.

Нині КП «Вінницька транспортна компанія» є базовим транспортним підприємством міста з загальною кількістю працюючих, що перевищує 2000 чоловік. На лінію загалом випускається 74 трамвайних вагони, 131 тролейбус, 60 автобусів. Його 6 трамвайних, 15 тролейбусних та 19 автобусних маршрутів перевозять за добу більше 400 тис. пасажирів. Завдяки потужній ремонтній базі КП «ВТК» власними зусиллями виконує всі види ремонтів рухомого складу, в тому числі капітально-відновлювальні ремонти трамваїв та тролейбусів, трамвайних колій. Колектив підприємства вирішує головну задачу – стабільне перевезення пасажирів.

На окрему увагу заслуговує впровадження автоматизованої системи збору плати за проїзд в громадському транспорті м. Вінниці, що реалізовується спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР). Кредитний договір між КП «Вінницякартсервіс» та ЄБРР підписаний 30.07.2015 року.

Спільно з ЄБРР протягом 2017-2018 років було проведено двоетапний міжнародний тендер на залучення підрядника проєкту, в якому взяли участь 109 компаній з 17 країн світу. За результатами конкурсу між КП «Вінницякартсервіс» та компанією «Мікроелектроніка» (Чеська Республіка) 10.05.2018 року укладено Контракт терміном до 5 років з можливістю пролонгації (на випадок збільшення кількості обладнання) вартістю до 5,5 млн євро на постачання та обслуговування автоматизованої системи збору плати за проїзд в громадському транспорті та системи визначення місцезнаходження транспортних засобів. Затверджено Порядок функціонування та вимоги до автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському електричному та автомобільному транспорті загального користування незалежно

від форм власності<sup>57</sup>, а також види, форми носіїв, порядок обігу та реєстрації проїзних документів.

Проведено тестову установку бортових мереж в шести громадських транспортних засобах міста (тролейбуси, трамваї, автобус, маршрутне таксі приватних перевізників). Укладено Меморандум про наміри у сфері розвитку безготівкової економіки міста та сплати за проїзд на борту транспорту банківською карткою між Вінницькою міською радою, КП «Вінницякартсервіс» та ТОВ «Віза Україна». Розроблено фінансову модель проекту з урахуванням пільгових категорій населення (учні, студенти, пільговики). Отримано перший транш фінансування ЄБРР у сумі 2 131 116,64 євро.

В рамках проекту «Впровадження автоматизованої системи збору плати за проїзд в громадському транспорті в м. Вінниця» реалізовані наступні заходи:

1. Компанією «Мікроелектроніка» виготовлено 3 986 одиниць обладнання та здійснено поставку активів загальною вартістю понад 4 млн євро (Чеська Республіка);

2. Розроблено:

– тарифну модель проекту з урахуванням пільгових категорій населення (учні, студенти, пільговики);

– проекти порядків обліку пільгових категорій населення та учнів, студентів, а також меморандум щодо збереження та обміну персональними даними користувачів системи.

3. Проведено установку бортових мереж в 306 одиницях громадського транспорту КП «Вінницька транспортна компанія»; бортовим обладнанням (валідаторами та консолями водія) облаштовано 324 одиниці громадського транспорту (62 автобусів, 163 тролейбусів, 98 трамваїв, 1 маршрутка).

4. У вересні 2019 року проведено тестування системи на маршрутах. З 02 грудня 2019 року систему запущено у трамваях та у 40 тролейбусах в режимі оплати Муніципальними картками вінничанина.

5. З 10 лютого 2020 року систему запущено у трамваях, тролейбусах та автобусах у режимі оплати Муніципальними картками вінничанина, неперсоніфікованими картками, безконтактними банківськими картками та аналогами NFC (Google Pay, Apple Pay) на мобільних пристроях. Функціональність системи дозволяє оплатити одним носієм додатково за чотирьох пасажирів та перевезення багажу. В межах проїзду у транспортних засобах КП «Вінницька транспортна компанія» забезпечена можливість здійснення пересадки протягом перших 30 хв. без додаткової оплати в наступному транспорті. Вартість

<sup>57</sup>Про проект рішення міської ради «Про впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському електричному та автомобільному транспорті загального користування у м. Вінниця»: Рішення Вінницької міської ради від 14.06.2018 р. № 1282 – Режим доступу: <https://cutt.ly/FuwBvzP>



проїзду визначається за першим видом транспорту.

6. У 2020 році передбачається запуск систем електронного квитка для оплати проїзду в маршрутках.

7. З 05.03.2019р. відкрито центр обслуговування користувачів КП «Вінницька картсервіс» для замовлення персоналізованих карток (засобів оплати за проїзд) пільговими категоріями населення на безоплатній основі. З 01.04.2019р. заявки приймають також віддалені співробітники ДАП у 7 «Управлінських кампаніях (ЖЕК)» та смт. Десна. Пільговими категоріями населення замовлено понад 71 тисяча карток у центрі обслуговування. Додатково створено сервіс замовлення персональних карт через сайт et.vn.ua, подано понад 5,2 тисяч заявок (загальна, студентська, учнівська МКВ).

8. В зв'язку із тим, що значна частина мешканців міста не має можливості відвідати Центри обслуговування, починаючи з квітня співробітниками КП «Вінницька картсервіс» створено мобільну групу, яка здійснює оформлення анкет поза межами ЦО. Працівниками центру обслуговування користувачів КП «Вінницька картсервіс» проведено роботу у Центрі реабілітації «Гармонія», Вінницькому українському товаристві сліпих (УТОС), Вінницькій обласній організації українського товариства глухих (УТОГ), КП «Обласний пансіонат для осіб з інвалідністю та осіб похилого віку» та загальноосвітньому закладі «Святий Миколай», та оформлено біля 950 заявок;

9. З метою забезпечення реалізації права для окремих категорій громадян на пільговий проїзд у міському електричному та автомобільному транспорті загального користування, що працює в звичайному режимі руху на території населених пунктів Вінницької міської об'єднаної територіальної громади у зв'язку із впровадженням автоматизованої системи обліку оплати проїзду, рішенням Вінницької міської ради від 27.12.2019р. № 2089 внесені зміни до Комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2015-2020 роки», яка затверджена рішенням міської ради від 26.12.2014р. №1944 (зі змінами)<sup>58</sup>. Зміни стосуються визначення переліку категорій громадян, яким надаватимуться пільги на проїзд та способу надання цих пільг.

## Основні результати



- Регулярне сполучення, наявність розкладу руху муніципального транспорту, онлайн порталу з можливістю відслідкувати час прибуття транспорту;

<sup>58</sup>Про внесення змін до рішення міської ради від 26.12.2014 року №1944 «Про затвердження Комплексної програми «Основні напрямки соціальної політики у м. Вінниці на 2015-2020 роки» зі змінами: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014р. №1944 – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/WorkAndSocialProtection/ShowContent.aspx?ID=8>

- Оновлений рухомий склад муніципального транспорту;
- Прибутковий міський транспорт;
- Задоволені місцеві жителі;
- Інноваційна європейська практика розрахунку за проїзд у громадському транспорті.

## 2.4. Впровадження автоматизованої системи керування дорожнім рухом (АСКДР)

### Проблеми

- Недосконалість системи управління транспортними потоками в місті;
- Неналежне забезпечення безпеки дорожнього руху;
- Відсутність оперативного відстеження маршруту руху транспортно-го засобу за потребою;
- Висока інтенсивність дорожнього руху, затори у «часи пік».

### Алгоритм дій

1. Аналіз транспортного трафіку, визначення потреб міста, тенденцій розвитку у транспортній сфері;
2. Будівництво та реконструкція ліній зв'язку з подальшим встановленням відповідного світлофорного, відео- та іншого обладнання, програмного забезпечення;
3. Об'єднання світлофорних об'єктів у єдину мережу;
4. Заходи впровадження АСКДР з забезпеченням можливостей «зеленої вулиці»;
5. Впровадження центру обробки даних, здатного забезпечити захищене зберігання великого обсягу відеоінформації та її аналітичну обробку;
6. Зворотній зв'язок з зацікавленими сторонами: корегування маршрутів, графіка руху, перенаправлення транспортних потоків.

### Опис практики

Цифрова трансформація стає основою та суттю змін у сучасному світі. Максимально ефективно управління містом в умовах сьогодення може бути забезпечено лише за допомогою активного використання інформаційних технологій, електронних технологій

формування безпечного міського середовища. Наразі надзвичайно актуальною є потреба моніторингу ситуації на дорогах міста для забезпечення оперативного реагування на аварії та ситуації, які можуть зашкодити життю та здоров'ю громадян, розкриття злочинів, пов'язаних із використанням автотранспорту, та отримання реальної інформації про дорожньо-транспортні події. Тому одним з важливих напрямків забезпечення безпеки громадян є їх захист на автотранспортних шляхах міста. Для забезпечення управління транспортними потоками, керування дорожньою безпекою та керування в особливих ситуаціях у місті створена автоматизована система керування дорожнім рухом (АСКДР). Головним завданням проєкту АСКДР, який реалізується в рамках Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки<sup>59</sup>, є підвищення ефективності керування дорожнім рухом завдяки впровадженню інтелектуальним компонентам транспортних систем.

На першому етапі в рамках реалізації проєкту впровадження АСКДР комунальним підприємством «Вінницький інформаційний центр» у місті створена єдина мультисервісна мережа, завдяки якій можливо забезпечити скоординовану роботу усіх елементів системи безпеки міста. В рамках виконання першого етапу робіт – здійснено об'єднання світлофорних об'єктів в єдину мережу, що дозволило здійснювати управління ними та обслуговування, побудовано близько 32 км оптичної мережі. В рамках реалізації другого етапу системи АСКДР запущено на ділянці від в'їзду в місто по вул. Київська до виїзду на вул. Немирівське шосе, по вул. Хмельницьке шосе та по вул. Келецька (загальною протяжністю 16,6 км на 40 світлофорних об'єктах) та запроваджено функцію «зеленої вулиці».

На третьому етапі реалізації проєкту комунальним підприємством «Вінницька спеціалізована монтажно-експлуатаційна дільниця з організації дорожнього руху» організовано диспетчерське, автоматизоване, координоване керування світлофорними об'єктами, забезпечений режим контролю їх роботи.

Основною метою діяльності комунального підприємства «Вінницька спеціалізована монтажно-експлуатаційна дільниця з організації дорожнього руху» є забезпечення безпеки дорожнього руху при впровадженні раціональних форм і методів організації дорожнього руху, ефективно застосування технічних засобів і автоматизованих систем керування дорожнім рухом.

У структурі підприємства утворена окрема служба АСКДР (експлуатація автоматизованих систем керування дорожнім рухом – світлофорних об'єктів). Диспетчеру пункту управління надана можливість організовувати проїзд спецтранспорту як за заздалегідь під-

<sup>59</sup>Про затвердження Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.09.2018 № 1353 – Режим доступу: <https://cutt.ly/FuwN8hK>

готовленими маршрутами руху, так і безпосередньо за необхідності внесення оперативних коректив у випадках непередбачених обставин (дорожньо-транспортних подій, ускладненнях проїзду тощо) чи попередній невизначеності маршруту. Система дає змогу забезпечити організований проїзд для машин швидкої допомоги, транспорту аварійно-диспетчерських служб, іншого спецтранспорту.

Контроль несправностей надає інформацію про можливі внутрішні несправності дорожніх контролерів або периферійного обладнання. Ведеться безперервне протоколювання роботи системи, дорожніх контролерів та дій операторів.

Водії, які не порушуватимуть ПДР та їхатимуть зі швидкістю 50 км на годину зможуть без проблем проїхати всі світлофори на зеленому сигналі. Функція «зеленої вулиці» для транспорту загального користування дозволила підвищити середню швидкість руху громадського транспорту у Вінниці на 15-20%, усунути до 20% заторів без будівництва нових і реконструкції існуючих транспортних розв'язок. Вона дозволяє дистанційно керувати світлофорами і створювати ефект «зеленої хвилі», коли автомобілі можуть проїхати вулицю, не зупиняючись на червоне світло. «Зелена хвиля» – це робота світлофорів у режимі, під час якого зелене світло горить на всій вулиці, чим дозволяє транспорту максимально швидко проїжджати відрізок, а не їхати від перехрестя до перехрестя, чекаючи своєї черги на світлофорі. Щоб без зупинок на більшості світлофорів проїжджати вулицю, потрібно тільки дотримуватися рекомендованої швидкості.

Стратегія розвитку «Вінниця-2020»<sup>60</sup> визначає наступні пріоритети, цілі та заходи, пов'язані з вирішенням завдань, зазначених Програмою: 1) Стратегічний пріоритет 7.1 «Формування сильної місцевої громади» має на меті задоволення потреб всіх городян і гарантує сталий економічний та соціальний розвиток міста. Пунктом 7.1.2. визначається Ціль 2: «Лідерство Вінниці у підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування», та захід щодо її досягнення - «Впровадження інформаційних технологій і розвиток інтегрованої системи муніципального управління», яким передбачається реалізація цільових програм на основі інформаційних технологій, зокрема системи «Безпечне місто» та АСКДР. Подальший розвиток АСКДР передбачений у Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030 (візія Місто сильної громади, стратегічний намір 4 Формування безпечного міського середовища).

На основі вивчення вінницького досвіду пропонуємо органам місцевого самоврядування такі принципи створення цифрової інфраструктури міста:

- Формування безпечного міського середовища на базі сучасних

<sup>60</sup>Про затвердження Стратегії розвитку Вінниця – 2020: рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 №1405. – Режим доступу: <https://cutt.ly/xy6MQII>

цифрових технологій;

- Розвинення інформаційної мережі міської ради;
- Інформаційно-комунікаційної підтримки роботи міських галузей;
- Підвищення рівня цифрової компетенції громадян.

## Основні результати



- Налагоджено попередження та успішне подолання небезпечних та надзвичайних ситуацій на дорогах міста, мінімізація їх наслідків;
- Здійснено оптимізацію дорожнього руху, зменшено обсяги автомобільних вихлопів;
- Досягнуто зменшення дорожньо-транспортних пригод, кількості злочинів, пов'язаних з використанням автотранспорту;
- Організовано належну безпеку дорожнього руху;
- Підвищено ефективність прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення безпеки у місті Вінниці.

Крім того, для безпеки дорожнього руху в муніципальному ситуаційному центрі міста Вінниці запроваджена програма «Штучний інтелект» з метою розпізнавання транспортних засобів, які рухаються на вулицях міста.

## 2.5. Реалізація програми з капітального ремонту дорожнього покриття, реконструкції та будівництва мереж водопостачання та водовідведення на умовах співфінансування з мешканцями в мікрорайонах з приватною забудовою

## Проблеми



- Не всі вулиці приватної забудови забезпечені послугами з водопостачання та відсутність центрального водовідведення;
- Зношеність вулично-дорожньої мережі в приватному секторі;
- Недостатня розгалуженість та низька пропускна здатність мережі закритої зливової каналізації;
- Недостатнє фінансування житлово-комунального господарства з державного та бюджету Вінницької міської ОТГ;
- Пасивне ставлення мешканців приватного сектору до утримання прибудинкових територій та комунікацій спільного користування.

## Алгоритм дій

Для участі у Програмі співфінансування:

1. Звернення мешканців приватного сектору з заявою про потребу у проведенні тих чи інших видів будівельних (ремонтних) робіт до органів саморганізації населення за місцем проживання (квартального комітету).
2. Ініціація головою комітету зборів мешканців приватних будинків, під час яких здійснюється обговорення заяви, розрахунок об'єму та вартості робіт, від суми якої відраховується відсоток, що має бути відшкодований міською радою.
3. Решта суми розподіляється на кількість домоволодінь, що зацікавлені в проведенні робіт та її розмір оприлюднюється і узгоджується на зборах.
4. Обирання голови ініціативної групи та казначея.
5. Надання протоколу рішення ОСН до АОСН до 1 серпня.
6. Формування Асоціацією зведеного переліку об'єктів для проведення робіт, розрахування необхідного обсягу коштів та подання до І вересня пропозиції на ім'я Вінницького міського голови.
7. Розгляд пропозицій АОСН в процесі формування міського бюджету на наступний рік та прийняття відповідного рішення щодо виділення певного обсягу коштів на проведення.
8. Інформування головою ініціативної групи Департамент комунального господарства та благоустрою Вінницької міської ради про наявність зібраних мешканцями коштів для участі у програмі співфінансування робіт.
9. Розробка відповідної проєктно-кошторисної документації Департаментом комунального господарства та благоустрою Вінницької міської ради та визначення виконавця робіт відповідно до Закону «Про публічні закупівлі» .
10. Перерахування Асоціацією коштів, що зібрані мешканцями, на рахунок виконавця робіт.

## Опис практики

Протягом останніх років місто Вінниця успішно реалізує заходи в галузі житлово-комунального господарства в частині утримання, розвитку та його реформування на умовах співфінансування з мешканцями в мікрорайонах з приватною забудовою.

Органи самоорганізації населення (далі - ОСН) вже багато років відіграють важливу роль у розв'язанні проблем місцевого зна-

чення багатьох громад, завдяки яким мешканці здійснюють контроль якості житлово-комунальних послуг, покращують стан благоустрою прибудинкових територій, вулиць тощо.

У місті Вінниця також діє Програма розвитку органів самоорганізації населення 2017-2021 роки<sup>61</sup>. Головною метою цього документу є створення умов для подальшого розширення участі вінничан у розвитку міста. І, в першу чергу, більш повного задоволення потреб та інтересів мешканців шляхом об'єднання зусиль Вінницької міської ради та її виконавчих органів з органами самоорганізації населення міста.

Ще в 2006 році державою практично не надавалась допомога органам самоорганізації населення м. Вінниці у забезпеченні нормальних умов для проживання мешканців приватного сектору. Такі органи існували як аморфні структури, їх керівники працювали на громадських засадах і виконували єдину функцію – надання відповідних довідок мешканцям.

Такий стан справ не міг не викликати зростання проблем у приватному секторі та досить вагомій відмінності між рівнем доступності та якості побутових умов його мешканців, порівняно з мешканцями центральної частини міста. До органів публічної влади від мешканців приватного сектору почали надходити колективні скарги щодо незадовільного транспортного забезпечення, вивозу твердих побутових відходів, стану доріг та водопостачання і водовідведення. Наростала соціальна напруга та недовіра до владних структур усіх рівнів.

За ініціативою керівників квартальних комітетів у 2007 р. в місті утворено організаційну структуру, завданням якої стало вирішення питань мешканців приватного сектору та представлення їх інтересів в органах публічної влади, – Асоціацію органів самоорганізації населення (А). Тоді АОСН вперше за всю історію свого існування з 1975 року отримали фінансування, повноваження та чітко поставлені завдання. З цього часу АОСН щорічно отримує фінансування з міського бюджету відповідно щорічних Програм розвитку та утримання житлово-комунального господарства, що затверджуються Вінницькою міською радою.

Сьогодні АОСН – це ключова структура для взаємодії між органами влади та мешканцями приватного сектору. Цей крок став одним із заходів з реалізації першого пріоритету – «Стратегії Вінниця 2020» щодо формування сильної територіальної громади міста».

До АОСН входять 16 квартальних комітетів та 8 комітетів мікрорайонів, що об'єднують до 90 тисяч мешканців. На їхній території розташовано 23 870 будинковолодінь, в яких проживають понад 90

<sup>61</sup>Програма розвитку органів самоорганізації населення м. Вінниці на 2017-2021 роки: Рішення міської ради від 18.11.2016 №494 (зі змінами) – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/MunicipalInstitutions/Lists/PopulationSelfOrganizationAssociation/ShowContent.aspx?ID=6>

тисяч людей. Голови квартальних комітетів є особами, які представляють інтереси мешканців приватного сектору в органах публічної влади. Саме до них господарі приватних будинковолодінь найчастіше звертаються не лише за оформленням необхідних довідок і документів, а й по питаннях, які стосуються покращення якості життя на своїх вулицях та провулках. Зокрема, це прокладання каналізації та водопостачання, асфальтування доріг тощо.

За підтримки місцевої влади, АОСН стала головною дійовою особою у вирішенні питань благоустрою, прокладання каналізації, асфальтування доріг, ремонту та очищення криниць загального користування на умовах співфінансування (коли частину коштів забезпечує міський бюджет, решту - самі жителі). Дана програма діє у Вінниці вже понад 10 років. За цей період мешканці впевнились, що разом можна зробити набагато більше ніж поодиночі.

Нині існує кілька варіантів співфінансування: 50/50 (співвідношення мешканці/бюджет) або 30/70 – якщо люди вкладали свої кошти для влаштування водопостачання та каналізації до того, як було здійснено асфальтування, або ж 40/60. Упродовж останніх років мешканці приватної забудови значно активніше ініціюють проведення тих чи інших робіт на власних вулицях, інвестуючи кошти у власний добробут за програмою співфінансування робіт.

Для того, щоб долучитись до Програми співфінансування, мешканцям приватного сектору потрібно звернутись із відповідною заявою до органів самоорганізації населення за місцем проживання (квартального комітету) про необхідність проведення того чи іншого виду робіт. У свою чергу, голова комітету ініціює збори мешканців, під час яких здійснюється обговорення, визначення необхідного об'єму та розрахування вартості робіт. Саме від цієї суми відраховується той чи інший відсоток, що має бути відшкодовано Вінницькою міською радою на умовах співфінансування.

Решта суми розподіляється між домоволодіннями на певній вулиці, що зацікавлені в проведенні тих чи інших робіт, її розмір оприлюднюється і узгоджується на зборах мешканців.

Для подальшої реалізації проєкту, виключно з числа мешканців конкретної вулиці, обираються голова ініціативної групи та касначей, який наділяється повноваженнями щодо отримання коштів від населення. Рішення щодо усіх вищевикладених питань оформлюється протоколом, який подається до АОСН до 1 серпня.

Як відмічає голова АОСН Наталія Панчук, основна діяльність керівників ОСН була спрямована на організацію проведення зборів громадян за місцем проживання та залучення мешканців до проєктів по співфінансуванню робіт з благоустрою. Через діяльність ініціативних груп відбувається точніша діагностика того, що найбільше хвилює населення, а також має місце залучення додаткових ресурсів



для вирішення соціальних проблем<sup>62</sup>.

На основі отриманих від квартальних комітетів протоколів, АОСН формує перелік робіт за адресами, розраховує необхідний обсяг коштів та подає до І вересня відповідні пропозиції на ім'я Вінницького міського голови. В процесі формування міського бюджету вирішується питання надання коштів на потреби АОСН на кожний наступний рік.

Процес збору коштів мешканцями приватного сектору на роботи наступного року починається вже в поточному році, адже потрібно встигнути отримати весь їх необхідний обсяг. Після вирішення даного питання, голова ініціативної групи інформує про це Департамент комунального господарства та благоустрою Вінницької міської ради, який розробляє проектно-кошторисну документацію на проведення відповідних робіт, а також визначає виконавця робіт шляхом проведення процедури публічних закупівель через електронну систему ProZorro. Після підписання договору на виконання робіт з переможцем тендеру, кошти, що зібрані мешканцями Асоціація направляє безпосередньо на рахунок компанії-переможця.

Таким чином, за десять років (з 2007 по 2017 роки) спільної діяльності квартальних комітетів з органами публічної влади за програмою співфінансування були виконані наступні роботи з облаштування приватного сектору: будівництво 50 кілометрів мереж каналізації, якими охоплено 70 вулиць; 6 кілометрів водогону на 14 вулицях та заасфальтовано 57 вулиць тощо.

Протягом же 2018-2019 років було проведено 87 загальних зборів громадян, під час яких роз'яснено умови дольової участі населення в проведенні капітального ремонту дорожнього покриття. Обрано ініціативні групи, залучено коштів мешканців у сумі – 1,5 млн грн. На капітальний ремонт 20-ти вулиць використано кошти бюджету Вінницької міської ОТГ в сумі 13,7 млн грн. Серед іншого, заасфальтовано пров. Кооперативний та вул. А.Свидницького (дорога до школи №11), де проживають люди з обмеженими фізичними можливостями. Загалом в 2019 році заасфальтовано ділянки на 20 вулицях<sup>63</sup>.

Отже, активна діяльність органів самоорганізації населення дозволяє вирішувати в місті Вінниця нагальні питання розвитку приватного сектору більш ефективно та на основі узгоджених інтересів членів громад. Слід наголосити, що саме завдяки розуміння принципів діяльності ОСН з боку міського голови, його заступників і директорів департаментів, завдяки щоденній співпраці та підтримці з боку міської влади, стало можливим оперативне та ефективно

<sup>62</sup>Панчук Н. Інноваційний підхід до вирішення проблем приватного сектору. Ми - представники громади! Збірник практик діяльності та розвитку органів самоорганізації населення в Україні / Під редакцією Г.С. Трепалаяк. – Одеса: ПП „Євродрук”, 2011. – С. 14 – 21.

<sup>63</sup>Про внесення змін до Програми розвитку та утримання житловокомунального господарства м. Вінниці на 2019-2024рр., затвердженої рішенням міської ради від 28.09.2018р. № 1350. Рішення Вінницької міської ради від 22.02.2019 № 1580 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua>. – Назва з екрану.

вирішувати болючі проблеми мешканців приватного сектору міста Вінниці.

### Основні результати

- Покращення побутових умов мешканців приватного сектору, які отримали послугу з централізованого водопостачання та водовідведення в повному за потребами обсязі;
- Підвищення якості водопостачання;
- Здружилися мешканці вулиць;
- Стрімке збільшення кількості мешканців, що користуються централізованою каналізацією, сприяє зменшенню впливу на навколишнє природне середовище;
- Економія та підвищення ефективності використання ресурсів, мешканці приватного сектору отримують рахунки за фактично отриману послугу з централізованого водопостачання та водовідведення;
- Зміна психології мешканців багатоквартирних будинків щодо питання утримання спільної власності, готовність інвестувати кошти у ремонті об'єктів місць загального користування; діти та молодь дбайливо ставляться до того, що зроблено за власною участю;
- Покращився зовнішній вигляд приватного сектору, забезпечення техніки безпеки дорожнього руху за рахунок покращення відремонтованого дорожнього покриття, безпечності руху велосипедів, мотоциклів як основного виду рухомого складу транспорту в приватному секторі;
- Підвищення рівня довіри до місцевої влади.

## 2.6. Реалізація проєкту з енергоефективності у місті Вінниці за підтримки Швейцарської конфедерації

### Проблеми

- Шкідливі викиди забруднюючих речовин в повітря;
- Зношеність житлово - комунальної інфраструктури міста;
- Постійно зростаючі тарифи на енергоносії;
- Наявність величезної кількості боргів у системі виробництва та постачання тепла.

### Алгоритм дій

I. Підписання Угоди мерів (Covenant of Mayors) та Меморандуму про

взаєморозуміння між Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарської Конфедерації (SECO) щодо проєкту з енергоефективності;

2. Розробка та затвердження Плану Дій зі сталого енергетичного розвитку до 2020 року (надалі – ПДСЕР):

- Опис енергетичного сектору міста Вінниці та структури споживання енергоресурсів за категоріями споживачів;
- Розроблення загальної стратегії зі скорочення споживання енергії, збільшення кількості відновлюваних джерел енергії у місті;
- Розроблення Кадастру викидів вуглекислого газу.

3. Реалізація ПДСЕР:

- Підбір фахівців;
- Створення та накопичення бази даних енергетичного сектору м. Вінниці та структури споживання енергоресурсів за категоріями споживачів;
- Підвищення рівня проінформованості громадськості через поширення інформації про застосування заходів з енергозбереження;
- Створення системи моніторингу.

### Опис практики

Енергоефективність є одним з наріжних каменів для розбудови надійної публічної інфраструктури у громадах, використовуючи їх ресурси та інструменти у найбільш ефективний та сталий спосіб. Проблеми ефективного енергоспоживання та енергозбереження на фоні постійного зростання цін на енергоносії стали особливо актуальними для держави та міст в цілому.

Одним із основних напрямів реалізації державної політики у сфері регіонального розвитку та комунальній галузі є залучення інвестицій і співпраця з міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями. Вперше на теренах України такі проєкти в сфері енергоефективності вдалось реалізувати на практиці у місті Вінниця за допомогою Швейцарської Конфедерації.

Вінниця є учасником масштабних енергозберігаючих ініціатив, місто, яке вже кілька років поспіль утримує лідируючі позиції по кількості інвестицій та впровадженні енергоефективних та енергозберігаючих технологій. Саме тому є корисним вивчення успішного досвіду у використанні альтернативних і відновлюваних джерел енергії в секторі бюджетних будівель та реформуванні муніципального енергетичного сектору, втіленим заради комфорту вінничан, економії бюджетних коштів та поліпшення загальної кліматичної ситуації.

В свій час Вінниця опинилася перед дилемою: як перейти від пострадянського до сучасного. Шляхи цього переходу було втілено в стратегії розвитку міста до 2020 року, де було визначено 5 пріоритетних напрямків, які стали передумовами для покращення якості надання послуг та комфортності життя в місті. Основним пріоритетним напрямком став екологічний розвиток та якість надання комунальних послуг.

Відповідно до Стратегії розвитку «Вінниця-2020»<sup>64</sup>, починаючи з 2011 року у місті проводяться роботи за наступними напрямками:

- теплопостачання (реконструкції теплових мереж та котельень, індивідуальні теплові пункти та термомодернізація закладів соціальної сфери);
- реконструкція зовнішнього освітлення (встановлення енергозберігаючих світильників).

01 липня 2011 року м. Вінниця офіційно підтримало масштабну ініціативу Європейської комісії із сталого розвитку міст, відому як Угода мерів (Covenant of Mayors)<sup>65</sup>. Дана Угода охоплює місцеві та регіональні органи влади, які беруть на себе добровільні зобов'язання підвищувати енергоефективність та нарощувати використання відновлювальних джерел енергії на своїх територіях. Відповідно до цих зобов'язань підписанти Угоди прагнуть скоротити власні викиди CO<sub>2</sub>, сприяючи, таким чином розвитку екологічно орієнтованої економіки та підвищенню якості життя.

Підписавши Угоду мерів, місто Вінниця:

- з одного боку, отримало унікальну нагоду повністю трансформувати всю місцеву енергетику відповідно до принципів сталого енергетичного розвитку з використанням усього наявного досвіду міст Європи;
- з іншого боку, взяло на себе низку зобов'язань, які вимагають мобілізації всього наявного людського та ресурсного потенціалу у місті з метою забезпечення належного рівня енергетичної безпеки.

Реалізація Проєкту з енергоефективності у місті Вінниця відбувалась у рамках Меморандуму про взаєморозуміння між Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарської Конфедерації (SECO), Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, а також виконавчим комітетом Вінницької міської ради. Проєкт включав три компоненти: модернізація системи теплопостачання трьох мікрорайонів, підви-

<sup>64</sup>Про затвердження Стратегії розвитку Вінниця – 2020: рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 №1405. – Режим доступу: <https://cutt.ly/xy6MQII>

<sup>65</sup>Угода мерів – Режим доступу: <http://com-east.eu/uk/>

щення інституційної спроможності КП «Вінницяміськтеплоенерго» та отримання «Європейської енергетичної відзнаки». Загальний обсяг фінансової підтримки безповоротного гранту з боку Швейцарії становив 20,6 мільйона швейцарських франків, внесок Вінниці становив 207,2 мільйона гривень.

В рамках компоненту розвитку інституційної спроможності для спеціалістів КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго» було проведено більше 20 семінарів. Також підприємство за підтримки швейцарського консультанта проекту розробило довгостроковий бізнес-план (відповідно до планів розвитку Вінниці), стратегію постачання деревного палива та стратегію аутсорсингу (передачу до сторонніх організацій ряду робіт, що виконувалися на підприємстві, й навпаки – надання підприємством додаткових послуг стороннім організаціям).

КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго» також вдалося залучити додаткове фінансування від інших донорів, таких як NEFCO (Nordic Environment Finance Corporation – Північна екологічна фінансова корпорація, створена у 1990 році п'ятьма країнами Північної Європи для надання фінансової підтримки важливим екологічним проектам у країнах Центральної та Східної Європи) і Світового Банку.

В рамках компоненту підтримки міста в отриманні «Європейської енергетичної відзнаки» був розроблений та затверджений План дій зі сталого енергетичного розвитку, а також були створені і впроваджені процедури аналізу даних з ефективності використання енергії та процедури звітності. Такий комплексний підхід дозволив місту отримати впевнені результати та у 2015 році першими в Україні і навіть першими на теренах Східної Європи здобути «Європейську енергетичну відзнаку» (2019-го Вінниця успішно пройшла повторний аудит і підтвердила її). Під час фінальної зустрічі представник офісу ЄЕВ вручив міському голові Сергію Моргунову відповідний сертифікат.

В рамках інвестиційного компоненту проекту з енергоефективності у Вінниці, одними з основних реалізованих проектів є:

І. Проєкт «Реконструкція системи теплозабезпечення мікрорайону Зулінського-Київська» (2015-2019 рр.):

#### Заходи проєкту:

- Заміна теплових мереж загальною протяжністю понад 9 км у двотрубному прокладанні;
- Улаштування 68 одиниць індивідуальних теплових пунктів;
- Реконструкція газової котельні потужністю 13,5 МВт.

#### Економія завдяки реалізації проєкту:

- Природного газу в рік на 3,6 млн м<sup>3</sup>;

- Зменшення викидів CO<sub>2</sub> на 6,8 тис. тонн в рік;
- Зменшення втрат теплової енергії та витоків у кількості з 19% до 7%.

2. Проєкт «Реконструкція системи гарячого водопостачання мікрорайону Вишенька-Слов'янка» (2019 р.):

Заходи проєкту:

На даний час завершується влаштування 141 од. ІТП, з яких 106 од. - за кошти Швейцарської Конфедерації, 35 од. - за власні кошти КП ВМР «ВМТЕ».

Очікувані результати проєкту:

- Скорочення споживання природного газу в рік на 1,1 млн м<sup>3</sup>;
- Зменшення викидів CO<sub>2</sub> - 2,1 тис. тонн/рік;
- Зменшення втрат теплової енергії та витоків на 10%.

Енергоефективні заходи у Вінниці поширюються й на заклади освіти. Окрім того, що протягом останніх років комплексно утеплюються приміщення садків та шкіл, на шкільних подвір'ях з'явилися велопарковки, впроваджується роздільний збір відходів, а вчителі дедалі більше говорять зі школярами про причини і наслідки глобального потепління та інші екологічні проблеми. Формування екологічної свідомості змалку закладає сталі звички, які враховують елементи енергоефективного способу життя.

Досвід спільної роботи з Швейцарським бюро співробітництва довів, що співпраця може сприяти вирішенню питань реформування та розвитку міст України. Загалом, з початку реалізації проєкту в трьох мікрорайонах міста було модернізовано газові котельні, побудовано дві твердопаливні котельні, замінено майже 19 км тепломереж. Впровадження системи SCADA дало можливість надання якісних послуг з тепlopостачання і забезпечення гарячою водою цих територій, позбавитися таких проблем, як пориви комунікацій і тепловтрати в цих мікрорайонах. Разом із тим, результатом проєкту стала економія біля 9 млн м<sup>3</sup> газу на рік і зменшення з екологічної точки зору викидів CO<sub>2</sub> в розмірі 19,4 тис. тонн.

Швейцарські партнери підкреслили, що проєкт став успішним завдяки активності вінничан: «Вінниця завжди мала проактивну позицію і пропонувала інноваційні рішення для підвищення енергоефективності в місті. Головна мета – добробут громадян, які тут живуть. Під час нашої тривалої співпраці Вінниця довела, що вона надійний партнер та орієнтована на досягнення результату. Закриваючи проєкт із впровадження енергоефективності, не припиняємо співпраці з Вінницею, а продовжуємо наше партнерство у сфері урбаністичного розвитку і децентралізації», – зазначив посол Швейцарії в Україні та Республіці Молдова пан Клод Вільд.

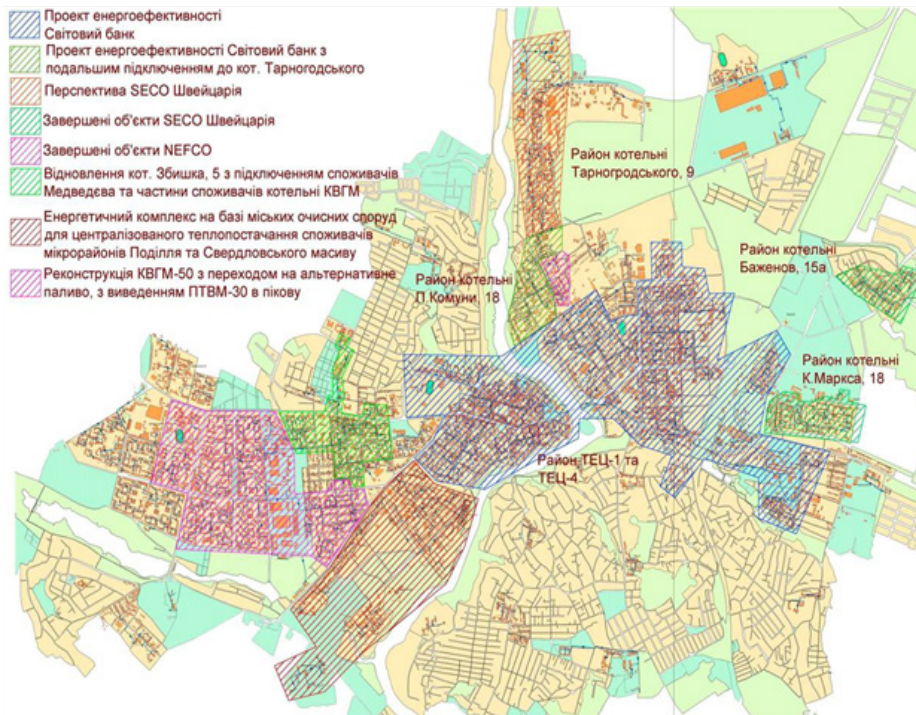


Рис. 2.6.1 Схема реалізації Плану Дій зі сталого енергетичного розвитку міста Вінниці до 2020 року.

У 2019 році завершено IV етап швейцарського проєкту з енергоефективності. Встановлено 836 світлодіодних світильників. Вінниця успішно пройшла аудит і вдруге підтвердила сертифікат «Європейська енергетична відзнака», яку отримала першою у Східній Європі у 2015 році.

Загальні показники по вищезазначених проєктах, що вдалося досягнути Вінницькій громаді можна класифікувати як:

Якісні - вказують на відсутність відключення мікрорайону та скарг мешканців на якість послуги з централізованого опалення та гарячого водопостачання.

Енергетичні - вказують на зменшення споживання природного газу.

Екологічні - зменшення викидів парникових газів, завдяки скороченню споживання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР), витоків та втрат теплової енергії.

Отже, вектор розвитку міста є правильним. Адже він співпадає з другою візією Концепції інтегрованого розвитку міста до 2030

року – «Екологічне і зелене місто над річкою Південний Буг, місто сталої міської мобільності». Комплексний підхід та багатогранний досвід Вінниці в питаннях енергоефективності є корисним і для інших міст України, зокрема і щодо розробки та впровадження муніципальної енергетичної політики та отримання Європейської енергетичної відзнаки, є важливим для впровадження національної енергетичної стратегії України.

### Основні результати

- Зменшення негативного впливу на довкілля;
- Економія та підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів;
- Забезпечення достатнього рівня постачання енергії та надання високоякісних енергетичних послуг (освітлення, опалення тощо);
- Заощадження державних коштів та можливість спрямувати зусилля на залучення коштів для реалізації енергоефективних проєктів і програм;
- Збереження і модернізація житлово-комунальної інфраструктури міста;
- Підвищення рівня обізнаності населення з питань енергоефективності та формування нової моделі поведінки споживачів.

## 2.7. Реалізація великих інфраструктурних проєктів із залученням коштів Державного фонду регіонального розвитку

### Проблеми

- Наявність значної кількості великих інфраструктурних проєктів, що потребують значних фінансових ресурсів;
- Необхідність залучення додаткових ресурсів для реалізації таких проєктів.

### Алгоритм дій

1. Формування переліку інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку, які пропонуються до реалізації за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.
2. Узагальнення та аналіз запропонованого переліку інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку на предмет відповідності вимогам.



3. Розробка проєктів для участі в конкурсі.
4. Реєстрація проєктів на онлайн-платформі Міністерства розвитку громад та територій.
5. Супровід проєктів.
6. Реалізація проєктів.

## Опис практики

Відбір та підготовка об'єктів здійснюється відповідно до рішення виконавчого комітету міської ради від 05.07.2018 №1423 «Про затвердження Порядку розробки і реалізації виконавчими органами Вінницької міської ради інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку»<sup>66</sup>.

Щорічно до 25 квітня виконавчі органи міської ради за погодженням із профільним заступником міського голови подають Департаменту економіки і інвестицій міської ради перелік інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку, які пропонуються до реалізації за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Департамент економіки і інвестицій Вінницької міської ради здійснює узагальнення та аналіз запропонованого переліку інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку на предмет відповідності вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року №196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку»<sup>67</sup>, формує попередній Перелік та доводить його до відома куратора - заступника міського голови. В подальшому Перелік узгоджується з міським головою.

Проєкти, які відібрані до участі в регіональному конкурсному відборі, розробляються головними розпорядниками коштів та Департаментом економіки і інвестицій міської ради.

Після узгодження Переліку з міським головою Департамент економіки і інвестицій Вінницької міської ради доводить узгоджений Перелік та інформацію щодо необхідного пакету документів до відома головних розпорядників коштів - виконавчих органів міської ради.

Виконавчі органи міської ради, які є замовниками проєктів і програм регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, протягом 15 днів з дня одержання Переліку, подають Департаменту економіки і ін-

<sup>66</sup>Про затвердження Порядку розробки і реалізації виконавчими органами Вінницької міської ради інвестиційних проєктів і програм регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: Рішення виконавчого комітету Вінницької міської ради від 05.07.2018 №1423. – Режим доступу: <https://cutt.ly/6uw7wcz>

<sup>67</sup>Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова КМУ від 18 березня 2015 р. № 196 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-p>

вестицій Вінницької міської ради завірені печатками документи згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року №196 та Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 24 квітня 2015 року №80<sup>68</sup>.

Департамент економіки і інвестицій Вінницької міської ради перевіряє на комплектність та відповідність вимогам законодавства подані пакети документів, формує реєстраційні картки, описову частину програм і проєктів, заповнює бюджетні форми, здійснює реєстрацію проєктів на онлайн-платформі Міністерства розвитку громад та територій.

Реалізація проєктів, які не пройшли конкурсний відбір на фінансування за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, здійснюється за кошти бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади відповідно до Програми економічного і соціального розвитку Вінницької міської ОТГ, яка затверджується щорічно, з урахуванням пріоритетності та фінансових можливостей бюджету.

Завдяки злагодженій роботі нині реалізовано такі великі інфраструктурні проєкти (окремі з яких прокоментуємо):

1. Будівництво вул. Келецької та трамвайної лінії від вул. Квятека до автовокзалу «Західний» в м. Вінниці (2014р.). На виконання робіт з державного бюджету залучено 34,0 млн грн, міського – 12,5 млн грн. Запозичення під державні гарантії склали 32,9 млн грн;

2. Будівництво вставки між трамвайними лініями вул. Келецька – вул. Пирогова (електромережа) в м. Вінниці (2015р.), з державного фонду регіонального розвитку на умовах співфінансування залучені кошти в сумі 8,7 млн грн; з міського бюджету виділено – 0,9 млн грн;

Враховуючи, що місто інтенсивно розбудовується, збільшується кількість населення в окремих мікрорайонах міста, що призводить до зростання пасажиропотоку.

Станом на 2015 рік мешканці мікрорайону «Поділля» та вулиці Пирогова користувалися сполученням з іншими районами міста трамвайними маршрутами у двох напрямках: «Електромережа – Залізничний вокзал» та «Електромережа – Західний вокзал». Разом з тим, було відсутнє пряме сполучення від Електромережі до вул. Квятека, в напрямку до якої знаходиться ряд великих пасажиротворюючих об'єктів міста: торгівельні комплекси, лікувальні заклади, «Прозорий офіс», ринок та ін..

<sup>68</sup>Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку та проєктів - переможців «Всеукраїнського громадського бюджету», що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства

Враховуючи той факт, що планова житлова забудова в мікрорайоні «Вишенька» - близько 60 тисяч жителів, а в мікрорайоні «Поділля» на той час проживало майже 17 тисяч населення. Крім того, послугами вказаних маршрутів користувалися мешканці мікрорайону «Слав'янка», що примикає до вулиці Пирогова, актуальним було забезпечення функціонування маршруту «Електромережа – Вишенька».

З метою покращення транспортного сполучення між районами «Поділля» - «Вишенька» було розроблено та успішно реалізовано у 2015 році проєкт будівництва вставки між трамвайними лініями вул. Келецька – вул. Пирогова (електромережа) в м. Вінниці.

3. Реконструкція пр-ту Космонавтів (у III-и черги), (2015-2018 рр.), залучені кошти ДФРР 66,6 млн грн, з міського бюджету – 19,6 млн грн (співфінансування);

Проспект Космонавтів знаходиться у найбільшому житловому мікрорайоні міста - «Вишенька» і є центральним проспектом мікрорайону. Більшість будинків фронту забудови проспекту – це 5-9-ти поверхові житлові будинки, а також об'єкти громадського призначення з надання різноманітних послуг, в тому числі «Прозорий офіс». Існуюча житлова забудова в даному мікрорайоні та новий житловий масив, що розбудовується, налічуватиме близько 60 тис. жителів. Важливе містобудівне значення проспекту Космонавтів полягає в тому, що він одночасно виконує функції транспортного коридору та рекреаційної зони.

Композицію проспекту Космонавтів органічно доповнює бульвар – просторово-планувальна структура протяжністю 1500 метрів, видовжений з півночі на південь, обмежений з двох сторін транспортними смугами. Дорожнє покриття та тротуари знаходяться в задовільному стані.

Благоустрій зеленої зони проспекту Космонавтів (бульвару) від Хмельницького шосе (площі з літаком) до вул. В. Порики на час початку реалізації проєкту морально застарів та не відповідав сучасним вимогам, потребував нагальної реконструкції, оскільки у мешканці мікрорайону не було комфортних умов для відпочинку.

У ході проєкту було здійснено реконструкцію та благоустрій бульвару проспекту Космонавтів, яка спрямована на підвищення комфорту просторового середовища, удосконалення його зовнішнього вигляду. Основний метод реконструкції та благоустрою – збереження параметрів та габаритів цієї частини міста з її сформованою забудовою.

В ході реконструкції також замінено існуючі морально застарілі лавки та урни на декоративні сучасні, доповнено їх декоративними сучасними ліхтарями. Існуюче асфальтове покриття було

демонтовано та замінено на сучасне декоративне мощення бетоною тротуарною плиткою з додаванням квітників. Здійснено сучасне оновлення просторової площі з літаком на постаменті.

За підсумками реалізації проєкту було створено умови для комфортного відпочинку населення різних вікових категорій, удосконалено архітектурний вигляд існуючого проспекту, надано проспекту Космонавтів більш сучасного вигляду.

4. Реконструкція приміщення ДНЗ по вул. Порики, 5а (2014 - 2015 рр.), залучені кошти Державного фонду регіонального розвитку в обсязі 16,9 млн грн, співфінансування з бюджету Вінницької міської ОТГ – 4,2 млн грн.

Потужність існуючих ДНЗ міста Вінниці задовольняла лише 61,3% загальної потреби на відвідування дітей. Заклади були переповнені, особливо в густонаселених мікрорайонах міста таких, як «Вишенька».

З метою зменшення черги та створення комфортних умов для максимального задоволення потреб дітей мікрорайону «Вишенька» у якісних освітніх послугах планується здійснити реконструкцію приміщення колишнього (недіючого) дошкільного навчального закладу по вул. Порики, 5а для розміщення ДНЗ на 190 місць.

Проєктом передбачено перепланування приміщень першого і другого поверхів, влаштування шатрового даху над будівлею, заміну існуючих віконних та дверних блоків, утеплення стін з зовнішньої сторони та горища, влаштування виходу на горище, евакуаційних сходів з другого поверху, пандусу, ганків, козирків та прибудова приміщення для пральні.

В результаті реалізації проєкту введено новий ДНЗ на 190 місць, що забезпечує дітей, які мешкають в найбільшому та густонаселеному мікрорайоні міста «Вишенька», сучасним приміщенням, яке відповідає європейським стандартам.

5. Реконструкція трамвайної колії на площі Гагаріна (2016р.), залучені кошти ДФРР 26,0 млн грн та міського бюджету – 6,2 млн грн (співфінансування);

Площа Гагаріна є однією з центральних площ, яка з'єднує всі мікрорайони міста. Щоденний пасажиропотік через площу Гагаріна орієнтовно становить від 13 до 15 тис. осіб. Через незадовільний стан трамвайних колій та дорожнього покриття рух транспорту уповільнювався, а пасажирів перебували в потенційній небезпеці. Трамвайні колії та дорожній одяг на площі Гагаріна не відповідали нормативним вимогам щодо безпеки руху електро- та автотранспорту (наявність суцільних тріщин та ям на покритті проїзної частини, незадовільний стан бордюрів та тротуарів, не працюючий дренаж вздовж трамвайної колії, тому значна частина трамвайної колії мала просадку та під-

топлювалася ґрунтовими та поверхневим водами).

Завдяки реалізації проєкту було здійснено реконструкцію однієї з центральних площ міста – площі Гагаріна протягом 9 місяців 2016 року, зокрема проведено реконструкцію асфальтобетонного покриття, замінено трамвайні колії та розвідні стрілки, встановлено додаткові водовідвідні решітки, заглиблено існуючі та підключено їх до міського колектору.

6. Реконструкція мостової споруди через р. Південний Буг на вул. Чорновола (2017-2019 рр.), залучені кошти ДФРР 37,9 млн грн (співфінансування); з міського бюджету виділено 35,5 млн грн.;

Мостовий перехід у м. Вінниці по вул. Чорновола перетинає русло р. Південний Буг під прямим кутом. Його було збудовано в 1962 році. Міст відіграє важливу роль в транспортному сполученні двох частин м. Вінниці, що розташовані на берегах р. Південний Буг. По мосту здійснюється рух вантажного, громадського та приватного автотранспорту.

До реалізації проєкту міст не відповідав вимогам умов нормальної експлуатації і безпеки руху транспортних засобів та пішоходів. За тривалий період експлуатації в несучих елементах і опорах прольотної будови виникли численні дефекти і пошкодження, які впливали на несучу здатність як прольотних будов так і споруди мосту в цілому та на час робіт з реконструкції досягли критичного стану (руйнування бетону з корозією арматури, вилугування бетону, корозія металевих елементів внаслідок втрати захисного покриття, тріщини по стиках з'єднання окремих з/б елементів, відсутність кріплення конусів, ерозія насипу, руйнування тротуарних плит та інше). На загальний стан мостової споруди впливало також збільшення постійних навантажень на конструкції внаслідок влаштування за період експлуатації додаткових шарів асфальтобетонного покриття на проїзній частині та пошкодження цього покриття в місцях деформаційних швів.

В ході проєкту було виконано комплекс заходів, які надали змогу забезпечити довговічність конструктивних елементів мосту, збільшити його вантажопідйомність та підвищити пропускну здатність мосту. Також варто відзначити креативний підхід до реалізації реконструкції, у результаті якого пішохідні зони мосту також перетворилися на цікаву прогулянкову зону для містян.

7. Реконструкція вул. Замостянської від вул. Стрілецької до проспекту Коцюбинського (2018 - 2019 рр.), залучені кошти Державного фонду регіонального розвитку в обсязі 50,7 млн грн, співфінансування з бюджету Вінницької міської ОТГ – 105,8 млн грн.

Вулиця Замостянська в м. Вінниця пролягає через одну з найбільших площ міста – площу Перемоги. Це перехрестя з проспектом

веде до центральної вулиці міста вул. Соборна. Площа Перемоги є основною транспортною розв'язкою міста і основною артерією, що сполучає мікрорайони «Тяжилів», «Старе місто» та Центральну частину міста. Крім того, на вказаному відрізку вулиці Замостянська від вул. Стрілецької до проспекту Коцюбинського знаходиться ряд об'єктів соціальної інфраструктури: Будинок офіцерів, глядацька зала якого вміщує в себе майже 1000 глядачів та є найбільшою у місті та області; Центр первинної медико-санітарної допомоги; Центральний міський стадіон; Центр надання адміністративних послуг, міський Палац мистецтв «Зоря». Щодня вулицею Замостянська (або повз неї) пересувається від 300 до 500 тисяч осіб. Проте, на час формування проєкту трамвайні колії та дорожнє покриття вулиці Замостянська не відповідали нормативним вимогам щодо безпеки руху електро- та автотранспорту (наявність тріщин та ям на покритті проїзної частини, незадовільний стан бордюрів та тротуарів), електричні опори знаходилися в незадовільному стані, існуючі лавки та ліхтарі навколо пішохідної зони були морально застарілими та фізично зношеними. У 2018 році, на I чергу реконструкції вул. Замостянської (від проспекту Коцюбинського до вул. Стеценка) заплановано фінансування з державного фонду регіонального розвитку в сумі 5,6 млн грн та співфінансування з міського бюджету в сумі 70,8 млн грн.

У 2019 році фінансування реконструкції II черги вул. Замостянської (від вул. Стеценка до вул. Стрілецької) здійснювалось за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (45,0 млн грн) та коштів бюджету Вінницької міської ОТГ (35,0 млн грн), що дало змогу завершити комплексну реконструкцію вул. Замостянської (від вул. Стрілецької до проспекту Коцюбинського), забезпечивши мешканців мікрорайону «Замостянський» та гостей міста безпечними умовами пересування та сучасною рекреаційною зоною.

II черга реконструкції вул. Замостянської (від вул. Стеценка до вул. Стрілецької) передбачала: заміну асфальтобетонного покриття доріг та існуючого тротуарного покриття, розширення проїзної частини вулиці, влаштування нового освітлення, заміну трамвайних колій, встановлення однієї контактної мережі для трамваю, влаштування однієї трамвайної зупинки на підвищеній платформі, влаштування паркувальних місць, встановлення зарядок для електромобілів, прокладання велодоріжки, відновлення існуючого та створення нового газонного покриття, вжиття заходів для безперешкодного перебування у сквері маломобільних груп населення, розміщення лавок для відпочинку та урн для сміття, заміну існуючої огорожі, віддалення трамвайних колій від проїжджої частини бортовим каменем. Загальна вартість реконструкції складає 156,4 млн грн.

За підсумками реалізації проєкту було забезпечено мешканців мікрорайону «Замостянський» та гостей міста безпечними умо-

вами пересування та сучасною рекреаційною зоною шляхом здійснення реконструкції вул. Замостянської.

### Основні результати

- успішно реалізовано 7 великих інфраструктурних проєктів з залученням коштів ДФРР;
- отримано коштів на вказані проєкти з ДФРР - 240,8 млн грн;
- вирішено низку життєвоважливих для міста питань.

## 2.8. Система громадської безпеки в місті

### Проблеми

- безпекові виклики, пов'язані з війною на сході України, наявністю загроз терористичного, інформаційного, кримінального, техногенного та природного характеру;
- відсутність єдиного інформаційного простору, в якому реалізуються функції обробки і аналізу інформації для гнучкого і оперативного реагування на безпекові інциденти;
- низька кількість розкритих, в тому числі за гарячими слідами, злочинів та правопорушень;
- порушення правил благоустрою та посягання на об'єкти комунальної власності;
- порушення публічного порядку під час проведення розважальних та інших масових заходів на території міста.

### Алгоритм дій

1. Діагностика питань безпеки в громаді. Інвентаризація існуючих мереж, встановлених у місті систем відеонагляду та визначення потреби у нових засобах та методах гарантування безпеки мешканцям міста.
2. Визначення місць та об'єктів, які потребують посиленого захисту та контролю над ситуацією, їх пріоритетність.
3. Комунікація з основними стейкхолдерами, аналіз питань співпраці та взаємодії представників органів місцевого самоврядування, державної влади та населення.
4. Прийняття рішень, спрямованих на забезпечення партнерства та

розбудови безпечної громади.

5. Закупівля та встановлення камер відеоспостереження та інших пристроїв системи «Безпечне місто».

6. Побудова єдиної локальної мережі системи «Безпечне місто», забезпечення доступу до неї правоохоронних органів.

7. Створення Муніципального ситуаційного центру.

8. Придбання серверного обладнання для зберігання архівів відеозаписів ситуаційного центру.

9. Організація зв'язку загальноміської системи відеоспостереження з системами відеоспостереження інших організацій та суб'єктів господарювання.

10. Здійснення моніторингу стану об'єктів благоустрою, дорожнього руху, санітарного стану міста, торгівлі у не встановлених для цього місцях, дотримання публічного порядку у місті.

II. Зворотній зв'язок з громадськістю щодо виявлення, забезпечення реагування та попередження протиправних діянь.

## Опис практики

Сучасна Вінниця – місто з активним життям та складною інфраструктурною будовою, яка невпинно розширюється. Темп життя зростає, відбуваються події та заходи із залученням великої кількості громадян. Мешканці міста ризикують зіткнутися з багатьма небезпеками, що супроводжують життєдіяльність в сучасних умовах. До основних безпекових викликів на національному рівні, які є актуальні і для Вінниці, можна віднести такі: інформаційний (здатність окремої людини та громади міста загалом аналізувати та відрізнити реальні факти від маніпулятивних, здатність власників даних, зокрема органів міської влади, захищати персональні дані громадян) та техногенний (системи виявлення, запобігання кризам техногенного характеру та оповіщення громадян). Це означає, що питання безпеки людини в міському середовищі сьогодні є як ніколи актуальним. Підтримка безпечних умов життєдіяльності людини, мінімізація ризиків потенційної небезпеки в навколишньому середовищі, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного, природного або іншого характеру є надважливим завданням влади міста. Враховуючи, що суспільні відносини у сфері публічного порядку у громаді охоплюють всі аспекти життя людини та належать до компетенції різних місцевих органів публічної влади (державних та місцевих структур), побудова партнерства та налагодження діалогу між місцевою владою, правоохоронними органами і мешканцями громади є запорукою ефективного виконання державними та місцевими інституціями



ми своїх функцій у сфері забезпечення публічної безпеки. Методи та засоби гарантування безпеки міста мають обов'язково відповідати основним вимогам сьогодення – безперебійності роботи в цілодобовому режимі, залученню громади до визначення безпекових пріоритетів, реалізації принципів спільної відповідальності.

З метою створення безпечного середовища, запобігання злочинності, забезпечення належного моніторингу ситуації на важливих об'єктах міста, об'єктах благоустрою та комунальної сфери, підвищення оперативності, якості та достовірності інформації, отриманої службами, які забезпечують безпеку міста, для відповідного швидкого реагування - у місті запроваджена система «Безпечне місто» .

Задача забезпечення побудови, розвитку та підтримки системи відеоспостереження та єдиної локальної оптичної мережі системи «Безпечне місто» покладена на комунальне підприємство «Вінницький інформаційний центр» Департаменту інформаційних технологій. Для належного оперативного реагування на події доступ до системи мають КП «Муніципальна варта» ВМР та правоохоронні органи міста.

В рамках міських Програм «Безпечне місто-2015»<sup>69</sup>, «Безпечне місто» на 2016-2018 роки<sup>70</sup>, Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки<sup>71</sup>, виконання проєктів благоустрою, реконструкції, влаштування систем освітлення, світлофорних об'єктів тощо встановлено понад 750 камер відеонагляду, 226 одиниць мережевого обладнання, сформовано 1126 вузлів зв'язку, 136 комутаційних вузлів. Для забезпечення функціонування системи «Безпечне місто» та оптико-волоконної мережі було прокладено 103,3 км оптичних ліній, в мережі працюють 3 тисячі абонентів. Камери відеоспостереження встановлені на мостах, площах, проспектах, в парках міста, на аварійно-небезпечних ділянках доріг, перехрестях, об'єктах культури, зупинках громадського транспорту та в місцях масового скупчення людей. До системи відеоспостереження підключено всі загальноосвітні навчальні заклади міста, забезпечено відеонагляд на більшості пішохідних переходів біля шкіл. На всіх етапах впровадження системи «Безпечне місто» важливим досягненням її роботи є позитивний вплив на профілактику правопорушень.

Протягом періоду реалізації у м. Вінниця практики формування безпечного життєвого середовища впроваджено сучасне програмне забезпечення для системи відеоспостереження та відеоаналітики міста, забезпечено серверні потужності для зберігання відеоданих. З 2019 року застосовуються технології штучного інтелекту.

<sup>69</sup>Про виконання Програми «Безпечне місто-2015»: Рішення Вінницької міської ради від 29.01.2016 № 95 – Режим доступу: <https://cutt.ly/RueqTNE>

<sup>70</sup>Про затвердження Програми «Безпечне місто» на 2016-2018 роки: Рішення Вінницької міської ради від 25.12.2015 № 48 – Режим доступу: <https://cutt.ly/QueqN1L>

<sup>71</sup>Про затвердження Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.09.2018 № 1353 – Режим доступу: <https://cutt.ly/FuwN8hK>

Використання сучасних засобів відеоспостереження, проведення постійного моніторингу та аналітики даних камер відеонагляду, датчиків та інших засобів забезпечує вчасне інформування, реагування, надання швидкої та якісної допомоги у небезпечних ситуаціях, створює сприятливі умови для профілактики та розкриття правопорушень.

Розширення системи відеоспостереження, розвиток системи «Безпечне місто» у Вінниці наразі відбувається згідно з Програмою цифрового розвитку на 2018-2022 роки, яка розроблена відповідно до Стратегії розвитку «Вінниця-2020». Програмою передбачено доступність цифрових можливостей для громадян, формування безпечного міського середовища на базі сучасних цифрових технологій, впровадження інноваційних ІТ-ініціатив. Так, на офіційному веб-сайті Вінницької міської ради у рубриці «Петиції та звернення громадян», є посилання на Платформу Єдина система електронних петицій <https://petition.e-dem.ua/vinnytsia>, якою активно користуються вінничани. У категорії «Охорона правопорядку» небадужі до безпекових питань мешканці міста у 2019 році зареєстрували петицію щодо встановлення камер відеоспостереження у дитячих садочках та школах міста, яка набрала необхідну кількість голосів. Петиція врахована в роботі міської влади, що свідчить про спільну діяльність та відповідальність за безпеку в громаді місцевої влади та мешканців громади.

Вінницькій міській раді вдалось врахувати досвід успішних світових практик та реалізувати комплексне рішення забезпечення повноцінної цілодобової безпеки у місті, створивши Ситуаційний центр Вінницької міської ради на базі відділу оперативного контролю КП «Муніципальна варта» ВМР.

Із 2017 року здійснюється безперервний моніторинг інформації із систем відеоспостереження та швидке реагування на оперативні ситуації у Муніципальному ситуаційному центрі, діяльність якого спрямована на підвищення рівня безпеки людей (збереження їхнього життя і здоров'я), а також об'єктів, споруд і навколишнього середовища.

З січня 2018 року – Ситуаційний центр Вінницької міської ради працює цілодобово у повноцінному режимі, куди надходить відеоінформація з під'єднаних до системи «Безпечне місто» камер відеонагляду (муніципальні відеокамери, камери з усіх шкільних закладів та окремі приватні камери).

Центр дає можливість забезпечити взаємодію і контроль дій з ліквідації надзвичайних та кризових ситуацій різного рівня із задіянням підприємств, що забезпечують життєдіяльність міста. У Центрі на підставі меморандуму про співпрацю працюють співробітники КП «Муніципальна варта», Патрульної поліції та ДСНС, які здійснюють

оперативне реагування на факти виявлених правопорушень та надзвичайних ситуацій. Відеокамери дозволяють поліції та рятувальникам ефективно планувати маршрути. Центр взаємодіє також з відділом оперативного реагування ВМР «Цілодобова варта».

Задача центру - онлайн спостереження за ситуаціями, отримання, збереження та аналіз інформації з системи відеонагляду міста, моніторинг показників датчиків екомоніторингу, зокрема, контролю викидів на хімічно та потенційно небезпечних об'єктах, сигналізаторів, інших приладів безпеки, оперативне реагування на аварії, надзвичайні та загрозові події.

Основна мета центру - забезпечення безпеки містян та гостей міста через:

- Цілодобовий онлайн-моніторинг подій у місті в режимі реального часу;
- Посилення безпеки дорожнього руху, запобігання злочинності;
- Виявлення нетипових ситуацій у зоні здійснення відеоконтролю;
- Забезпечення належного моніторингу ситуацій на важливих об'єктах міста та об'єктах благоустрою та комунальної власності;
- Автоматичне розпізнання номерних знаків транспортних засобів;
- Оперативне реагування на порушення публічної безпеки та публічного порядку;
- Ефективне управління автоматизованої системи керування дорожнім рухом (АСКДР);
- Оперативну передачу якісної та достовірної інформації службам, які забезпечують безпеку міста.

Центр розташований у просторій залі на десятому поверсі будівлі міської ради з обладнаними сучасними комп'ютерними комплексами робочими місцями, на яких кожен оператор здійснює моніторинг визначених ділянок, а загальна картина по місту виводиться на табло великої відеостіни. Разом зі звичайними відеокамерами використовуються камери-роботи, що можуть обертатися навколо своєї осі на 360 градусів та бачити на відстані до одного кілометра.

Для виявлення порушників у сфері благоустрою (наприклад, спалювання листя на території приватного сектору) застосовуються дрон та фотообладнання, яке має автономне живлення та спрацьовує за датчиком руху. Найчастіше таке обладнання розміщують у лісосмугах, щоб виявити порушників, які вночі вивозять сміття на дані ділянки. Фотоматеріали автоматично надсилаються на електронну адресу Ситуаційного центру, де правоохоронними органами невідкладно приймається рішення про притягнення порушників до відповідальності.

Особливістю Ситуаційного центру Вінницької міської ради є можливість приєднання приватних камер до єдиної системи відеоспостереження міста. Прикладом таких практик є камери біля під'їздів багатоповерхівок. Вінничани, які створили ОСББ, найбільше зацікавилися такою пропозицією задля власної безпеки та охорони території від можливих пошкоджень майна та крадіжок.

Важливою функцією системи «Безпечне місто» є забезпечення можливості відтворення реального ходу подій на основі записаних відеоматеріалів. Саме завдяки даному центру поліція регіону має високі показники розшуку зниклих автомобілів, вирішенні ДТП, виявлення вандалів, хуліганів, що дозволяє працівникам правоохоронних органів затримувати порушників за лічені хвилини. Так, види та кількість адміністративних правопорушень, виявлених Ситуаційним центром у період з 2018 року по жовтень 2019 року, розподіляються наступним чином (табл. 2.8.1).

Сфери вчинення правопорушень	Кількість виявлених правопорушень
Порушення ПДР України	14907
Порушення публічного порядку	1929
Порушення Правил благоустрою території міста Вінниці	8575
Разом	25411

Таблиця 2.8.1. Розподіл виявлених Ситуаційним центром адміністративних правопорушень за видами та кількістю

Розкриті Національною поліцією за допомогою Ситуаційного центру Вінницької міської ради кримінальні злочини належать до наступних видів (табл. 2.8.2.).

Види злочинів	Кількість виявлених правопорушень
Умисних вбивств	14907
Умисних тяжких тілесних ушкоджень	1929
Умисних легких тілесних ушкоджень	25411
Зґвалтувань	25411
Крадіжок особистого майна громадян	25411
Розбоїв	25411
Зґвалтувань	25411
Пограбувань	25411
Шахрайств	25411
Незаконних заволодінь транспортними засобами	25411
Хуліганств	25411
Всього	25411

Таблиця 2.8.2. Розподіл виявлених Ситуаційним центром кримінальних злочинів за видами та кількістю

Завдяки налагодженій взаємодії міськими службами своєчасно відреаговано на надзвичайні ситуації: реагування на терористичні загрози – 231; ліквідація пожеж (у багатоповерхових будівлях та приватних садибах на території міста) – 246; рятування громадян (на ДТП, пожежах і водоймах) – 46 раз.

Окрім фіксації протиправних діянь, Ситуаційний центр Вінницької міської ради за необхідності надає відеоінформацію працівникам карного розшуку, патрульної поліції, ювенальної поліції, фіскальної служби, прокуратури та інших підрозділів Національної поліції,

Завдяки налагодженій взаємодії міськими службами своєчасно відреаговано на надзвичайні ситуації: реагування на терористичні загрози – 231; ліквідація пожеж (у багатоповерхових будівлях та приватних садибах на території міста) – 246; рятування громадян (на ДТП, пожежах і водоймах) – 46 раз.

Окрім фіксації протиправних діянь, Ситуаційний центр Вінницької міської ради за необхідності надає відеоінформацію працівникам карного розшуку, патрульної поліції, ювенальної поліції, фіскальної служби, прокуратури та інших підрозділів Національної поліції, дільничним для документального підтвердження скоєних правопорушень. Відділом господарських відносин департаменту правової політики та якості міської ради при наданні кожної відеоінформації чи запису готується офіційна відповідь (супровідний лист) з метою підтвердження офіційного походження даної інформації у разі використання її в якості «доказу». Усього за час роботи центру за запитами та заявами надано 940 відеозаписів: Національній поліції – 720; підприємствам, установам та організаціям – 59; за ухвалою суду чи слідчого судді – 21; громадянам – 126; прокуратурі – 7; адвокатам – 7. Крім того, працівниками Ситуаційного центру Вінницької міської ради виявлено та зафіксовано 183 факти пошкодження комунального майна на загальну суму понад 2 млн грн. Збитки відшкодовуються у бюджет ВМОТГ.

Як свідчить аналіз діяльності Муніципального Ситуаційного центру, він є основою єдиної системи управління і координації спільних заходів усіх екстрених служб міста та сприяє підвищенню рівня безпеки містян у всіх сферах життєдіяльності: охорона життя та здоров'я громадян, майна, об'єктів комунальної власності, публічного порядку та правил дорожнього руху.

Центром налагоджено активну взаємодію з мешканцями – цілодобовий зв'язок з громадянами за допомогою різних каналів зв'язку (телефонні дзвінки та смс-повідомлення, месенджери, соціальні мережі) з метою виявлення, забезпечення швидкого реагування на небезпечні ситуації, попередження негативних проявів у місті. Працівники центру в режимі 24/7 реагують на повідомлення громадян, що надходять за допомогою сучасних комунікаційних засобів Viber, WhatsApp та Telegram від будь-кого, хто став свідком того чи іншого порушення або при виникненні надзвичайних ситуацій або виявленні підозрілих осіб на території міста. Працівники оперативно реагують на повідомлення, переглядаючи відео на камерах. За потреби, вони інформують відповідні структури. За період 2018-2019 років надійшло від небайдужих осіб 58393 повідомлення про правопорушення.

Важливий аргумент на користь новації вінничан – прозорість роботи, реальна, а не ілюзорна можливість громади встановити контроль за діяльністю органу місцевого самоврядування, передусім

щодо раціонального витрачання бюджетних коштів. Своїм досвідом Вінницька міська рада охоче ділиться з іншими органами місцевого самоврядування. До Ситуаційного центру приходять делегації з регіону, інших міст України та світу, представники ЗМІ регіонального та національного рівня, проводяться екскурсії та роз'яснення завдань центру та принципів його роботи. Так 27 червня 2019 року до Ситуаційного центру ВМР завітали учасники Всеукраїнського навчального форуму «Безпечне місто Вінниця 2019» з метою ознайомлення з роботою Вінницького Ситуаційного центру, обміну досвідом. Це представники IT-підрозділів, які працюють в органах місцевого самоврядування, заступники міських голів, начальники департаментів, представники Національної поліції і Муніципальної варти з наступних міст України: Хмельницький, Кривий Ріг, Івано-Франківськ, Ужгород, Київ, Вінниця, Чернігів, Черкаси, Запоріжжя, Маріуполь, Харків, Луцьк, Біла Церква, Миколаїв, Тернопіль, Житомир, Херсон, Вінницька область: Могилів-Подільський, Калинівка, Ладижин, Хмільник, Іллінці, Липовець. Так, протягом минулого року побувало і, відповідно, докладно познайомилося з діяльністю міського Ситуаційного центру майже чотири тисячі відвідувачів – школярів, студентів місцевих посадовців і депутатів, поліцейських, комунальників, освітян, журналістів.

Робота центру постійно висвітлюється в засобах масової інформації, щоденно подається інформація про події у місті від Ситуаційного центру на телеканалі «ВІТА», в радіоефірі Радіокомпанії «Місто над Бугом». У Ситуаційному центрі також знаходиться прес-секретар, який кожного дня у прямому ефірі місцевого телеканалу (аудиторія якого – більше 1 мільйона глядачів) інформує людей про незвичайні ситуації та їх вирішення. Відбувається постійний зворотній зв'язок через соціальні мережі, зокрема, через Facebook, YouTube, Instagram роботою центру цікавиться 865084 особи.

Система «Безпечне місто» виступає інструментом реалізації Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030, а саме стратегічного наміру Формування безпечного міського середовища (візія розвитку міста - Місто сильної громади). Подальший розвиток системи «Безпечне місто» та Муніципального ситуаційного центру у Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниця 2030 посилить рівень безпеки громадян на території міста, зокрема на міських автошляхах, захистить важливі інфраструктурні та інші життєво важливі об'єкти міста, сприятиме зростанню рівня дисциплінованості громадян, профілактиці негативних явищ і правопорушень у міському середовищі. Враховуючи досягнення у сфері формування безпечного міського середовища, за впровадження Ситуаційного центру Вінницька міська рада здобула у 2018 році перше місце серед міських рад у конкурсі «Кращі практики місцевого самоврядування», що проводиться Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-ко-

мунального господарства України за сприяння постійних партнерів - Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». Вінницький досвід, який без зайвої патетики можна назвати європейським, охоче вивчають та аналізують вітчизняні і зарубіжні муніципалі.

Потужним суб'єктом системи безпеки міста є комунальне підприємство «Муніципальна варта» ВМР. На виконання міської Програми «На варті міського порядку» на 2013-2022 рр.<sup>72</sup> співробітники якого виявляють факти порушення благоустрою міста, складають акти і протоколи про адміністративну відповідальність за порушення законодавства з питань благоустрою міста згідно статей Кодексу України про Адміністративні правопорушення відповідно до рішення виконкому міської ради і направляють їх на розгляд адміністративних комісій. Функціонування у структурі «Муніципальної варті» відділу оперативного контролю («Ситуаційного центру») підвищує ефективність спільної роботи по виявленню правопорушень та оперативного реагування на них.

Реформа децентралізації влади в Україні та розширення повноважень місцевого самоврядування у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху дала місту Вінниці можливість розвитку паркувального простору та введення нових інноваційних технологій при наданні послуг з паркування. Міською радою прийнято рішення про створення у Департаменті енергетики, транспорту та зв'язку нового відділу, працівники якого слідкуватимуть за дотриманням правил зупинки, стоянки та паркування автомобілів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади. Відповідно до рішення виконавчого комітету міської ради від 18.07.2019 р. № 1822 «Про надання повноважень посадовим особам відділу паркування», вони здійснюють розгляд справ про адміністративні правопорушення, накладають адміністративні стягнення та проводять тимчасове затримання транспортних засобів.

Наступним кроком щодо упорядкування паркування у місті стало створення Програми розвитку сфери паркування транспортних засобів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2021. Програма розроблена з урахуванням світового досвіду в питанні паркування та висновків порівняння української системи із тими, що успішно використовуються в європейських країнах. Виконання заходів Програми у співпраці з Ситуаційним центром Вінницької міської ради надає можливість ефективно вирішувати проблеми безпеки і організації дорожнього руху, максимально ефективно використовувати місця для паркування, зменшити автомобільні затори, звільнити тротуари від автомобілів, стимулювати водіїв пар-

<sup>72</sup>Про внесення змін до Програми «На варті міського порядку» на 2013-2022 рр., затвердженої рішенням міської ради від 23.08.2013р. № 1376 зі змінами: Рішення Вінницької міської ради від 31.01.2020 № 2137 – Режим доступу: <https://cutt.ly/MuewFep>



кувати транспортні засоби у відведених для цього місцях. Створена на сайті міста інтерактивна мапа з інформацією про «Паркувальні місця» робить перебування у місті більш зручним та комфортним як для володільців автомобілів так і для пішоходів.

Вінниця одне з перших міст розробила та реалізувала прозорий алгоритм евакуації автомобілів, які порушили правила паркування. Інформацію про час та місце евакуації автомобіля, який порушив правила дорожнього руху України можна дізнатися на сайті <https://inspector.vmr.gov.ua> у розділі «Постанови», ввівши номер постанови та номер транспортного засобу. Зручним та гарантуючим реалізацію законних прав всім учасникам адміністративного провадження є сервіс відображення інформації про автомобіль та обставини, під час яких інспекторами з паркування було виписано постанову, умов повернення автомобілю та реквізитів для оплати штрафів (у розділі «Реквізити для оплати»).

Взаємодія на базі Ситуаційного центру Вінницької міської ради між правоохоронними органами, Державною службою з надзвичайних ситуацій, екстреною медициною, Муніципальною вартою, екологічними службами, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, раціональне використання доступних сучасних технологій забезпечують новий рівень якості життя містян, спокій громади, підвищують рівень комфорту життя городян та гостей міста, формують впевненість у контрольованості ситуації. Вінниця – безпечне місто для всіх!

На початку 2019 року розпочато використання технологій штучного інтелекту.

З метою створення програмних продуктів на основі технологій штучного інтелекту та відкритих даних на базі ВНТУ проведено декілька хакатонів. Під час заходів, зокрема, учасники відпрацьовували відкриті дані, видобуті з відеопотоку муніципальної системи відеоспостереження. За результатами хакатонів розроблені прототипи рішень, які дозволили прогнозувати роботу систем, застосовуючи штучний інтелект. Наприклад, у співпраці з вінницьким стартапом IncoreSoft в дію «Безпечного міста» впроваджена система автоматичного розпізнавання об'єктів VeZha. Система розпізнає номерні знаки, марки і моделі автомобілів у відеопотоці, аналізує відео на предмет скупчення людей. Завдяки роботі системи правоохоронні органи знаходять автомобілі, що брали участь в ДТП, або були помічені на місці злочину, або порушили правила паркування. З початку дії системи у 2019 році значно покращився контроль за ситуацією та розкриваність правопорушень на вулицях і дорогах міста.

У місті розгорнуто декілька серверів штучного інтелекту, які проводять аналіз відеопотоку для вирішення безпекових завдань, формують відповідну статистику.

Аналітику за допомогою штучного інтелекту можна використовувати в Ситуаційному центрі, у керуванні дорожнім рухом, урбаністиці, просторовому плануванні та для виконання інших завдань. Наприклад, у Ситуаційному центрі завдяки застосуванню технологій штучного інтелекту виявляються правопорушення у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху (порушення правил зупинки, стоянки, паркування транспортного засобу) – зафіксовано 23983 правопорушення.

На основі вивчення вінницького досвіду пропонуємо такі принципи запровадження безпекових практик для органів місцевого самоврядування в Україні:

- Залучення мешканців громади до визначення безпекових пріоритетів;
- Спільної відповідальності влади і громади за безпеку у громаді;
- Врахування міжнародного та передового українського досвіду реалізації безпекових ініціатив на рівні громади;
- Взаємодії та узгодження дій щодо забезпечення публічної безпеки між органами місцевого самоврядування, державними службами та правоохоронними органами на рівні планування, безпосередньої їх реалізації, аналізу та висвітлення результатів;
- Зворотнього зв'язку з громадськістю.

### Основні результати



- Впроваджено Єдину локальну мережу системи «Безпечне місто»;
- На базі відділу оперативного контролю КП «Муніципальна варта» облаштовано Муніципальний ситуаційний центр;
- Запроваджено роботу інспекторів з паркування ВМР;
- Створено інтерактивну мапу міста з інформацією про «Паркувальні місця»;
- Забезпечено на високому рівні громадський порядок, постійний моніторинг стану безпеки громадян в багатолюдних місцях, дорогах міста та під час проведення масових заходів;
- Підвищено рівень захищеності стратегічних, важливих та інфраструктурних об'єктів міста;
- Зростання дисциплінованості учасників дорожнього руху;
- Забезпечено отримання своєчасної та достовірної інформації про подію, небезпечну або надзвичайну ситуацію, можливість впливу на її перебіг та успішне подолання;
- Організовано взаємодію місцевої влади та правоохоронних ор-

ганів при проведенні заходів посилення безпеки громадян та захисту міста;

- Підвищено рівень довіри населення до Національної поліції України, КП «Муніципальна варта» ВМР та органів місцевого самоврядування;

- Громадяни залучені до активної діяльності з охорони правопорядку та забезпечення безпеки у м. Вінниця.

### (РОЗДІЛ 3) МІСТО ТУРИСТИЧНЕ, ІННОВАЦІЙНЕ ТА ЗРУЧНЕ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Серед п'яти стратегічних пріоритетів Стратегії розвитку «Вінниця-2020»<sup>73</sup> достатньо вагоме значення для розвитку Вінницької громади має напрямок «Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості». В рамках стратегічного пріоритету вінницькими управліннями постійно здійснюються пошук дієвих інструментів, що сприятимуть розвитку міста, підвищать його впізнаваність та забезпечать інвестиційну привабливість.

Розуміючи, що в умовах посилення міжрегіональної та міжнародної конкуренції зростає роль вдалого позиціонування міста, яке дозволило б залучати і нарощувати ресурси для власного розвитку, а формування позитивного іміджу сприятиме подоланню суттєвих проблем економіки міста, а також зменшить негативний вплив недосконалого законодавства та процесів глобалізації, Вінницькою міською радою прийнято та здійснюються заходи з впровадження Маркетингової стратегії міста Вінниці-2020. В межах даного підходу сформований позитивний інвестиційний та туристичний імідж міста, що дає йому значні конкурентні переваги шляхом створення реальних можливостей для залучення інвестицій, встановлення ефективних регіональних і міжнародних зв'язків, ефективного використання всього спектру можливих засобів піару міста як інвестиційно-привабливої території, зокрема, застосування брендингу для ідентифікації території міста та просування його на ринку інвестицій.

При цьому, рішення, що приймаються з метою впізнаваності території, та економічного розвитку, охоплюють широке коло питань і при цьому вражають своєю ефективністю, адже спрямовані не лише на адаптацію до зовнішнього середовища, а і примноження внутрішніх можливостей.

Доречно відмітити, що у Вінницькій міській територіальній громаді значну увагу приділяють нарощуванню промислового потенціалу та інноваційній діяльності. Разом з цим Вінниця може похва-

<sup>73</sup>Стратегія розвитку «Вінниця-2020»: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014р. №1952 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uwPsjT>

литися колосальним досвідом щодо сприяння та розвитку малого та середнього підприємництва в громаді.

В даному розділі пропонуємо познайомитись із практиками, що дозволяють говорити про Вінницю як місто-бренд, впізнаване, туристичне та зручне для ведення бізнесу.

### 3.1. Стратегія маркетингу міста, створення та позиціонування його бренду

#### Проблеми

- Суперництво міст, регіонів і країн за ресурси в сучасних умовах, що перетворює їх із географічних одиниць у повноцінні товари, які мають свою цінність, властивості, вартість;
- Відсутність унікального позитивного іміджу міста Вінниці, відмінної ідентичності;
- Неefективне просування та реклама міста Вінниця у всеукраїнському та міжнародному просторі, як культурно-туристичного та ділового центру;
- Недостатній розвиток туристичної та міської інфраструктури.

#### Алгоритм дій

Заснований на кращих міжнародних практиках, поділяється на два етапи та складається з таких кроків:

I Етап: Позиціонування міста (розробка концепції бренду):

1. Проведення для усіх зацікавлених сторін навчання з маркетингу та брендингу міста;
2. Визначення проблем, формування завдань, маркетингові дослідження існуючого іміджу міста, його впливу на соціально-економічний розвиток;
3. Аналіз зацікавлених сторін, визначення критеріїв успішності маркетингу;
4. Сегментування ринку, визначення цільових аудиторій. Аналіз міської ідентичності та розробка на її основі Концепції бренду міста;
5. Розвиток бренду в міському середовищі, формування іміджу бренду у свідомості цільових аудиторій. Вибір цілей і напрямів маркетингової стратегії.

II Етап: Маркетингова комунікація та конвертація іміджу бренду в імідж міста (промоція бренду):

- 6) підбір інструментів маркетингової комунікації;
- 7) визначення індикаторів, планування моніторингу та оцінки успішності маркетингу міста;
- 8) визначення учасників маркетингу та брендингу міста, розподіл функцій;
- 9) формування проєкту Маркетингової стратегії.

На всіх етапах впровадження Маркетингової стратегії нагальним є організаційне забезпечення процесу маркетингу та брендингу міста (ресурсне забезпечення, механізми координації та контролю за реалізацією, система моніторингу та оцінки результативності).

### Опис практики

Реформа децентралізації влади в Україні дала місту Вінниці, як і всім іншим територіальним одиницям країни, додаткову силу й підкреслила їхню значущість, яка надалі лише зростатиме. Така зміна парадигми територіального управління та передача зон відповідальності органам місцевого самоуправління, посилює значущість нематеріальних активів території, котрі спроможні забезпечити її просування цільовим аудиторіям: населенню, туристам, інвесторам, бізнесу, стейкхолдерам тощо.

Зростання рівня глобальної конкуренції регіонів й окремих міст активізувала необхідність їх позиціонування, створення позитивного іміджу, образу на інвестиційному і туристичному ринку. У сучасних умовах імідж стає таким же важливим чинником економічного розвитку міста, як земля, матеріальні активи, кадри тощо. Сильний бренд міста є важливою передумовою його зрівноваженого розвитку, інструмент його конкурентної боротьби за інвестиції, туристів, мешканців, кваліфіковану робочу силу. Брендівому місту легше вирішувати суспільні проблеми, ефективно використовувати існуючий потенціал та активізувати громадську активність мешканців.

В Україні деякі міста вже роблять спроби створення своїх брендів. Проте, практика такої діяльності наразі перебуває на початковому етапі й характеризується загальною специфікою побудови брендів на пострадянському просторі: тяжіння до промислового, індустріального минулого в брендинг-стратегіях великих міст (Львів, Дніпропетровськ, Київ), уніфікованість, невиразність і максимальна схожість усіх знакових складників периферійних і малих міст, розмитість або повна відсутність соціокультурної специфікації міського життя, територіальної ідентичності городян як фундаментальної

складової територіальної індивідуальності міста.

Саме тому процес створення бренду міста – брендинг – не може мати характеру поодиноких чи випадкових дій, оскільки вони принесуть відносно слабкі і нетривалі результати. Цей процес мусить реалізуватися відповідно до прийнятої стратегії.

Однак, на теренах України є позитивні приклади міст. До них впевнено можна віднести досвід розробки та впровадження маркетингової стратегії міста Вінниця, що стала частиною Стратегії розвитку міста «Вінниця-2020» та розроблена з метою досягнення її цілей, а саме пріоритетів «Економічний розвиток» та «Якість соціального життя». Слід відзначити, що ще до початку проєкту місто сформувало імідж території з привабливими умовами для інвестування, де легко та комфортно вести бізнес, жити та розвиватись. Та попри всі переваги, поштовхом для роботи над маркетинговою стратегією стала відсутність на той час яскраво вираженої ідентичності міста, яка б сприяла результативному позиціонуванню Вінниці на національному та міжнародному рівнях.

Вінницькій міській раді вдалось перейняти досвід світових експертів у сфері маркетингу та брендингу територій. Методологічний супровід даного процесу здійснювався консультантами проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС), відповідно до Меморандуму про співпрацю, який з квітня 2015 року до грудня 2020 року впроваджується Федерацією канадських муніципалітетів за підтримки Уряду Канади. Даний проєкт спрямований на зміцнення муніципального сектору, упровадження ефективного демократичного врядування та прискорення економічного розвитку міст в Україні.

Маркетингова стратегія міста була затверджена рішенням Вінницької міської ради № І222 «Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці – 2020»<sup>74</sup> в червні 2018 року, і з того часу місто системно рухається до досягнення своєї мети: формування унікального іміджу Вінниці як міста стійкого лідерства, справжнього та інноваційного, толерантного, збалансованого та гармонійного.

Як зазначав тодішній директор департаменту економіки і інвестицій міської ради Віталій Погосян: «Маркетингова стратегія – це той документ, який має допомогти нам просувати Вінницю, залучати кошти в економіку міста через залучення інвестицій і розвиток малого і середнього підприємства».

<sup>74</sup>Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці – 2020: рішення Вінницької міської ради від 27.06.18 р. № І222. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%96I222%2027-06-2018.pdf> – Назва з екрана.

В процесі розробки Маркетингової стратегії Вінниці впродовж року було проведено 4 засідання робочої групи, учасниками яких стали понад 45 осіб: серед яких представники бізнесу, влади, громади, освітніх закладів, а також митці та міжнародні фахівці. Перші завдання, які постали перед учасниками процесу, – дослідити вже сформований імідж Вінниці, визначити цільові аудиторії, окреслити проблематику й переваги, які стануть фундаментом для міського брендингу. Спочатку було проведено змістовний аналіз сприйняття міста вінничанами та зовнішньою аудиторією, далі – визначено мету, завдання та сформовано бачення міста у майбутньому.

В цілому, для розробки та впровадження Маркетингової стратегії Робочою групою та фахівцями проєкту ПРОМІС було виконано заходи:

- Проведено підготовку фахівців міської ради та учасників Робочої групи щодо розробки та впровадження Маркетингової стратегії;
- Проведено аналіз зацікавлених сторін, визначено потенційні цільові аудиторії та залучено їх представників до співпраці (частково цільовою аудиторією є самі жителі міста);
- Проведено контент-аналіз інформаційного простору щодо існуючого іміджу міста, його переваг щодо міст-конкурентів;
- За результатами фокус-групових досліджень визначено властивості інвестиційної привабливості міста, що будуть позиціонуватися як конкурентні, та користуватися попитом у споживачів (інвесторів);
- Членами Робочої групи визначено ключові аспекти Місії міста (основного призначення) Вінниці, на основі яких доповнено Місію, визначено сукупність цінностей, що має відображати бренд міста Вінниці;
- Проведено опитування громади міста щодо особливостей сприйняття Вінниці її мешканцями, а також зовнішнє опитування щодо економічної, культурної присутності Вінниці на зовнішніх (відносно до міста) ринках, на основі яких запропоновано варіанти концепції бренду;
- Проведено Творчу зустріч за методом «Світове кафе» (The World Cafe) на тему «Концепція бренду Вінниці», під час якої сформульовано декілька оригінальних ідей для формування Концепції бренду міста;
- аналіз міської ідентичності дозволив виконати розробку Концепції бренду, сформульовано технічне завдання, на основі якого виконано візуалізацію дизайну бренду (зокрема, розробку логотипу та правил його використання – «бренд-буку»);

- Проведено творчу дискусійну зустріч за технологією «Відкритий простір» на тему: «Проекти нового образу міста Вінниці», під час якої учасниками запропоновано цікаві інноваційні ідеї проєктів щодо відображення бренду у міському середовищі.

Дослідженням присутності Вінниці в інформаційному просторі було виявлено відсутність якісної та комплексної інформаційної політики щодо просування міста як продукту. Підтвердилася необхідність передбачити в межах Маркетингової стратегії реалізацію проєктів щодо формування потужної інформаційної кампанії популяризації міста на національному та міжнародному рівнях.

У процесі дослідження іміджу міста, представники Робочої групи виявили також цікаву ментальну характеристику вінничан: прагнення визнання історичної, культурної та персоналістичної непересічності, що проявляється в констатації для себе та оточення позицій першості. Ця ідея першості відіграє у Вінниці роль потужного мотиваційного компонента прогресивних міських перетворень і є певною мірою об'єднавчим чинником для громади.

Під час розроблення Маркетингової стратегії було визначено три групи цільової аудиторії, на які зорієнтовано брендинг і промоцію Вінниці:

- Інвестори: агропромисловий комплекс (харчова, переробна промисловість); IT-бізнес; креативні індустрії (реклама, архітектура, дизайн, мистецтво); туристичний бізнес (готелі, ресторани, розваги);
- Туристи: українські та іноземні, із середнім рівнем доходу;
- Мешканці: молодь, студенти, люди працездатного віку, соціально активні громадяни.

Оскільки з кожною групою населення потрібно вибудовувати комунікацію через різні повідомлення та канали, то передбачено варіативне значення бренда міста. Наприклад:

– Для великого бізнесу Вінниця – надійне, стабільне, спокійне, професійне місто з вигідністю інвестицій та інноваційністю в розвитку.

Для малого бізнесу Вінниця є тим містом, де кожен може знайти чи створити власну нішу.

– Для туристів – низка туристичних об'єктів із кількадечним дозвіллям.

– Для вінничан – місто гармонії та комфорту, яке закликає до взаємної турботи та активізму.

Орієнтуючись на ці три групи цільової аудиторії, для Вінниці було обрано три відповідні напрями позиціонування:

I. Вінниця - надійне місто з привабливими умовами для інвестування;



2.Вінниця - гостинне місто унікальної історії, архітектури та культури.

3.Вінниця - зручне та безпечне місто комфорту й затишку.

У рамках першого напрямку передбачено формування ІТ-кластеру, розвиток програм створення сучасного міського пасажирського транспорту, підтримка та просування вінницьких виробників, проведення інвестиційних форумів, створення туристичних маршрутів підприємствами міста, проєкт демонстрації історій успішного інвестування на прикладі співпраці з компаніями UBC Group, Delphi, Барлінек-Інвест.

Для другого напрямку передбачено заходи зі створення сучасної туристичної інфраструктури, проведення подій для гостей міста за участі митців світового рівня і створення системи туристичного маркетингу міста.

Третій стратегічний напрям орієнтований на мешканців міста Вінниці. Зроблено акцент на формуванні сучасних громадських просторів, транспорту й послуг, проведенні культурних заходів, розвитку міської ідентичності та самосвідомості. Під час колективних обговорень було визначено за доцільне наситити місто креативними елементами: стріт-арт, інтерактивні скульптурні композиції, творчі рішення у сфері озеленення, створення міських «меблів», малих архітектурних форм. Брендваною має стати транспортна система – вінницькі трамваї, зупинки, таксі. Найвідоміші навчальні та медичні заклади міста також стануть носіями ознак ідентичності міста.

Кейді Ворд – головний радник з питань врядування Проєкту ПРОМІС зазначила, що у розробленій Маркетинговій стратегії вказаний чіткий план дій по просуванню міста, а також додала: «У Вінниці є сильна команда, яка дійсно може запровадити і реалізувати цю стратегію. Але важливі також робоча група та зацікавлені сторони, які хочуть забезпечити успіх цього проєкту. Адже коли ми працюємо разом, ми маємо більший успіх».

З метою відстеження ефективності впровадження Маркетингової стратегії міста та розробленого бранда у січні 2019 року у Вінницькій міській раді було створено Департамент туризму та маркетингу міста. Також у місті створено комітет, який буде відслідковувати ефективність втілення стратегії на різних етапах.

Зазвичай істотні результати маркетингу та брендингу територій можна помітити через 3–5 років після початку впровадження, однак місто вже має перші успіхи. Воно демонструє потужну динаміку в залученні інвестицій впродовж останніх кількох років, відкриваючи один за одним великі виробничі підприємства, де працює тисячі людей.

Протягом 2018-2020 р.р. було зафіксовано значне покращення інвестиційного іміджу міста. Про це свідчить реалізація на тери-

торії міста масштабних інвестиційних проєктів:

1) 2 проєкти ТОВ «Барлінек Інвест» (м.Вінниця) з розширення потужностей повиробництву високоякісної паркетної дошки та збільшення випуску продукції у двічі. Створено 300 нових робочих місць;

2) Введення нових ліній на заводі з виробництва автомобільних джгутів ДП «Електричні системи». Новий завод відкрився у співпраці з американською корпорацією APTIV PLC на базі недіючих виробничих приміщень «45-го експериментального механічного заводу». Створено 1600 нових робочих місць;

3) Введення в дію на території індустріального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування» I черги нового заводу з виробництва холодильного обладнання ТОВ «Грін Кул». Створено 500 нових робочих місць (більш детально практика створення індустріальних парків описана у п.3.4.);

4) ТОВ «Аграна Фрут Україна» (підприємство з французькими інвестиціями) проведено розширення потужностей по виробництву та зберіганню фруктових наповнювачів, концентрованих соків та пюре. Створено 50 нових робочих місць;

5) Введення в дію I черги єдиного в Україні заводу з виробництва сонячних панелей ТОВ «HESS ПВ» проєктною потужністю виробництва 200 МВт на рік. Створено 200 нових робочих місць;

6) Створення та початок облаштування індустріального парку «Вінтер Спорт», за ініціативи австрійської компанії HEAD International Holding, GmbH – світового лідера з виробництва спортивного спорядження. Компанія «HEAD» має намір побудувати на території індустріального парку завод з виробництва спорядження для зимових видів спорту (лижі, лижні черевики та лижні кріплення) та створити близько 1450 нових робочих місць (більш детально практика створення індустріальних парків описана у п.3.4.).

По-друге, помітним є поживлення місцевого бізнесу та формування бренда «Зроблено у Вінниці».

По-третє, спостерігається значне збільшення туристичних потоків. Важливим для міста є розвиток міжнародного аеропорту «Вінниця»: його пасажиропотік за останній рік зріс на 15%<sup>75</sup>.

У травні 2019 року було представлено новий дизайн бренда міста Вінниці. Історичний герб трансформувався в сучасний логотип – зображення спростили до лаконічних геометричних форм. Також для міста розроблено спеціальну систему шрифтів Vinnitsia City, яка покликана об'єднати багату історію Вінниці з постійним прагненням до інновацій.

Система шрифтів вирізняється характерним взаємопроник-

<sup>75</sup>Офіційний веб-сайт Вінницької міської ради. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua>

ненням кириличних і латинських форм, що обумовлює її впізнаваність. Новий слоган міста каже: «Вінниця – місто ідей». Місто, де комфорт і затишок створюють унікальну атмосферу для народження нових ідей. Великих і малих, творчих і бізнесових, справ усього життя та планів на вікенд. Нове життя можна почати не з понеділка, а з подорожі до Вінниці. Тут з'являється бажання жити та працювати з новою силою, прагнення змінюватися й експериментувати, ризикувати, подорожувати з минулого в майбутнє та злітати вгору, міцно тримаючись за свої нові ідеї<sup>76</sup>.

Українським містам також варто активно працювати над пошуком своєї ідентичності та розробленням стратегій брендів. На основі вивчення вінницького досвіду пропонуємо такі принципи брендингу міста для органів місцевого самоврядування в Україні:

- 1) Стратегія бренду міста є не менш важливою, ніж стратегія його розвитку;
- 2) Створенню бренду міста повинні передувати діагностика його ресурсів, аналіз сильних і слабких сторін, вивчення історичних особливостей;
- 3) Бренд міста повинен базуватися на його унікальних рисах, локальній, національній та міжнародній ідентичності;
- 4) У процесі брендингу міста важливо використовувати техніку персоніфікації – охарактеризувати місто через людські риси, що йому ніби-то притаманні;
- 5) Бренд міста варто базувати не лише на раціональних, але й на емоційних користях для споживача, характерних лише для даного міста;
- 6) Важливими елементами стратегії бренду міста є місія, візія бренду та дерево цілей;
- 7) Успіх реалізації стратегії бренду значною мірою залежить від продуманої та послідовної промоційної кампанії.

## Основні результати

Сформований позитивний, зокрема, туристичний та діловий імідж міста Вінниця на місцевому, національному та міжнародному рівнях надав місту певні переваги. Результатом впровадження Маркетингової стратегії міста стали:

- започаткування взаємовигідних партнерств;
- залучення додаткових ресурсів для розвитку міста і створення нових підприємств;

<sup>76</sup> Кейс-стаді. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2019. – Режим доступу: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Case\\_Study\\_PLEDDG\\_Regional\\_BrandingMarketing\\_2019.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Case_Study_PLEDDG_Regional_BrandingMarketing_2019.pdf) – Назва з екрану.

## 3.2. Вінниця гостинна та приваблива для туристів

### Проблеми

- Брак систематизованої інформації щодо туристичного ресурсу м. Вінниці та Вінничини загалом;
- Необхідність суттєвого покращення туристичної інфраструктури та розширення системи баз розміщення туристів в місті Вінниця.

### Алгоритм дій

1. Розробка та впровадження Маркетингової стратегії міста; створення бренду «Вінниця. Місто ідей», офіційного бренд-буку;
2. Створення на початку 2019 року Департаменту маркетингу міста та туризму міської ради;
3. Проведення маркетингового дослідження туристичної привабливості міста Вінниці;
4. Розробка системи діджитал-маркетингу через сторінки Visit Vinnytsia у найпопулярніших соціальних мережах, для підсилення туристичного іміджу міста;
5. Створення інформаційно-туристичного сайту Vinnytsia.city;
6. Розробка Стратегії розвитку туризму Вінниці-2030, в якій будуть сформульовані місія, візія та основні напрямки розвитку галузі для міст з метою здобуття Вінницею статусу туристичного центру Подільського регіону та її включення до національного туристичного продукту;
7. Системне просування дестинації Вінницької громади.

### Опис практики

Місто Вінниця, як місто привабливе для туристів та центр регіонального туризму, потребувала створення власного бренду, офіційного брендбуку, відтак орієнтуючись на туристів та гостей міста, Маркетинговою стратегією міста Вінниця - 2020<sup>77</sup> визначено напрям позиціонування «Вінниця – гостинне місто унікальної історії, архітектури та культури», що передбачає заходи зі створення сучасної туристичної інфраструктури, проведення подій для гостей міста за участі митців світового рівня і створення системи туристичного маркетингу

<sup>77</sup>Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці – 2020: рішення Вінницької міської ради від 27.06.18 р. № І222. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%961222%2027-06-2018.pdf> – Назва з екрана.

міста.

Брендовою агенцією Fedoriv, що працювала над розробкою міського бренду була застосований підхід трансформації історичного гербу у сучасний логотип міста, який зручний у використанні і на аналогових, і на цифрових носіях. Також була створена система шрифтів Vinnytsia, яку складають Serif (символізує історичне минуле міста), Sans (шрифт про сучасність, розвиток і рух у майбутнє) і декоративний шрифт City (використовується для оригінальної верстки та передає творчість, вільний дух, які були завжди притаманні місту).

Для вирощування бренду було обрано стратегію м'якого проникання, завдяки якому місцевий бізнес та організатори подій – надавачі туристичних послуг почали самостійно використовувати айдентику для підсилення іміджу своїх продуктів.

З метою саме туристичної впізнаваності, створені подарункові набори Made in Vinnytsia з локальних гасгробрендів для вручення делегаціям з інших міст і країн. Одним зі способів комунікації нового бренду було обрано реновацію зовнішнього оздоблення та салону екскурсійного трамвая «Везунчик», який у форматі City Tour вагона презентовано в рамках Дня міста включно з можливістю екскурсії у супроводі аудіогіда.

Просування дестинації Вінницької міської об'єднаної територіальної громади з 2019 року отримало системний характер і здійснюється через промоційні кампанії, дві з яких було запущено та реалізовано 2019 року. У них сформульовано ключові повідомлення для аудиторії туристів, а саме: «Нові емоції, нові ідеї, нові подорожі» та «Вінниця – ідея на вікенд». Базовими елементами цих промо-кампаній є друкована продукція (двомовний туристичний каталог, польськомовний буклет, календар подій «Чотири сезони у Вінниці», туристичні мапи центру і Вишеньки), а також сувеніри (магніти, дрібна канцелярія, листівки, наліпки, футболки).

Вінницька міська об'єднана територіальна громада та Вінницька область 2019 року презентували свій туристичний потенціал на найбільшому в Україні міжнародному салоні UITT «Україна – Подорожі та Туризм» у Києві, де за оцінками незалежних журналістів стенд територіальної громади і регіону був визнаний другим найкращим серед експонентів Ukrainian Hospitality Days. Досягнуто це завдяки цілісній концепції стенду з яблучною тематикою, яку доповнювали яскраві активності за участю гастрогідок Олени Павлової й Інни Кривешко та учасниць етномайстерні «Коло».

У рамках Львівського міжнародного форуму індустрії туризму та гостинності пройшла XX Міжнародна виставка-ярмарок «ТурЕК-СПО-Львів». Тут місто Вінниця було презентоване львів'янам і всій Україні як місто ідей для відпочинку в будь-яку пору року. У жовтні 2019 року Вінницька міська об'єднана територіальна громада пре-

зентувала свій туристичний потенціал на Міжнародному ярмарку срібних поколінь Targi Seniora, який відбувся 12 жовтня у польському місті-побратимі Кельце. В рамках заходу відвідувачі мали можливість познайомитися з туристичними пропозиціями Вінницького регіону у сферах гостинності, медичного туризму, рекреації, відпочинку.

Окрім цього, працівники Департаменту маркетингу міста та туризму представляли Вінницьку міську об'єднану територіальну громаду на інших туристичних заходах, зокрема в Тернополі, Одесі, Житомирі, Миколаєві, Кременчуку, Чернігові та Харкові.

Серед успішних та результативних заходів, організованих та координуваних Департаментом маркетингу міста та туризму, слід відзначити:

- проведені вперше Дні європейської спадщини в рамках відзначення Міжнародного дня туризму, які відвідали 375 осіб;

- запуск пілотного проєкту «Вишенька на турі» включно зі встановленням 6 нових інформаційних табличок з QR-кодами, дублюванням тексту шрифтом Брайля та перекладами на іноземні мови – загальна кількість сканувань за перші два місяці становила 542;

- проведення воркшопу «Ідентифікація музею» для 25 представників музейної галузі територіальної громади; втілення проєкту «Школа вінницького гіда» з ГО «Вінницьке історичне товариство», в рамках якого залучено 30 учасників літнього інтенсиву, розроблено 12 нових маршрутів та вручено рекомендаційні бейджі «Вінницький гід» 23 екскурсоводам; реалізація проєкту «Територія SUN» (спільно з ГО «Мистецьке об'єднання “Плай”»);

- проведення «Вікенду мандрівників» на території колишнього Дитячого санаторію імені М. Коцюбинського (спільно з турклубом «Бідняжка»), що зібрали понад 2 тис. відвідувачів.

Влітку та восени проведені промо-тури для 13 представників туристичних агенцій і компаній з Києва, Львова та інших регіонів України. Завдяки співпраці з медіа поза межами Вінницької області опубліковано 23 матеріали про туристичний потенціал міста Вінниці, адже сьогодні місто має достатню кількість популярних локацій (додаток А), що приваблюють туристів та є складовими вінницької ідентичності.

Доречно згадати, що Вінницька область багата на історичні архітектурні та природні пам'ятки, які активно використовуються туристичними компаніями при складанні популярних маршрутів (додаток Б.). Особливістю м.Вінниця, як обласного центру та центру туристичних маршрутів Поділлям, є те, що звідси можна за достатньо короткий проміжок часу дістатися до відомих туристичних локацій в регіоні.

У травні 2019 року на запрошення Департаменту маркетингу міста та туризму міської ради місто відвідав один з найрейтинговіших тревел-блогерів України Антон Тараненко. Також надано допомогу знімальним групам проєкту про подорожі «Blog 360», спецпроєкту програми «Орел і решка» про українські міста «Вдома краще», проєкту «Міста і містечка» іномовлення України UA-TV і спецпроєкту Ukraïner під назвою «Амбасадори». Загальна кількість переглядів цих матеріалів – 350 тисяч. Наприкінці жовтня презентовано перший туристичний промо-ролик «Вінниця – це про Win-Win», загальна кількість переглядів якого за перші два місяці ротації в соцмережах перевищила 430 тисяч.

Для підсилення туристичного іміджу міста розроблено систему діджитал-маркетингу через сторінки Visit Vinnytsia у найпопулярніших соціальних мережах (Facebook, Instagram, Youtube). Це дає змогу охоплювати багатотисячні аудиторії оригінальним контентом, що промотує Вінницю, її пам'ятки та події. У середині травня запущено новий інформаційно-туристичний сайт Vinnytsia.city, який містить рекомендації туристам, а також бренд-бук – посібник з використання нового стилю і бренду міста для бізнесу.

У березні 2019 року вперше проведено маркетингове дослідження туристичної привабливості міста Вінниці<sup>78</sup> (соціологічна агенція FAMA), в рамках якого опитано 400 гостей міста віком від 18 років. За результатами дослідження, відсоток відпочивальників серед туристів становить 61,6%. Серед усіх опитаних вперше у Вінницю приїхали 31,4%. У географічному зрізі найбільше туристів представляють такі регіони України: Вінницька область – 25,7%, м. Київ – 19,2%, Хмельницька область – 12,2%, Житомирська область – 7,7%, Київська, Одеська, Дніпропетровська області – по 3%; відсоток іноземців – 8,2%. На ночівлю у Вінниці залишається 57,8% респондентів, середня тривалість перебування становить 4±1,07 дні та 3±1,08 ночі. Середні витрати туриста на проживання (у розрахунку на одного гостя та одну добу перебування) – 327 грн, харчування (у розрахунку на одного гостя та одну добу перебування) – 351 грн, інші витрати (розваги, сувеніри, шопінг тощо за весь період перебування) – 674 грн.

Серед атрибутів міста найвище оцінюють його архітектурний ансамбль, безпеку, чистоту, якість повітря та низький рівень шуму. 95% опитаних має намір рекомендувати своїм рідним та близьким відвідати місто.

Згідно з даними опитування, індекс туристичної привабливості міста становить 4,13 бала за п'ятибальною шкалою що свідчить про позитивні зрушення в розвитку галузі.

Варто відмітити, що туристів привалює і той факт, що у місті зручне та зрозуміле транспортне сполучення, адже вінницька мере-

<sup>78</sup>Вперше проведено маркетингове дослідження туристичної привабливості Вінниці – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=6198>

жа транспортного забезпечення вважається найкращою в Україні. Враховуючи, що основним перевізником пасажирів є КП «Вінницька транспортна компанія», місто не лише отримує прибутки від користування транспортом жителями та гостями, а і досить швидко реагує на потреби користувачів та та продовжує постійно вдосконалюватись (більш детально практика розвитку системи громадського транспорту міста описана у п.2.3 даного посібника).

Результатом , що у 2019 році надходження від туристичного збору до бюджету Вінницької міської громади дещо збільшилися порівняно з попереднім роком. Обсяг надходжень склав понад 2,0 млн грн, що більше, ніж за 2018 рік на 8,5 тис. грн. Відповідно до рішення міської ради від 25.01.2019 року №1501 ставка туристичного збору для внутрішнього туриста склала 0,5% від мінімальної зарплати за добу, а для в'їзного – 2%.

При цьому, міська влада чітко розуміє проблеми, що заважають розвитку туристичної галузі. Так, в 2019 році на території громади функціонує 49 баз розміщення, які в пікові періоди туристичного сезону не спроможні сповна задовольнити потреби в ліжко-місцях. Тож важливим для росту економічних показників є стимулювання появи нових баз розміщення.

З метою напрацювання спільних рішень та заходів у 2019 році проведені зустрічі з представниками готельного бізнесу, рестораторами та представниками туристичних підприємств. Оновлено склад і формат роботи туристичної ради при міському голові, а також запущено масштабну роботу з розробки Стратегії розвитку туризму м. Вінниці до 2030<sup>79</sup> року в партнерстві з канадським проектом ПРОМІС.

«За останні кілька років ми наростили туристичний потенціал, і ця робота дуже помітна. Окрім наших найвідоміших туристичних місць – фонтан, садиба Пирогова, ставка «Вервольф» – додаються нові родзинки та програми відвідування. Ми відходимо від іміджу «міста на один день». Ми формуємо якісний туристичний продукт. Ми маємо з вами розробити стратегічний документ, який буде створювати необхідні умови саме для цієї галузі», – сказав на першому засіданні робочої групи з розробки Стратегії розвитку туризму міста-2030 тодішній перший заступник міського голови Владислав Скальський.

Програмний документ, який визначатиме основні пріоритети з розвитку туризму у Вінниці, робоча група розробила близько за півроку. У ньому сформульовані місія, візія та основні напрямки розвитку галузі для міста як такого, а також для Вінниці як складової туристичної інфраструктури регіону в цілому. Реалізація стратегії покликана забезпечити здобуття Вінницею статусу туристичного центру Подільського регіону та її включення до національного туристич-

<sup>79</sup>Стартувала робота над розробкою стратегії розвитку туризму 2030 – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=6150>



ного продукту.

Разом з тим, робота щодо розвитку туристичної галузі не завершується лише затвердженням Стратегії розвитку туризму та сприянням розширенню мережі баз розміщення туристів. На 2020 рік Вінницькою міською радою заплановано ряд важливих кроків та завдань, що сприятимуть системному просуванню туристичної дестинації. А саме:

- Розпочати підготовку до запровадження міжнародного стандарту ISO 14785:2016. Офіси туристичні інформаційні та створення туристично-інформаційного центру, який працюватиме за таким стандартом;
- Розробити комплексного рішення для оновлення туристичної навігації;
- Здійснити проведення:
  - Освітніх заходів для представників галузі (зокрема, мовну школу для гідів, школу сервісу для готелів та ресторанів, тренінг з музейного менеджменту);
  - Днів європейської спадщини на тему «Мистецтво та освіта»;
  - Маркетингових досліджень перед початком сезону (березень) та у високий сезон (серпень).
- Реалізувати Комунікаційний план з впровадження бренду «Вінниця. Місто ідей»;
- Представити Вінницю на міжнародних туристичних виставках Києва, Львова, Варшави та ін.;
- Розробити концепцію ревіталізації колишнього Дитячого санаторію імені М. Коцюбинського (проект «Територія SUN»).

Відтак, вже на кінець 2020 року планується досягти результатів зі створення освітнього хабу та івент-зони для вивчення передових практик туризму, маркетингу і гостинності та формування туристичного кластеру, організації хакатонів, стартап-інкубаторів, тощо, а також створення коворкінгу, що сприятиме розвитку туристичних стартапів міста з прямим доступом до кінцевого споживача.

## Основні результати

- Створено інформаційно-туристичний сайт [Vinnytsia.city](http://Vinnytsia.city);
- Працює система діджитал-маркетингу через сторінки Visit Vinnytsia у найпопулярніших соціальних мережах;
- У 2019 році надходження від туристичного збору збільшились, їх обсяг склав понад 2,0 млн грн;

- Активне включення представників готельного бізнесу, рестораторів та представників туристичних підприємств у втіленні ідеї створення місцевого туристичного продукту; збільшення доходів та розвиток місцевого бізнесу;
- Розроблена Стратегія розвитку туризму Вінниці-2030;
- Закладені основи та намічений план дій щодо системному просуванню туристичної дестинації та позиціонування Вінниці як туристичного центру Подільського регіону та її включення до національного туристичного продукту.

### 3.3. Впровадження інструментів підтримки малого та середнього підприємництва

#### Проблеми

- Громіздка та недостатньо зрозуміла система регуляторних актів місцевого регуляторного середовища у сфері господарської діяльності;
- Низький рівень спроможності малого та середнього бізнесу;
- Потреба у підтримці представників малого та середнього бізнесу з боку місцевої влади та відсутність майданчику для їх повноцінного діалогу;
- Брак систематизованої інформації, «тінізація» бізнесу;
- Складнощі під час просування товарів і послуг на нові ринки;
- Нестача внутрішніх ресурсів для успішного конкурування.

#### Алгоритм дій

1. Фокус-групове дослідження пріоритетних для розвитку МСП напрямів в місті Вінниці;
2. Перегляд місцевого регуляторного середовища та запровадження сервісу «Відкрита регуляторна платформа»;
3. Розробка та реалізація Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2017-2020 роки;
4. Розробка Порядку, пошук партнерів та запровадження в дію інструменту часткової компенсації відсотків за залученими кредитами суб'єктам малого та середнього підприємництва за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади;
5. Розробка Дорожньої карти підприємця-початківця;

6. Перепідписання Меморандуму про співробітництво між контролюючими органами міста і Радою підприємців при Вінницькому міському голові;

7. Постійна інформаційна підтримка суб'єктів МСП у вигляді розділу «Офіс підприємця» та щомісячного інформаційного бюлетня «Моніторинг можливостей» на сайті міської ради; реалізація проекту – комунікаційної платформи «City4Business».

### Опис практики

Як зазначається в Програмі посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2017-2020 роки: «Вінниця – це сучасне, розвинуте місто зі значним промисловим, медичним, туристичним та культурним потенціалом»<sup>80</sup>. Саме такий потужний, різнобічний набір потенціалів є основою для збільшення кількості самозайнятих осіб та стабільного розвитку малого та середнього підприємництва в громаді, про що свідчать дані, наведені в таблицях 3.3.1 та 3.3.2.

Станом на	Чисельність працюючих у суб'єктах малого підприємництва, осіб			Чисельність працюючих у суб'єктах середнього підприємництва, осіб
	Всього	У Юридичних осіб	У Фізичних осіб	
01.01.2018	33 468	21 836	11 632	25 129
01.07.2018	25 648	22 554	13 094	25 442
01.10.2018	26 077	22 554	13 523	25 442
01.01.2019	35 906	22 664	13 242	26 622
01.04.2019	37 829	23 840	13 989	26 135
01.07.2019	37 817	23 840	13 977	26 135
01.10.2019	37 613	23 840	13 773	26 135
01.01.2020	37 685	23 840	13 845	26 135

Табл. 3.3.1. Чисельність працюючих у суб'єктах малого та середнього підприємництва

<sup>80</sup>Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці на 2017-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690 – Режим доступу: <https://cutt.ly/YuwTJJC>

Станом на	Кількість зареєстрованих суб'єктів малого підприємництва, од.			Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва, од.			Кількість заєстрованих суб'єктів середнього підприємництва, од.	Кількість діючих суб'єктів середнього підприємництва, од.
	Всього	У Юридичних осіб	У Фізичних осіб	Всього	У Юридичних осіб	У Фізичних осіб		
01.01.2018	35 881	9 571	26 310	30 316	4 674	25 642	152	152
01.07.2018	38 293	11 854	26 439	30 709	4 968	25 741	168	168
01.10.2018	39 055	12 104	26 951	31 261	4 999	26 262	168	168
01.01.2019	39 076	12 416	26 660	31 182	5 244	25 938	168	168
01.04.2019	39 116	12 413	26 703	31 158	5 251	25 907	174	174
01.07.2019	39 462	12 698	26 764	31 574	5 536	26 038	174	174
01.10.2019	39 906	12 814	27 092	31 986	5 652	26 334	174	174
01.01.2020	39 900	12 716	27 184	32 061	5 632	26 429	174	174

Табл. 3.3.2. Основні показники розвитку малого і середнього підприємництва

Сектор малого та середнього підприємництва є дієвим інструментом зменшення безробіття та джерелом наповнення бюджету Вінницької міської територіальної громади, разом з тим, малі та середні підприємства більш чутливі до впливів зовнішнього середовища, в порівнянні з великим бізнесом, а тому потребують розумно вибудованої системної партнерської підтримки з боку місцевої влади. Зважаючи на це, Вінницька міська рада провела значну роботу із впровадження інструментів підтримки малого та середнього підприємництва в міській територіальній громаді, а коректна послідовність дій та прийняття рішень дали змогу досягти реальних результатів. Тому в даному підрозділі детальніше познайомимося з вінницькою практикою підтримки МСП, яку по праву вважають однією з кращих в Україні.

В рамках реалізації проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», який впроваджується з квітня 2015 року до грудня 2020 року Федерацією канадських муніципалітетів

за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади, в місті Вінниця було проведено фокус-групове дослідження пріоритетних для розвитку напрямів МСП, з метою визначення рівня конкурентоспроможності пріоритетних напрямів малого і середнього підприємництва в громаді та розробки рекомендацій щодо їх розвитку. Опитування суб'єктів малого та середнього підприємництва в м. Вінниці проводилося з метою з'ясування поточного стану конкурентоспроможності МСП, тобто, встановлення базового рівня для формування Програми посилення конкурентоспроможності МСП. Отримані результати показали, що в цілому респонденти позитивно оцінюють бізнес-клімат (54%), вважаючи місто досить вдалим місцем для ведення бізнесу, і позитивно оцінюють діяльність влади при цьому. При цьому найбільш очікуваними кроками від місцевої влади щодо покращення бізнес-клімату є:

МСП зосереджені на внутрішньому ринку, і є недостатньо залученими до ЗЕД. Лише 14% респондентів здійснюють експортну діяльність, 7% - планує здійснювати. Більшість опитаних компаній функціонують понад 10 років на ринку переважно у сфері надання послуг (36%) та промислового сектору (21%), є суб'єктами МСП відповідно до критеріїв доходу та чисельності зайнятих.

Близько 30% респондентів не визначилися з відповідями на питання щодо інструментів розвитку конкурентоспроможності, перспектив експорту, що свідчить про брак поінформованості, відсутність зацікавленості і потребує стимулювання шляхом запровадження відповідних освітніх проєктів. Відтак, серед послуг, необхідних для розвитку конкурентоспроможності, найбільш затребуваними є: доступ до фінансування, доступ до баз B2B, адаптація сайтів, використання інших ресурсів сприяння е- комерції, навчання щодо підготовки ефективних контрактів, ведення переговорів, організації ЗЕД, менеджменту якості товарів та послуг, допомога в промоції бізнесу (створення профілю підприємства, участь у виставках, бізнес-заходах тощо), консалтинг щодо сертифікації товарів та послуг.

Експрес-аналіз місцевого бізнес-клімату в місті Вінниця<sup>81</sup> було здійснено в рамках реалізації проєкту «Партнерство для розвитку міст» з метою виявлення проблем місцевого бізнесу та розробки конкретних рекомендацій (дорожньої карти) для органів місцевого самоврядування щодо покращання місцевого бізнес-клімату. Так, аналіз показав, що 8 документів міської ради, її виконавчого комітету, що регламентують діяльність бізнесу у 4-х сферах регулювання (земельні відносини, містобудування та архітектура/будівництво, торгівля, комунальне майно, розміщення зовнішньої реклами, благо-

<sup>81</sup>Експрес-аналіз місцевого бізнес-клімату в містах-партнерах проєкту ПРОМІС у Вінницькій, Запорізькій, Івано-Франківській та Полтавській областях. Підсумковий звіт / Проєкт ПРОМІС за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади. – Режим доступу: [http://pledgdg.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/Expres\\_Analysis\\_Final.pdf](http://pledgdg.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/Expres_Analysis_Final.pdf) - назва з екрану

устрій населених пунктів), 25 рішень виконавчого комітету Вінницької міської ради щодо затвердження стандартів адміністративних послуг (започаткування та ведення бізнесу). Всі вони містять несприятливі умови та норми для бізнесу; 12 негативних усталених практик, що створюють перешкоди для бізнесу та стосуються п'яти сфер регулювання (започаткування та ведення бізнесу (адміністративні послуги), земельні відносини, містобудування та архітектура/будівництво, комунальне майно, торгівля); 6 послуг/можливостей, яких бракує бізнесу, про що йшлося під час консультування з представниками міської бізнес-спільноти.

Для органів місцевого самоврядування міста Вінниця розроблено рекомендації (дорожню карту) щодо конкретних дій за сферами регулювання відповідно до повноважень. Тож отримані результати стали основою для впровадження змін у місцевих регулюваннях і практиках, а також поглиблення взаємодії бізнесу й влади з метою покращення підприємницького клімату в цілому.

Основним програмним документом, що визначає перелік ініціатив в напрямі підтримки та розвитку місцевого малого та середнього підприємництва є Програма посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2017-2020 роки<sup>82</sup>.

Основними ініціативами, які реалізовано та на стадії впровадження за період дії Програми з квітня 2017р. є Проєкт «City4Business» (<https://c4b.com.ua/>), який є комунікаційним майданчиком бізнесу та влади, містить інформацію щодо організацій підтримки та бізнес-об'єднань, а також інструменти спрощення отримання адміністративних послуг. Так, створено та функціонує Telegram-канал City4Business - для підприємців міста Вінниці з інформацією про актуальні новини, події, гранти, семінари, тренінги (<https://t.me/city4business>).

<sup>82</sup>Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці на 2017-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690 – Режим доступу: <https://cutt.ly/YuwTJc>

Проведено 30 публічних заходів «Марафон можливостей для бізнесу у Вінниці», забезпечено майже 3000 візитів підприємців.

Марафон можливостей допоміг залучити Вінницькій міській раді до роботи над розвитком підприємництва 64 нових партнери, зокрема Спілку українських підприємців, Ощадбанк, Укraigзбанк, Кредобанк, BRDO.

Крім того, серед проведених заходів слід відмітити: форум «START BUSINESS.CHALLENGE!»; Експортний день в м.Вінниця, в рамках якого проведено освітній семінар «Експортний маркетинг, продажі та інструменти розвитку експорту»; круглий стіл «Сприятливий бізнес-клімат на місцевому рівні – спільна відповідальність влади, бізнесу і громади»; семінари «Інтелектуальна власність - нематеріальні активи Вашого бізнесу», «Малобюджетний маркетинг для вінницького бізнесу», «Експорт: Можливості та перспективи Вашого бізнесу», тренінг «Бізнес-комунікації»; зустріч «Інструменти підтримки та розвитку бізнесу», інформаційна конференція «Ключові помилки бізнесу при працевлаштуванні» та серію заходів «MeetUP for Business».

Щодо перегляду місцевого регуляторного середовища, першим кроком було організовано круглий стіл «Сприятливий бізнес-клімат на місцевому рівні – спільна відповідальність влади, бізнесу, громади». В даному заході взяли участь місцеві бізнес-об'єднання, представники університетів та провідні експерти з питань реалізації державної регуляторної політики. Під час обговорення, представники кожної зі сторін внесли пропозиції, з метою визначення спільного бачення щодо зняття зайвих місцевих регулювань та спрощення роботи малого та середнього підприємництва у Вінниці. В результаті всі сторони підтримали пропозицію створення спільного майданчику для якісної реалізації регуляторної політики.

З метою визначення плану дій в рамках перегляду місцевого регуляторного середовища спільно з експертами «Центру громадської експертизи» в рамках проєкту UNDP «Зміцнення бізнес-об'єднань малого та середнього підприємництва» було розроблено «План заходів з організації перегляду місцевого регуляторного середовища у сфері господарської діяльності», який було затверджено розпорядженням міського голови від 07.05.2018р. №57-р.<sup>83</sup>

План передбачав конкретні кроки щодо створення сприятливих регуляторних умов для розвитку малого і середнього бізнесу у м.Вінниці, а саме: визначення складу Комісії з перегляду місцевого регуляторного середовища; проведення навчання членів Комісії та працівників виконавчих органів міської ради; формування концепцій

<sup>83</sup>Про затвердження Плану заходів з організації і здійснення перегляду місцевого регуляторного середовища у сфері господарської діяльності, створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва у м. Вінниця: Розпорядження Вінницького міського голови від 07.05.2018р. № 57-р – Режим доступу: <https://cutt.ly/juey2fL>

регуляторного середовища; проведення навчання членів Комісії та працівників виконавчих органів міської ради; формування концепцій удосконалення регуляторного середовища міста; забезпечення інформаційного та експертного супроводження роботи Комісії; формування оптимізованого переліку регуляторних актів за результатами проведеного перегляду.

В рамках поетапного виконання Плану заходів, розпорядженням міського голови від 13.06.2018р. №87-р<sup>84</sup> було затверджено склад та положення Комісії з перегляду місцевого регуляторного середовища.

У червні 2018 року, з метою забезпечення належного фахового рівня учасників перегляду, було проведено навчання основним засадам державної регуляторної політики, а також принципам та інструментам проведення перегляду і удосконалення місцевого регуляторного середовища. В навчанні взяли участь 12 департаментів, 1 відділ та 2 комунальних підприємства Вінницької міської ради та члени Комісії з перегляду. Учасники тренінгів детально розглянули етапи перегляду регуляторного середовища, а саме:

- перший рівень перегляду: скринінг регуляторного середовища;
- другий рівень перегляду: антикорупційна експертиза та експертиза на відповідність антимонопольному законодавству.

Протягом 2018-2019 року відбулось шість засідань Комісії з перегляду, за результатами яких було опрацьовано 27 нормативно-правових актів, які мають ознаки регуляторних та були виявлені при перегляді більше ніж 400 нормативно-правових актів Вінницької міської ради та її виконавчого комітету, 17 регулювань рекомендовано до скасування.

У 2017 році в рамках Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2017-2020 роки був розроблений та діє Порядок часткової компенсації відсотків за залученими кредитами суб'єктам МСП за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади<sup>85</sup>. До роботи в рамках Порядку було залучено три банки – Ощадбанк, Укргазбанк та Кредобанк. Порядок розроблений з метою детінізації економіки міста, створення нових робочих місць, здешевлення вартості залучених кредитних коштів та, як результат, розвитку малого та середнього підприємництва міста. Даний документ передбачає механізм компенсації відсотків за користування кредитними коштами, залученими у державних банках на розвиток підприємницької діяльності у сферах, що визначені пріоритетними у Програмі. За 2018-2019 рік Ощадбанк видав 9 кредитів

<sup>84</sup>Про затвердження положення про роботу Комісії з перегляду місцевого регуляторного середовища та її складу: Розпорядження Вінницького міського голови від 13.06.2018р. №87-р – Режим доступу: <https://cutt.ly/MueyzKf>

<sup>85</sup>Порядок часткової компенсації відсотків за залученими кредитами суб'єктам МСП за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади – Режим доступу: <https://cutt.ly/QueunyG>



на загальну суму 9,1 млн грн. Загальна сума компенсації за 2018-2019 роки всім учасникам процедури компенсації склала 954 тис. грн. У деяких позичальників компенсація покриває від 80% до 100% платежів за користування кредитами (відсотки по кредиту). За період користування кредитом учасниками процедури компенсації створили 154 нових робочих місця.

В рамках Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2017-2020 роки проводяться заходи, спрямовані на інформаційно-консультаційну та фінансову підтримку, розвиток нових форм ефективної взаємодії між владою та підприємцями.

Постійно підтримуються в актуальному стані створені інформаційні ресурси для підприємців (портал City4business; розділ «Підприємцю» та, зокрема, анкета-опитування «Критикуєш-пропонуєш» на офіційному веб сайті Вінницької міської ради (<http://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/Business/Default.aspx>).

В рамках проєкту «Швидкий старт бізнесу» у співпраці з «Офісом ефективного регулювання» (BRDO) на платформі ефективного регулювання PRO ([regulation.gov.ua](http://regulation.gov.ua)) представлено алгоритми відкриття 118 видів підприємницької діяльності у м. Вінниці. Наразі види підприємницької діяльності поєднано у 15 кластерів, що пов'язують кейси, які допомагають розвитку один одного. Розроблено Дорожню карту «Як стати підприємцем. 7 кроків до ФОПа у Вінниці.»<sup>86</sup> та інфографіку реєстрації фізичної особи-підприємця ([https://c4b.com.ua/?page\\_id=566](https://c4b.com.ua/?page_id=566)). Проводиться та розповсюджується щомісячний Моніторинг можливостей для бізнесу (тренінги, семінари, навчальні програми, експортні можливості та ін.) (<https://bit.ly/2PcOunq>).

В межах проєкту «Критикуєш-пропонуєш», проводиться опитування малого та середнього бізнесу щодо затребуваних освітніх програм для підприємців, проблемних питань та пропозицій. Результати опитування оприлюднено на офіційному сайті міської ради, в розділі «Підприємцю» (<http://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/Business/Default.aspx>).

Крім того, з метою забезпечити налагодження комунікації задля створення комфортних умов для ведення бізнесу, що необхідно для економічного зростання міста, 26 грудня 2018 року був підписаний Меморандум про співробітництво між контролюючими органами міста і Радою підприємців при Вінницькому міському голові<sup>87</sup>. Документ спрямований, зокрема, на мінімізацію допущення типових помилок підприємцями і дотримання законодавства, формування основи для діалогу між бізнесом, владою та контролюючими органами

<sup>86</sup>Як стати підприємцем. 7 кроків до ФОПа у Вінниці: Дорожня карта – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/BusinessSupport/ShowContent.aspx?ID=14>

<sup>87</sup>Меморандум про співробітництво між контролюючими органами міста і Радою підприємців при Вінницькому міському голові: Меморандум від 26 грудня 2018 року – Режим доступу: <https://cutt.ly/kueimtU>

ми і, загалом, створення комфортних умов для ведення бізнесу, що необхідно для економічного зростання міста. Вперше Меморандум про співпрацю між контролюючими органами та Радою підприємців при міському голові було укладено у 2009 році. Наразі його оновили відповідно до змін у законодавстві та реструктуризації територіальних органів, що є надзвичайно важливим з позиції сприяння розитку МСП на території Вінницької громади.

Зважаючи на широкомасштабну політику підтримки МСП, вибудовану Вінницькою міською радою, представникам органів місцевого самоврядування варто враховувати, що місцевий бізнес не функціонує відокремлено від процесів функціонування громади, а є повноцінним учасником її розвитку. Саме тому, місцева влада має бути налаштована на діалог та максимально включена в процеси сприяння розвитку бізнесу, виходячи із власних можливостей, місцевих особливостей та враховуючи кращий досвід.

### Основні результати

- Налагодження дієвого діалогу влади і бізнесу,
- Відпрацьований механізм часткової компенсації відсотків за залученими кредитами суб'єктам малого та середнього підприємництва за рахунок коштів міського бюджету,
- Розвиток місцевого МСП,
- Зниження зарегульованості бізнесу, корупції,
- Збільшення асортименту та якості он-лайн послуг, консультування бізнесу.

## 3.4. Індустріальні парки: практики розбудови діалогу з бізнесом

### Проблеми

- Недостатньо сприятливі умови для створення, функціонування та розвитку промислових підприємств;
- Відтік кваліфікованої робочої сили за межі міста та країни;
- Необхідність пошуку нових інструментів задля залучення інвестицій в економіку міста.

## Алгоритм дій

Алгоритм дій міської влади щодо запровадження практики функціонування індустріальних парків у Вінниці умовно можна поділити на два етапи: підготовчо-документальний та етап реалізації

I Підготовчо-документальний:

1. Передбачення створення Вінницького індустріального парку Стратегією розвитку «Вінниця 2020»;
2. Закріплення меж території з цільовим призначенням «індустріальна зона» в новому генплані міста;
3. Розробка та затвердження міською радою Концепції про створення індустріального парку;

II. Етап реалізації

4. Підведення всіх комунікацій;
5. Проведення промоційно-агітаційної кампанії серед потенційних учасників та зустрічей з зацікавленими учасниками, підготовка інформації за їхніми запитами, прийняття рішення та підписання угод про участь в індустріальному парку;
6. Надання інвесторам пільгових умов оренди землі;
7. Пропозиція інвесторам щодо надання супроводу у вирішенні документальних питань та всіх інвестиційних «нянь», яких потребуватимуть;
8. Відповідальний підхід до вибору охочих.

## Опис практики

Попри те, що в Україні станом на 01.05.2020 р. до Реєстру індустріальних (промислових) парків<sup>88</sup> включено 43 індустріальні парки, а з 2012 року діє Закон «Про індустріальні парки»<sup>89</sup> (ІП), на практиці вони майже не функціонують. Позитивним виключенням є Вінницька міська об'єднана територіальна громада, на території якої, станом на початок 2020 року, вже функціонує три індустріальні парки.

Не секрет, що вінницькі управлінці якісно вирізняються прогресивністю поглядів та орієнтованістю на довготривалий результат у прийнятті рішень щодо розвитку громади. Саме тому створення Вінницького індустріального парку було передбачено ще на етапі прийняття Стратегії розвитку «Вінниця 2020»<sup>90</sup> у 2013 році (стратегічний

<sup>88</sup>Індустріальні парки в Україні – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aal3-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraine>

<sup>89</sup>Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

<sup>90</sup>Стратегія розвитку Вінниця-2020: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014р. №1952 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uwPsjT>

пріоритет 2 «Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості»). Рішення приймалося з метою залучення інвестицій в економіку міста, забезпечення сприятливих умов для функціонування та розвитку промислових підприємств, поліпшення інвестиційного іміджу міста, забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності території, створення нових робочих місць, збільшення надходжень до всіх рівнів бюджету, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури.

Функціональне призначення індустріального парку включає будову відведеної земельної ділянки з облаштуванням сучасної інженерно-транспортної інфраструктури для розміщення на ній виробничих, складських та адміністративних приміщень. Тож його створення (терміном на 30 років) дозволить концентрувати промислове виробництво на обмежених площах за межами житлових, історико-культурних та рекреаційних територій.

На території індустріального парку планується до 16 ділянок. Пріоритетними для розміщення галузями діяльності є підприємства з новітніми технологіями по виробництву харчових продуктів, напоїв, одягу, машинобудування, а також об'єкти логістики, сервісного обслуговування та іншого.

Ключовим завданням даного етапу є пошук міською владою та керуючою компанією, потенційних учасників для забезпечення розбудови індустріального парку. Для досягнення цієї цілі планується реалізовуватися наступні завдання:

- проведення промоційно-агітаційної кампанії серед потенційних учасників та зустрічей з зацікавленими учасниками, підготовка інформації за їхніми запитами, прийняття рішення та підписання угод про участь в індустріальному парку;

- виготовлення проєктно-кошторисної документації на спорудження виробничих потужностей учасниками індустріального парку;

- будівництво виробництв та введення їх в експлуатацію.

При цьому слід відмітити, що представники влади у Вінницькій громаді орієнтуються у своїй діяльності на те, що швидкість наповнення парку у великій мірі залежить від 2-х груп факторів:

- об'єктивних, на які ініціатор і керуюча компанія не мають впливу: політична ситуація в країні; економічна ситуація в світі, та в країні зокрема; інвестиційний клімат в країні;

- суб'єктивних факторів, на які ініціатор має можливість впливати: ефективність діяльності менеджменту керуючої компанії в контексті проведення промоційної кампанії по залученню учасників; ефективна взаємодія з представниками влади в частині отримання дозвільних документів; забезпечення учасників консалтинговою допомогою

в період прийняття рішення; допомога в підборі та залученні робочої сили для учасників індустріального парку.

Для чіткого розуміння сильних та слабких сторін, загроз та можливостей для створення індустріального парку було здійснено SWOT – аналіз створення Вінницького індустріального парку, на підставі якого прийняте у 2014 році рішення про його створення.

Згідно з Законом «Про індустріальні парки» земля під майбутній парк повинна бути вільною від забудови, тобто має бути полем. З цим у Вінниці були проблеми, адже з 60-х років місто було затиснуте навколишніми селами. Ситуацію не вирішували до 2015 року, коли Верховна Рада прийняла рішення про встановлення нових меж Вінниці.

Тоді ж міська рада ухвалила новий генплан міста й територія (близько 80 га), поблизу старого аеропорту та недалеко від діючого, отримала цільове призначення як індустріальна зона. Тоді ж встановлюється пільгова плата за її користування – 12 грн за кв.м.

У 2016 році місто затверджує концепцію індустріального парку<sup>91</sup>, а зважаючи на те, що за законом<sup>92</sup> індустріальний парк протягом трьох років має знайти керуючу компанію, якщо ж ні – закритись, індустріальний парк отримує свою керуючу компанію – КП «Вінницький муніципальний центр інновацій», що підзвітне Вінницькій міській раді, підпорядковано Департаменту економіки і інвестицій, належить комунальній власності територіальної громади м. Вінниці. Варто звернути увагу, що у Вінниці завдяки власному КП обійшли формальність необхідності керуючої компанії та значною мірою зекономили кошти міського бюджету. Як зазначав колишній директор департаменту економіки і інвестицій Віталій Погосян : «Ми кожен рік платили 7,2 млн грн місту за користування індустріальним парком, а потім місто виділяло нам ці ж кошти і знову отримувало. Це формальність. Але так того вимагав закон»<sup>93</sup>.

Функціональне призначення індустріального парку полягає у розбудові сучасного виробничо-промислового комплексу з розвинутою інженерно-транспортною інфраструктурою, складськими та адміністративними приміщеннями на території м. Вінниці. Тому справа не завершилась створенням комунальної керуючої компанії. Місто проклало в полі всі необхідні комунікації, включно з автобусними зупинками й запуском транспорту, а також почало будувати цементно-бетонну дорогу, яку планують провести до нового аеропорту поруч. Дорога розрахована на 400 вантажівок. Проєктом також пе-

<sup>91</sup>Про затвердження Концепції Вінницького індустріального парку»: Рішення Вінницької міської ради від 24.04.2015 № 2120 – Режим доступу: <https://cutt.ly/OueRPL3>

<sup>92</sup>Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

<sup>93</sup>Вінницька промислова революція. Як місто створило діючий індустріальний парк – Режим доступу: <http://www.zmist.pl.ua/news/vinnicka-promislova-revoluciya-yak-misto-stvorilo-diyuchii-industrialnii-park?>

редбачено тротуарне покриття, пішохідні доріжки з обох боків, велодоріжки та сучасне освітлення з LED світильниками.

Ще один плюс керуючої компанії в тому, що всі мережі – це її власність. Згідно з кодексом енергетичних систем компанія може отримати кошти за транзит плюс податки. Так, будівництво мереж обійшлося в 13 млн грн. Завершене, до речі, за 4 місяці. Кошти, вкладені містом в інфраструктуру, окупляться за 4–5 років лише за рахунок податків.

Для облаштування Вінницького індустріального парку, в 2019 році збудовано 6,9 км мереж водопроводу та каналізації до Вінницького індустріального парку, побудовано трансформаторну підстанцію, розподільчу підстанцію РП 10 кВ та лінії електропередач, прокладено кабель інтернет-мережі, розпочато будівництво підїзної дороги.

04.07.2019 р. статусу учасника Вінницького індустріального парку набуло ТОВ «Укро-Експертпостач» (орендовано ділянку площею 1,5 га). Учасником розпочато підготовчі роботи з будівництва заводу з виробництва лецитину продуктивністю 30 т/добу. Вартість проєкту – 100 млн грн, планується створити 65 робочих місць.

20.12.2019 р. підписано Меморандум про розуміння з ТОВ «ТІСІЕС УКРАЇНСЬКІ ІНВЕСТИЦІЇ». Португальська компанія має намір інвестувати 28 млн євро у будівництво у Вінниці заводу з виробництва TCS блоків на території Вінницького індустріального парку, що дасть змогу створити понад 200 нових робочих місць протягом трьох років.

Як зазначається на сторінці Вінницького індустріального парку<sup>94</sup>, розміщеного на сайті Вінницької міської ради, підприємства-учасники Вінницького індустріального парку отримують наступні переваги:

- Звільнення від пайової участі;
- Звільнення від мита (на обладнання та комплектуючі);
- Звільнення від мита (на ввезення майна з метою інвестування);
- Пільги на імпорт з країн-членів СОТ;
- Звільнення від мита (на обладнання на відновлюваних джерелах енергії);
- Пільги на земельний податок
- Мінімальну орендну ставку
- Допомогу в отриманні дозволів
- Організацію навчання учасників ІП (за рахунок ініціатора створення та керуючої компанії);

<sup>94</sup>Вінницький індустріальний парк: офіційна сторінка – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/EconomicsBusinessAndInvestmens/ShowContent.aspx?ID=236>

- угоду про вільну торгівлю з Канадою та ЄС.

Фактично, першим учасником парку став холдинг UBC Group з Харкова. Ця компанія є одним зі світових лідерів у виробництві холодильного обладнання.

З метою забезпечення економічного розвитку міста, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвитку сучасної виробничої інфраструктури, відповідно до Закону України від 21.06.2012 № 5018-VI «Про індустриальні парки», постанови Кабінету Міністрів України від 16.01.2013р. №216 «Про затвердження Порядку прийняття рішення про включення індустриального (промислового) парку до Реєстру індустриальних (промислових) парків», враховуючи меморандум про співпрацю між Вінницькою міською радою та ПрАТ «Українська пивна компанія», керуючись статтею 26 та частиною 1 статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», у квітні 2017 року міська рада прийняла рішення про створення спільного індустриального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування», строком на 30 (тридцять) років та затвердила відповідну Концепцію<sup>95</sup>.

Так у Вінниці з'явився другий індустриальний парк під назвою «Вінницький кластер холодильного машинобудування». Загальний розмір земельної ділянки – 19,2676 га (ділянка площею 8,4176 га – комунальна власність; ділянка площею 10,85 га – приватна власність). В серпні 2018 р. на відкритому конкурсі було обрано керуючу компанію парку – ТОВ «Промислово-інвестиційна компанія», в цьому ж році введено в дію I-у чергу нового заводу по виробництву холодильного обладнання компанії UBC Group («Українська пивна компанія») – ТОВ «Грін Кул». Харків'яни збудували завод за 14 місяців. Вінниця не є найближчим і навіть умовно найближчим містом для Харкова, але вибір саме цього міста яскраво демонструє справжню цінність створених тут умов. Наразі на підприємстві працює більше 500 осіб.

При заповненні території індустриального парку прогнозується створення близько 2000 робочих місць.

Таким чином, індустриальний парк «Вінницький кластер холодильного машинобудування» буде постійним джерелом наповнення державного бюджету, з тенденцією до постійного зростання, в частині податку на додану вартість, податку на прибуток, єдиного соціального внеску до міського бюджету в частині оренди землі. Крім цього, наповнення бюджетів усіх рівнів в частині сплати податку на доходи фізичних осіб.

Паралельно за вже збудованим і діючим заводом UBC має розпочатись будівництво заводу з виробництва спорядження для зимових видів спорту австрійської фірми Head International Holding

<sup>95</sup>Про створення індустриального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування» та затвердження Концепції індустриального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування»: рішення ВМР від 28.04.2017 № 693 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uep4hV>

GMBH. З фірмою налагоджували співпрацю через форум у Давосі кілька років тому. Австрійці обирали з-поміж майже сотні міст світу і зупинили свій вибір на Вінниці.

Для цього було створено третій індустріальний парк – «Вінтер Спорт», де управляючою компанією стала ТОВ «ХЕД Вінниця» – австрійська дочірня компанія. Австрійці мають на меті побудувати у Вінниці найбільший у світі завод з вироблення лижних кріплень, черевиків й самих лиж. Вартість будівництва сягне 80 млн. євро.

«У Вінниці нам була надана професійна підтримка. Крім того, тут гарне місце розташування і не бракує робочої сили. Ми оцінили шість міст, і Вінниця виявилася кращою», – сказав виконавчий віцепрезидент і керівник виробництва компанії «HEAD» Джеральд Скробанек.

У подальшому австрійці планують ще побудувати заводи-постачальників матеріалів. Для цього загалом вони викупили 25 га землі. Вінницька практика може стати в нагоді містам та територіям, що прагнуть розвивати свій промисловий потенціал. Відтак, можемо виділити певні особливості.

1. Дуже важливо дати зрозуміти інвестору, що він отримає, якщо обере твоє місто. Слід пікреслити конкретні переваги інфраструктури. Наприклад, у Вінниці поруч з парком – діючий аеропорт, до якого будується дорога. Це збільшить завантаженість летовища і є перевагою для інвестора.

2. Треба ретельно обирати інвестора, адже не для кожного на вашій території є переваги. Наприклад, наявність поруч ресурсів, матеріалів для виробництва або ринку збуту для товарів, які він виробляє.

3. Місто чи територія повинні мати кваліфіковану робочу силу, тому слід розуміти, кого випускають місцеві навчальні заклади і які з цих професій є конкурентною перевагою та, відповідно, виділяти перспективні напрямки розвитку промисловості.

4. Вінницька влада виступила стримуючим посередником між монополістами-надавачами послуг (енергетичною компанією та водоканалом) і інвесторами, коли проклали всі комунікації самостійно та, фактично, запобігла корупційним ризикам і ризикам зловживання своїм положенням з даних питань.

5. Основним «козирем» вінницьких управлінців в питанні функціонування індустріальних парків на їх території є декларування необхідності використання такого інструменту задля розвитку громади у власній Стратегії (демонструється принцип зацікавленості і взаємної вигоди, а також довготривалість намірів, що дуже важливо для інвестора) та дружня політика для інвестицій у місті, що проявляється у сервісі та захисті у разі потреби.



## Основні результати

- Забезпечення сприятливих умов для функціонування та розвитку промислових підприємств; залучення інвестицій в економіку міста;
- Збільшення кількості робочих місць із заробітною платою, вищою за середню на ринку праці;
- Зменшення відтоку робочої сили за кордон;
- Збільшення сум податкових надходжень до місцевого бюджету;
- Зміцнення позицій інвестиційної привабливості Вінницької міської громади, в тому числі на міжнародному рівні;
- Розвиток сучасної виробничої та ринкової інфраструктури міста та створення і розвиток, в перспективі, сучасної екосистеми навколо індустріальних парків, як наслідок їх діяльності;
- Забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності території Вінницької міської громади.

### 3.5. Перший в Україні муніципальний технопарк: формування креативного осередку в громаді

## Проблеми

- Застарілі підходи до ведення бізнесу, розвитку освіти і науки, підтримання інфраструктури;
- Відсутність в громаді місця нового покоління, де створюються можливості і розвивається бізнес, де зосереджені стартапи і дослідницькі центри, де здобувають якісну освіту і підвищують кваліфікацію, де взаємодіють і співпрацюють для розвитку міста бізнес, громада і влада.

## Алгоритм дій

1. Вибір групи потенційних резидентів та відвідувачів ІТП «Кристал», яких необхідно залучити для ефективного функціонування інноваційного парку і на які мають бути спрямовані маркетингові зусилля адміністрації.
2. Виявлення властивостей послуг задовольняти потреби цільових груп та формування контенту – набору послуг, які забезпечують цінність для цільових груп.
3. Визначення необхідної інфраструктури – основних та допоміжних фізичних об'єктів парку, необхідних для надання обраного набору

послуг для цільових груп та безперебійного обслуговування його роботи.

4. Аналіз світового досвіду створення інноваційних та технологічних парків.

5. Врахування локального контексту Вінницької міської ОТГ (проведення фокус-групових дискусій з місцевими акторами та аналіз статистичних даних і положень ключових стратегічних документів Вінницької міської ОТГ).

6. Розробка проєкту та прийняття рішення міської ради про затвердження Концепції розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал».

### Опис практики

Вінницька міська об'єднана територіальна громада обрала шлях бути інноваційною та відкритою до нових технологій і міжнародного партнерства, розвитку підприємництва за сучасними підходами, притоку інвестицій. Вінницька міська рада прагне розвивати таланти, створювати умови для самореалізації молоді у високотехнологічних індустріях, не покидаючи міста.

У світі інноваційно-технологічні парки показали свою важливість як для населених пунктів, так і для країн загалом. Зосередження сильних гравців в одному місці впливає на рівень розвитку університетів, дослідницьких центрів, індустріальних кластерів, малого і середнього бізнесу, на загальний добробут населення. Наявність інноваційного парку дозволяє створювати нові робочі місця, розвивати муніципальну інфраструктуру і залучати інвестиції для міста, підвищувати конкурентоздатність міста через розвиток компетенцій містян. Для молоді це означає можливість реалізувати свій потенціал, будувати кар'єру, втілювати інноваційні ідеї, і бути висококваліфікованим працівником в місті. Більшість інноваційно-технологічних парків у світі створюються за державною чи муніципальною ініціативою, оскільки безпосередньо суспільство отримує вигоду від їхнього функціонування.

Саме таким місцем покликаний стати інноваційно-технологічний парк «Кристал» – це перший в Україні муніципальний інноваційний парк, що спрямований на підсилення існуючих та створення нових високотехнологічних та креативних індустрій у місті Вінниця та Подільському регіоні. Він створюється з метою забезпечення сприятливих умов для створення, функціонування та розвитку наукомістких підприємств, підтримку малого та середнього бізнесу, покращення інвестиційного іміджу Вінниці та залучення додаткових інвестицій, міжнародних грантів та інших зовнішніх ресурсів для забезпечен-

ня економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності міста.

Відтак, Завданнями інноваційно-технологічного парку є налагодження ефективної співпраці навчальних закладів, установ, бізнесу, влади і громади міста з метою пришвидшення:

- розробки нових технологічних рішень;
- трансферу технологій;
- реінжинірингу та створення власних інноваційних рішень;
- інкубації та масштабування стартапів;
- створення нових робочих місць;
- осучаснення та трансформації освітніх послуг, за рахунок створення майданчику та матеріальної бази для наукових досліджень та спільних проєктів.

Рішенням Вінницької міської ради від 04.10.2019 р. №1940 затверджено Концепцію розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал»<sup>96</sup>. Запуск послуг в ІТП «Кристал» має відбуватись поетапно. Прогноз реалістичних строків забезпечення функціонування ключових програм, передбачених концепцією, розрахований на 2020 – 2027 рр. Прогнозується, що буде створено більше 500 робочих місць.

Міжнародний досвід підтверджує, що для успішного впровадження всіх ключових функцій парку необхідна експертиза і досвід, які можна отримати через створення команди професіоналів. Маючи експертизу в управлінні і розвитку схожих об'єктів, широке коло міжнародних контактів, напрацьовані програми розвитку, професійна команда допоможе створити інноваційну екосистему, налагодить стратегічну співпрацю з партнерами, сприятиме синергії середовища.

Варто відмітити, що представники Вінницької міської ради не обмежились суто теоретичним вивченням світового досвіду функціонування технопарків. Вінниця співпрацює з Келецьким технологічним парком у сфері розвитку підприємництва, сприяння інноваціям та підвищення технологічного рівня підприємств. Угоду про співпрацю 31 серпня 2018 року підписали вінницький міський голова Сергій Моргунов і президент міста Кельце Войчех Любавський під час візиту вінницької делегації до Польщі.

Зокрема ця угода передбачає програми обміну знаннями, проєктами і стартапами з польськими партнерами, тож зважаючи на те, що у Вінницькій громаді працюють над створенням першого в Україні муніципального Інноваційно-технологічного парку, успішний

<sup>96</sup>Про затвердження Концепції розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал»: Рішення Вінницької міської ради від 04.10.2019 р. №1940 – Режим доступу: <https://cutt.ly/3uessPv>

понад 10-річний досвід польських партнерів стане дуже доречним.

У Вінниці було проведено 10 фокус-групових дискусій з представниками малих та середніх підприємств (зокрема, ІТ-компаній) Вінниці, представниками виконавчого комітету міської ради, журналістами, представниками банків, представниками ряду асоціацій підприємців та інших громадських організацій. Також було проведено аналіз та враховано положення ключових стратегічних документів Вінницької міської ОТГ, які впливатимуть на створення та розвиток ІТП «Кристал» та які, зрештою, були покладені в основу Концепції створення інноваційно-технологічного парку «Кристал»<sup>97</sup>, а саме:

- Стратегія розвитку «Вінниця-2020»<sup>98</sup>;
- Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030<sup>99</sup>;
- Рішення Вінницької міської ради від 27.06.2018 р. №1222 «Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці-2020»<sup>100</sup>;
- Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 р. №690 «Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва Вінницької міської ОТГ на 2017-2020 роки» (зі змінами)<sup>101</sup>;
- Рішення Вінницької міської ради від 24.11.2017 р. №930 «Про затвердження Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську ОТГ на 2018-2020 роки» (зі змінами)<sup>102</sup>;
- Рішення Вінницької міської ради від 24.04.2015 р. №2120 «Про затвердження Концепції Вінницького індустріального парку» (зі змінами)<sup>103</sup>;
- Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 р. №693 «Про створення індустріального парку «Вінницький кластер холодильного ма-

<sup>97</sup>Про затвердження Концепції розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал»: Рішення Вінницької міської ради від 04.10.2019 р. №1940 – Режим доступу: <https://cutt.ly/3uessPv>

<sup>98</sup>Стратегія розвитку Вінниця-2020: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014р. №1952 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uwP5tJ>

<sup>99</sup>Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030: Рішення Вінницької міської ради від 22 лютого 2019 року № 1542. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/Default.aspx>

<sup>100</sup>Про затвердження Маркетингової стратегії міста Вінниці – 2020: рішення Вінницької міської ради від 27.06.18 р. № 1222. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2018/%E2%84%961222%2027-06-2018.pdf> – Назва з екрана.

<sup>101</sup>Про затвердження Програми посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва м. Вінниці на 2017-2020 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.04.2017 № 690 – Режим доступу: <https://cutt.ly/YuwTJc2018.pdf> – Назва з екрана.

<sup>102</sup>Про внесення змін до рішення міської ради від 24.11.2017 № 930 «Про затвердження Програми сприяння залученню інвестицій у місто Вінницю на 2018 – 2020 роки»: Рішення Вінницької міської ради від 22.02.2019 № 1543 – Режим доступу: <https://cutt.ly/7ueE0dsly/YuwTJc2018.pdf> – Назва з екрана.

<sup>103</sup>Про затвердження Концепції Вінницького індустріального парку»: Рішення Вінницької міської ради від 24.04.2015 № 2120 – Режим доступу: <https://cutt.ly/OueRPL3>

шинобудування» та затвердження Концепції індустріального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування»<sup>104</sup>.

19 травня 2019 року між КП «Вінницький муніципальний центр інновацій» та Келецьким технопарком підписано Меморандум про співпрацю, який є продовженням угоди укладеної з Келецьким технологічним парком у 2018 році.

У 2019 році виграно грант на реалізацію проєкту по створенню Вінницького інноваційно-технологічного парку, який співфінансовано в рамках конкурсу «Польська допомога з розвитку 2019» Міністерства закордонних справ Республіки Польща.

В результаті реалізації проєкту було здійснено:

1. Підготовчі роботи: визначено контактних осіб, налагоджено комунікації, встановлено попередні строки реалізації ключових заходів проєкту.

2. Підготовку до навчального візиту до м. Кельце: розроблено програми, сформовано склад делегації, забезпечено логістику.

3. Навчальний візит до Келецького технологічного парку (м. Кельце).

4. Підготовку до проведення громадських консультацій: запрошено зацікавлених підприємців, забезпечено місця проведення консультацій, забезпечено логістику польської делегації (3 експертів).

5. Проведення громадських консультації (близько 100 представників бізнес-середовища).

6. Організацію роботи експертів в рамках проєкту (розробка стратегічних документів).

7. Підготовку до проведення тренінгів: проведення логістичних робіт, формування тем тренінгу та навчальної програми.

8. Проведення тренінгів (3 тренінги по 2 дні кожен), на тему:

- Базові принципи становлення технопарків в Європі. Маркетинг, стратегія комунікації, пропозиції для Парку.

- Центри інновації – роль екосистеми. Процес дизайн - мислення.

- Послуги з інкубації та акселерації. Робота зі стартапами.

9. Проведення підсумкової конференції.

16 грудня 2019 р. відбулась підсумкова Конференція в рамках вищезазначеного гранту, на якій польські експерти презентували «Концептуальні основи функціонування Інноваційно-технологічного парку у Вінниці з урахуванням діяльності Центру розвитку підприємництва» та підписано Меморандуми про співробітництво між Вінницькою міською радою, КП «Вінницький муніципальний центр інно-

<sup>104</sup>Про створення індустріального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування» та затвердження Концепції індустріального парку «Вінницький кластер холодильного машинобудування»: рішення ВМР від 28.04.2017 № 693 – Режим доступу: <https://cutt.ly/9uep4hV>

вацій» та шістьма провідними вінницькими закладами вищої освіти. Мета - створити умови для молоді, яка зможе реалізувати свої таланти, ідеї, стартапи у взаємодії з науковцями, підприємцями та інвесторами на базі Інноваційно-технологічного парку «Кристал».

20 грудня 2019 р. підписано Меморандум про співробітництво між КП «Вінницький муніципальний центр інновацій» та Промислово-технологічним парком Бидгоща (Польща). Мета Меморандуму – встановити партнерські відносини та координувати зусилля сторін, спрямовані на наповнення, підтримання дружнього середовища для життя громадян місцевих територіальних громад та функціонування суб'єктів господарської діяльності шляхом задоволення їх потреб, надання високоякісних послуг підприємцям, популяризації інновацій та підвищення технологічного рівня підприємств, а також об'єднання потенціалів, якими володіють сторони.

Базуючись на моделі The Metro Program Framework, було побудовано загальний алгоритм розробки концепції інноваційно-технологічного парку «Кристал». В основі алгоритму – системний зв'язок між рішеннями щодо наповнення парку та цінністю для користувача. Відтак, це сприятиме його перетворенню в мультифункціональне місце з доступом до можливостей у багатьох галузях. Діяльність інноваційно-технологічного парку буде спрямована на широке коло зацікавлених сторін: стартапи та інноваційні компанії, представників малого і середнього бізнесу, дітей, студентів, громадські і бізнесові об'єднання. Важливу роль для екосистеми будуть відігравати R&D-центри, що створюють наукоємні і високотехнологічні розробки.

Інноваційно-технологічний парк буде співпрацювати з індустріальним кластером для налагодження довгострокових партнерських відносин. Навколо ІТП «Кристал» буде сконцентровано креативний клас містян, що дотримуються принципово нових високих стандартів ведення бізнесу, мають активну життєву позицію, і формують нові можливості для економічного розвитку міста. ІТП «Кристал» буде забезпечувати якісну інфраструктуру і сучасний контент для резидентів і відвідувачів.

Як йдеться в концепції розвитку технопарку «Кристал», в парку будуть класичні та клубні офіси, публічні простори, коворкінг, конференц-зал, Fab Lab (невелика майстерня, яка пропонує учасникам можливість виготовляти необхідні їм деталі на верстатах), лабораторії, навчальні центри для дітей та дорослих, Центр розвитку підприємництва, до якого зможуть звернутися всі охочі за інформаційними і консультаційними послугами щодо започаткування і розвитку бізнесу, КП Вінницький муніципальний центр інновацій, відділення банку.

Програма Освітнього центру буде спрямована на розвиток

бізнесової культури і ІТ-навичок. У Дитячому техноцентрі будуть проводитися сучасні технологічні заняття для дітей. Значні зусилля будуть спрямовані на побудову екосистеми через посилення контактів і встановлення нових взаємозв'язків. Навколо будівель будуть створені умови для якісного відпочинку, проведення культурних заходів, фестивалів і міських свят.

Інноваційна екосистема буде будуватися за принципом цілісності, де кожен суб'єкт впливає на успіх середовища. Створення якісної інфраструктури, формування спільноти проактивних людей і компаній, які готові брати відповідальність і розвивати екосистему, розширення партнерських зв'язків – це запорука функціонування інноваційного парку. Всередині екосистеми буде відбуватися обмін досвідом і знаннями, постійні дослідження і пошук нових рішень, створюватиметься синергія і додана вартість, що безпосередньо матиме позитивний вплив на розвиток громади.

Зважаючи на особливості функціонування інноваційних парків у світі, Вінницька громада планує отримати значний соціально-економічний ефект. Прогнозується, що інноваційно-технологічний парк «Кристал» стане центром розвитку інновацій Вінницької міської ОТГ і регіону. Інновації також сприятимуть підвищенню конкурентоздатності громади на міжнародній арені. За попередніми розрахунками, навчальні програми та ІТ курси, що пропонуватиме ІТП «Кристал» дозволить навчати 600-800 осіб щорічно. Діти отримують сучасну розвиваючу освіту, що дозволить їм швидко адаптуватися до технологічного світу і закладе фундамент для подальшого успішного навчання протягом всього життя. Студенти зможуть отримати прогресивну освіту, що відповідає світовим трендам і очікуванням працедавців. Крім того, студенти отримують можливості для працевлаштування в інноваційних компаніях чи ведення підприємницької діяльності у Вінниці. Студенти і діти перебуватимуть в інноваційному середовищі і постійно взаємодіятимуть з рольовими моделями, що створить загальні надихаючі і сприятливі умови для самовдосконалення. Це дозволить створити кумулятивно більше 5 тисяч висококваліфікованих працівників, з навичками роботи з інноваціями та стільки ж нових високооплачуваних робочих місць. Реалізація проекту допоможе Вінницькій міській ОТГ розвинути ІТ галузь та фактично подвоїти кількість ІТ спеціалістів, що працюють в місті, за 7 років діяльності.

Суб'єкти господарювання отримують можливість звертатися за інформаційно-консультаційними послугами до Центру розвитку підприємництва, що сприятиме розширенню і зростанню бізнесу. Консультаційна підтримка також допоможе людям, що тільки задумуються про власну справу, відкрити успішний бізнес. Зростання підприємницької діяльності означає створення нових робочих місць,

збільшення надходжень до бюджету Вінницької міської ОТГ, підвищення загального добробуту містян. Через партнерство відбуватиметься посилення міжрегіональної і міжнародної співпраці. Особливо високий ріст очікується в ІТ галузі.

Сума доходів ІТ спеціалістів-випускників навчальної програми на базі ІТП Кристал, становитимуть більше 100 млн грн у 2026 році. Кумулятивний дохід за 7 років становитиме більше 375 млн грн. Це в свою чергу збільшить податкові надходження у бюджет Вінницької міської ОТГ. Крім цього розвиток ІТ галузі матиме позитивний ефект на розвиток інших секторів економіки через впровадження нових технологій.

Притік інвестицій буде відбуватися за рахунок збільшення кількості компаній для інвестування, зокрема стартапів та інноваційних компаній, і покращення умов для закордонних та українських інвесторів. Тісна співпраця з індустріальними парками міста та наявність демонстраційної кімнати на території інноваційно-технологічного парку «Кристал» буде відкривати нові можливості для партнерства, створить вигідні умови для притоку українських та іноземних інвестицій та запуску інвестиційно привабливих проєктів.

Функціонування R&D-компаній популяризуватиме дослідницьку діяльність, дасть поштовх розвитку науки в університетах, створить культуру наукових досліджень, що спрямовані на створення доданої вартості для суспільства та пошук бізнес-рішень. Також R&D-центри будуть створювати можливості для залучення фінансування на наукову діяльність через міжнародні програми і гранти. Крім того, буде створена матеріальна база для наукових досліджень (Fab Lab, лабораторії).

## Основні результати



Очікується, що Вінницька громада отримає сучасне місце, де започатковують і розвивають бізнес, налагоджують контакти, навчаються і отримують натхнення, а функціонування технопарку сприятиме розвитку громади та формуванню позитивного іміджу на міжнародній арені.

До основних результатів, що свідчатимуть про ефективність втілення проєкту створення першого муніципального Інноваційно-технологічного парку, будуть такі:

- Розвиток ІТ та інших галузей з високою доданою вартістю;
- Зростання локального бізнесу; посилення міжрегіональної і міжнародної співпраці;
- Підвищення інвестиційної привабливості;
- Популяризація наукової діяльності.



## (РОЗДІЛ 4) МІСТО ЄВРОПЕЙСЬКЕ

Результатом зусиль вінницької громади, органів міської влади та бізнес середовища є поступове перетворення м. Вінниці у сучасне, комфортне, культурне місто європейського формату. У даному розділі розглянемо ті виважені кроки, що сприяли і продовжують сприяти формуванню позитивного образу Вінниці як міста із європейським статусом:

- Тісна та плідна співпраця Вінниці з містами-побратимами, яка обумовлена як історичними чинниками, так і євроінтеграційним вектором розвитку України;

- Якісні зміни, які відбуваються у галузі культури м. Вінниця, що забезпечують відкритий доступ мешканців міста до сучасного світового культурного надбання і створюють у місті атмосферу вільного творчого самовираження та конкурентоспроможного мистецького середовища через перехід на інтерактивний формат проведення загальноміських культурних заходів (День Європи);

- Активне створення нових інструментів, спрямованих на підвищення участі громадянського суспільства у процесі функціонування та розвитку міста та підвищення ефективних шляхів взаємодії: «Цілодобова ворта», онлайн-чат та мобільний додаток «Інформер»;

- Створення унікального майданчику – хабу «Місто змістів» – в самому центрі Вінниці, де представники та представниці міських об'єднань, громадських організацій, міськради та бізнесу мають можливість дискутувати про розвиток міста, обмінюватися досвідом, долучатися до місцевих процесів прийняття рішень, генерувати ідеї, соціальні інновації та проєкти і отримувати підтримку у їх реалізації;

- Успішна реалізація Програми надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, яка розроблена з метою створення сприятливих передумов для розвитку громадських організацій, громадських та творчих спілок, надання їм практичної, методичної та матеріально-фінансової підтримки на виконання суспільних завдань.

## 4.1. Співпраця з містами-побратимами в рамках транскордонного співробітництва, участь у міжнародних програмах та проєктах

### Проблеми

- Відсутність чіткої стратегії ефективного розвитку співпраці з містами-побратимами як із боку держави, так і органів місцевого самоврядування;
- Непостійні контакти міст та недостатній рівень інформаційного забезпечення зв'язків міст-побратимів;
- Вплив зміни особового складу керівників й інших працівників на інтенсивність виконання домовленостей у рамках угод про співробітництва між містами-побратимами.

### Алгоритм дій

1. Чітка координація дій на проєктно-орієнтованій співпраці з формування мереж співпраці й зростання мобільності громад, неурядових організацій, релігійних спільнот.
2. Формування комплексної стратегії розвитку побратимського співробітництва міст за наявності: візії та місії зовнішніх зв'язків міста; чіткого окреслення стратегічних цілей співпраці; узгодженості з чинним законодавством; відповідної структури; чіткого плану дій; джерел фінансування; термінів виконання та очікуваних результатів для органів місцевого самоврядування щодо реалізації побратимської співпраці.
3. Активне використання основних інструментів активізації співпраці міст-побратимів (інституціональне забезпечення співробітництва міст-побратимів; локальні ініціативи їхніх мешканців; брендинг міста).

### Опис практики

Тісна та плідна співпраця Вінниці з містами-побратимами обумовлена як історичними чинниками, так і євроінтеграційним вектором розвитку України. Співробітництво міст полягає в обміні делегаціями, художніми та спортивними колективами, виставками, літературою, кінофільмами, фотоматеріалами, організації різноманітних проєктів з метою вивчення та розуміння історичних, культурних, життєвих подібностей та розбіжностей, обміні інформацією про життя міст та ведення міського господарства<sup>105</sup>.

<sup>105</sup>Реєстр міжрегіональних угод про торговельно-економічне, науково-технічне і культурне співробітництво – Режим доступу: <https://data.gov.ua/dataset/61e07343-03fb-438d-bf61-610614bb44f3/resource/33e45a45-eb1e-49d9-a5c9-9c48466a037a/download/agreementregister.csv>

Міста-побратими м. Вінниця: Кельце (Польща); Пітерборо (Великобританія); Бірмінгем (США, штат Алабама); Рибниця (Молдова); Бурса (Туреччина); Паневежис (Литва); Бат-Ям (Ізраїль).

Із польським містом Кельце Вінницю пов'язують більш як півсторічні побратимські зв'язки. Вони закріплені не лише на папері, а реалізуються у практичній співпраці, постійній комунікації між громадами, обміні досвідом та напрацюваннями. Успішність партнерських взаємовідносин між м. Вінниця та м. Кельце, задекларованих в Угоді про партнерство та співробітництво у 2012 р., можна прослідкувати у таких аспектах:

- співпраця у створенні Вінницького муніципального інноваційно-технологічного парку «Кристал»;
- співпраця у освітянській сфері.

Співпраця у створенні муніципального інноваційно-технологічного парку «Кристал». У 2013 року розпочалась спільна робота з підготовки концепції створення Вінницького муніципального інноваційно-технологічного парку – підписано Угоду про співпрацю між Вінницею та Келецьким технологічним парком, що дозволило розпочати комплексну підготовку та розробку необхідних документів для будівництва бізнес-інкубатора та технологічного парку, створення конкретної дорожньої карти.

У серпні 2018 року вінницька делегація перебувала з візитом у місті Кельце, Польща. Переїмали досвід створення Технопарків у польських партнерів. 31 серпня 2018 р. вінницький міський голова та президент міста Кельце підписали Меморандум про співпрацю Вінницького міського центру інновацій і Технологічного парку міста Кельце з метою розвитку підприємництва, сприяння інноваціям та підвищення технологічного рівня підприємств на рівні Вінницького інноваційно-технологічного парку. На підставі підписаного договору та за підтримки проєкту Polish Aid організовано візит до Келецького технологічного парку, підготовлено лист на Міністра інвестицій та розвитку Республіки Польща з проханням профінансувати проєкт співпраці.

У грудні 2018 року розроблено Концепцію розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал»<sup>106</sup>, у процесі якої було проведено 8 засідань фокус-груп з: бізнес-асоціаціями міста; ІТ та digital-компаніями та їх профільними асоціаціями; керівниками провідних підприємств міста; фізичними особами підприємцями, рестораторами; ЗМІ; банківським сектором; медичним сектором. Затвердження Концепції відбулося у вересні 2019 році. Результат – проєкт співпраці між інноваційно-технологічними парками було профінансовано у 2019 році.

<sup>106</sup>Про затвердження Концепції розвитку інноваційно-технологічного парку «Кристал»: Рішення Вінницької міської ради від 04.10.2019 р. №1940 – Режим доступу: <https://cutt.ly/3uessPv>

Співпраця в освітянській сфері. У 2012 р. – підписано два договори про співпрацю з вінницькими колегами: між Політехнікою Свентокшинською та Вінницьким національним технічним університетом, між університетом ім. Яна Кохановського та Вінницьким державним педагогічним університетом ім. М. Коцюбинського, а також угоду про партнерство і співробітництво між Вищою школою економіки і права в Кельцах і Вінницьким торговельно-економічним інститутом.

Як свідченням продовження співпраці в галузі освіти, у лютому 2014 р. Рада міста Кельце одногосно прийняла ухвалу щодо надання щомісячних стипендій кращим за результатами навчання студентам з Вінниці, які навчаються у келецьких ЗВО.

Активізація співробітництва м. Вінниці з містом-побратимом Пітерборо (Велика Британія) відбулася у 2005 р. Так, у березні 2005 року було відкрито вінницьке представництво, яке показало конкретні результати свого функціонування: презентацію активного співробітництва влади і бізнесових кіл в межах реалізації регіональної стратегії соціально-економічного розвитку, зокрема, стратегії енергозбереження. Досвід м. Пітерборо активно впроваджується в м. Вінниця.

Співпраця в освітянській сфері. У 2012 р. – підписано два договори про співпрацю з вінницькими колегами: між Політехнікою Свентокшинською та Вінницьким національним технічним університетом, між університетом ім. Яна Кохановського та Вінницьким державним педагогічним університетом ім. М. Коцюбинського, а також угоду про партнерство і співробітництво між Вищою школою економіки і права в Кельцах і Вінницьким торговельно-економічним інститутом.

Як свідченням продовження співпраці в галузі освіти, у лютому 2014 р. Рада міста Кельце одногосно прийняла ухвалу щодо надання щомісячних стипендій кращим за результатами навчання студентам з Вінниці, які навчаються у келецьких ЗВО.

У рамках співробітництва відбувається активний обмін освітянським досвідом – під егідою благодійного фонду, очолюваного Робертом Берком, щорічно, починаючи з 2013 р., проходять культурно-ознайомчі візити школярів м. Вінниці та м. Пітерборо.

М. Вінниця та м. Бірмінгем (США, штат Алабама). Співробітництво між містами закріплене Угодою про партнерство та співробітництво, укладеною у 2007 р. Найбільш активно співробітництво відбувається у сфері охорони здоров'я: американське місто-побратим – Бірмінгем (штат Алабама) надсилає до Вінниці необхідні нашим захисникам медикаменти. А також – різноманітні катетери, рукава для вимірювання тиску, медичні рукавички, кровоспинні матеріали та розчини для обробки ран, які є рідкісними в Україні. До формування таких вантажів протягом 2014-2018 рр. долучились різні медичні та навчальні заклади цього міста, волонтери, українська діаспора, яка живе у Бірмінгемі, небайдужі жителі, а також – Медичний університет

в Бірмінгемі (США).

Реальне зміцнення дружби Вінниці та Бірмінгема, закріплене Угодою про партнерство та співробітництво, відбувається у рамках інтернет-простору: співпраця вінницьких студентів, які вивчають англійську зі студентами Бірмінгему, які вивчають російську та українську; співпраця газети RIA та сайту «20 хвилин» з бірмінгемською газетою «Weld for Birmingham».

М. Вінниця та м. Рибниця (Молдова). 2012 р. Укладено угоду про партнерство та співробітництво між містами, що суттєво зміцнило добросусідські відносини та закріпило двосторонній намір співпрацювати в економічній, соціальній, культурній та гуманітарній сферах на регіональному рівні. Угода дозволяє об'єднувати матеріальні та фінансові ресурси обох міст для реалізації спільних програм і проєктів, в тому числі в рамках європейських програм допомоги.

У 2017 р. у відбулася активізація економічних та культурних зв'язків: відкрито пункт пропуску автомобільного транспорту «Бронниця».

М. Вінниця та м. Бурса (Туреччина). У 2004 році підписана угода про побратимство між Вінницею та містом Бурса. Співпраця між турецькими та українськими підприємствами, пріоритети: будівельні компанії та сфера сільського господарства.

У 2004 році підписана угода про побратимство між Вінницею та містом Бурса. Угода передбачає співпрацю між турецькими та українськими підприємствами, пріоритети: будівельні компанії та сфера сільського господарства. Станом на 1 липня 2015 р., в межах співпраці, в економіку міста від партнерів-нерезидентів з Туреччини надійшло 4,7 млн дол. США, що складає 54 % від загального обсягу.

У вересні 2019 р. Почесний Консул України у м. Бурса Ѓоркем Шехсувар надав оцінку стану двосторонніх відносин, за результатами якої окреслено необхідність надання допомоги щодо навчання рідної мови 160 дітям кримських переселенців у Вінниці.

М. Вінниця та м. Бат-Ям (Ізраїль). У 2012 р. задля налагодження партнерських зв'язків по укріпленню співробітництва та обміну досвідом у різних сферах життєдіяльності міські голови Вінниці та Бат-Яму підписали міжнародний договір про побратимство двох міст.

Протягом 2013 р., з ініціативи та за сприяння дружньої країни, у Вінниці було реалізовано масштабний проєкт – відкрито Муніципальний консультативно-діагностичний центр. Держава Ізраїль не лише допомогла у технічних питаннях по створенню центру, а й укомплектувала його найсучаснішим обладнанням та провела навчання вінницьких фахівців, які працюють на цій апаратурі. Відтепер вінничани мають можливість отримати майже 50 видів діагностичних та лабораторних послуг. За діагностику мешканців, які отримують

Крім того, угода передбачає досить широке коло взаємозв'язків у галузях економіки, міського розвитку, бізнесу, культури та туризму. Зокрема, у 2014 році, в межах заходів співробітництва, фахівці вінницького КП «Трамвайно-тролейбусного управління» та працівники Департаменту енергетики, транспорту та зв'язку міської ради переймали досвід організації транспортної системи у Бат-Ямі та Тель-Авіві, що мало вагоме значення для розвитку системи муніципального транспорту та управління транспортним господарством у місті.

Варто відмітити, що на рівні муніципалітетів постійно відбувається оперативний обмін інформацією, вивчення ринку, оцінка потенціалу для співпраці.

М. Вінниця та м. Паневежис (Литва). 16 лютого 2015 р. у литовському місті Паневежисі було підписано договір про співпрацю з Вінницею. В угоді зафіксовано, що сторони прагнуть розвивати тісніші двосторонні відносини через обмін досвідом і сучасними технологіями у всіх сферах міського самоврядування, економіці, охороні здоров'я, екології, культурі, науці, спорті, туризмі та інших напрямках шляхом проведення спільних проєктів. За результатами поїзди до м. Паневежис по обміну досвідом внесені зміни до Порядку проведення капітального ремонту житлового фонду, що дало можливість запровадити практику проведення капітальних ремонтів багатоквартирних житлових будинків на умовах співфінансування та надання компенсації ОСББ за впровадження енергоефективних та енергозберігаючих заходів.

Наведені вище приклади дають, свідчать про те, що співробітництво з містами-побратимами не є суто декларативним інструментом, а має стійкий вплив на всесторонній розвиток Вінницької громади, закріплення позитивного іміджу міста на міжнародному рівні, а відтак вінницький досвід може бути корисний, в контексті практичного впровадження.

Зміст співробітництва Вінниці з містами-побратимами трактується через такі три основні підходи:

1. Співробітництво між містами-побратимами як політичний інститут зі встановленими правилами, традиціями й особливостями функціонування;
2. Побратимське співробітництво як політичний процес у сучасних міжнародних відносинах, спричинений урізноманітненням акторів на міжнародній арені;
3. Співробітництво між містами-побратимами як засіб політико-культурної комунікації.

Причини, що обумовлюють формування побратимської співпраці між м. Вінницею та містами-побратимами на сучасному етапі

розвитку, передусім полягають у:

- Розвитку громадянського суспільства обох країн, зокрема у співробітництві міських громад;
- Наявності приватних контактів між активними мешканцями міст;
- Сприянні розвитку діяльності громадських організацій.

Ключовими принципами, на яких ґрунтується співробітництво міст-побратимів, є паритетність, цілісність та легітимність. При цьому, головними типами співробітництва між містами-побратимами за сферами співпраці, на прикладі Вінниці є саме: політико-адміністративний; економічний; культурний; науково-освітній.

Із поміж усіх типів побратимської співпраці найбільш активно проявляється культурний, але є потужний ресурс для побудови якісно нового рівня міжнародної співпраці міст та розвитку брендингу власної території. Співробітництво у цьому контексті відбувається за допомогою публічної дипломатії, парадипломатії, міжмуніципального співробітництва, дипломатії міст, які дали змогу сформувати інтегрований образ співробітництва міст-побратимів та визначити їхню роль як одного з недержавних акторів міжнародних відносин.

Реалізація побратимського співробітництва між містами-побратимами та м. Вінницею здійснюється на основі низки чинників, що впливають на процес формування дружніх зв'язків: історичного, геополітичного, євроінтеграційного, економічного та етнокультурного.

## Основні результати



- Закріплення інтегрованого образу співробітництва міст-побратимів та визначення їх ролі як одного з недержавних акторів міжнародних відносин;
- Налагодження системи приватних контактів між мешканцями міста Вінниця та міст-побратимів, сприяння розвитку міжнародної співпраці в діяльності громадських організацій;
- Закладення основи для розвитку секторально-галузевої структури міста;
- Зміцнення позицій Вінницької громади на рівні міжнародної співпраці та розвиток брендингу власної території.

## 4.2. Дні Європи у місті – наближення до європейської культури

### Проблеми

- Відсутність активної, компетентної, ефективної державної культурної політики, спрямованої, зокрема, на зміцнення українсько-європейських культурних зв'язків та культурних обмінів;
- Відсутність чіткого розуміння у переважній кількості громадян України щодо сутності євроінтеграційних процесів та механізмів їх реалізації;
- Необхідність наближення до європейської культури та інтеграція європейських демократичних цінностей в український культурний простір.

### Алгоритм дій

1. Співпраця інституцій громадянського суспільства у процесі наближення до європейської культури.
2. Популяризація загального європейського культурного надбання серед молоді.
3. Ознайомлення якомога ширшого кола громадськості з європейськими цінностями та традиціями.
4. Збереження культурно-історичної спадщини, популяризація її серед населення як складової загальноєвропейської культури.
5. Формування у європейців позитивного іміджу України як європейської країни.

### Опис практики

Місто Вінниця долучилося до святкування Дня Європи у 2007 році<sup>107</sup>, саме тоді було сформульовано девіз свята – «Свято без алкоголю і без політики!». За цей період було проведено 12 широкомасштабних та яскравих святкувань Дня Європи, які містили в собі понад 300 різноманітних заходів, спрямованих на поширення популяризації основних європейських цінностей серед широкого загалу громадськості. Важливо, що свято відбувається як у кращих європейських традиціях, так і в кращих традиціях міста Вінниці, що забезпечує не лише формування нової концепції полікультурності, але й збереження та закріплення усвідомленої культурної ідентифікації вінничан. Ця мета чітко окреслена у «Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці

<sup>107</sup>День Європи: офіційна сторінка на сайті Вінницької міської ради – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/EuropeDay/Default.aspx>



2030»<sup>108</sup> – створення відкритого культурного простору. Крім того, свято проводиться у межах спільного проєкту Ради Європи та Європейської Комісії «Інтеркультурні міста» (2016 р. – підписання Меморандуму про співпрацю у рамках Програми «Інтеркультурні міста» міським головою Сергієм Моргуновим і представником Ради Європи Ксенією Рубікондо<sup>109</sup>).

Велику роль у підготовці та проведенні свята відіграє чітка взаємодія органів публічної влади, громадських організацій та бізнес-структур.

Свято проводиться за ініціативою Вінницької міської ради за підтримки Вінницької обласної державної адміністрації, Вінницької обласної ради, Вінницької районної адміністрації та їх структурних підрозділів. Участь у проведенні свята беруть більш ніж 15 громадських організацій за активним сприянням міської влади.

Вінницькі підприємства та організації дедалі частіше демонструють приклад суспільно свідомого бізнесу і активніше беруть участь у різних загальноміських програмах та заходах. Фінансова підтримка проведення Дня Європи з позабюджетних джерел створює можливість для його організації на високому рівні. Відтак, вінницькі підприємці не лише допомагають фінансово в проведенні святкових заходів, а дарують справжнє свято вінничанам та гостям міста. Щороку до свята залучаються, в залежності від профілю та спрямованості заходу, партнери. Важливо, що активна участь підприємців постійно відзначається органами публічної влади Вінничини подяками та цінними подарунками Вінницької міської ради та її виконавчого комітету.

Успішному проведенню Дня Європи у Вінниці сприяє широка медіа-підтримка. Із кожним роком кількість ЗМІ, які освітлюють культурні заходи, що проводяться у межах святкування Дня Європи, постійно зростає. Так, якщо у 2007 р. їх було 7, то у 2019 р. чисельність зросла до 26. До того ж, у 2017 р. було запроваджено новий підхід – трансляція святкування Дня Європи у Вінниці у режимі онлайн на місцевому телеканалі «ВІТА» ([vitatv.com.ua](http://vitatv.com.ua)), яка передбачає прямі включення журналістів телеканалу зі святкових вулиць міста та різноманітних інтерактивних майданчиків, інтерв'ю із цікавими гостями в студії, захопливі сюжети закулісся свята та його історія впродовж святкового дня на телеканалі. Таким чином, святкування Дня Європи у Вінниці можна спостерігати у будь-якому куточку планети на сайті телеканалу «ВІТА».

Для забезпечення належної охорони громадського порядку та безпеки громадян цього дня залучається близько 200 правоохоронців, 12 автопатрулів працівників ДАІ міста та 50 членів громадських

<sup>108</sup>Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030: Рішення Вінницької міської ради від 22 лютого 2019 року № 1542. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/Default.aspx>

<sup>109</sup>Програма РЕ «Інтеркультурні Міста» – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/InterculturalVinnytsia/ShowContent.aspx?ID=1>

формувань. Головне завдання, яке постає перед працівникам правоохоронних органів – забезпечення комфортних умов святкування. На сайтах органів публічної влади: Вінницької міської ради ([www.vmr.gov.ua](http://www.vmr.gov.ua)), Вінницької обласної ради ([vinrada.gov.ua](http://vinrada.gov.ua)), Вінницької обласної державної адміністрації (<http://www.vin.gov.ua/>), а також сайті «Моя Вінниця» ([www.myvin.com.ua](http://www.myvin.com.ua)), – детально прописуються зміни маршрутів міського транспорту заздалегідь.

Крім того, успішно практикою є запровадження безкоштовного перевезення муніципальним транспортом вінничан та гостей міста у день святкування Дня Європи, і що особливо важливо, зважаючи на величезну популярність та затребуваність проєкту «Ніч Європи у Вінниці», який завершується далеко за північ, рух муніципального транспорту продовжено до 3-ьої години ночі.

Отже, успішність у проведенні щорічного свята Дня Європи забезпечує злагоджена взаємодія Вінницької міської ради з Вінницькою обласною державною адміністрацією, Вінницькою обласною радою, недержавними організаціями, бізнес-структурами, що є уособленням європейського підходу до облаштування громадянського простору, та підтримує надзвичайну популярність свята як серед вінничан, так і серед гостей міста, у тому числі і зарубіжних.

Запорукою поширення загальноєвропейських цінностей в сучасний громадянський простір є активне залучення молоді – адже саме вона зможе продуктивно використовувати їх у подальшій розбудові громадянського суспільства. Студентство є найвагомішою рушійною силою у підтримці та розвитку України, саме молодь прагне стати успішною у своїй країні, тому до святкування Днів Європи активно залучаються і навчальні заклади Вінниці завдяки чіткій координації Вінницької міської ради (департамент культури, департамент освіти). Загалом, популяризації європейських цінностей серед молоді Вінниці приділяється постійна увага за допомогою багатьох різноманітних яскравих заходів та проєктів.

Так, ще у 2012 р. у межах святкування Дня Європи у Центральному парку культури та відпочинку, на алеї від пам'ятника Горького до арки, було створено інтерактивне польське містечко. Тут майбутні випускники шкіл Вінниці мали можливість дізнатись про найкращі навчальні заклади польського міста Кельце – університети Яна Кохановського, Свєнтокшицьку Політехніку, Вищу Школу Економіки і Права, а також відбулася самопрезентація кількох вінницьких ВУЗів. Починаючи із 2013 р. запроваджено фестиваль «Вінницька студентська весна – 2013», який трансформувався у Всеукраїнський фестиваль «Студентська весна», за активним сприянням ГО «Розвиток. Розвиток». У межах фестивалю протягом 6-ти років було проведено багато цікавих культурно-освітніх заходів (щорічна виставка «Європейська освіта в Україні», акція «Захистили Європу – створімо спільне май-

бутнє», проєкт «PL+UA=EU (2015 р.) – заходи, спрямовані на покращення рівня поінформованості вінничан про Європу, ЄС та Польщу, щорічні гала-концерти «Вінницька Студентська весна», флеш-моб «Україна – це Європа», молодіжний рух за культуру поведінки на вулицях міста, соціальний проєкт «Європа починається з мене», флеш-моб «Європа в серці», челендж «Ми – Європейська молодь». Отже, цілеспрямовані культурно-просвітницькі заходи в межах святкування Дня Європи в Вінниці сприяють підвищенню рівня обізнаності молоді про європейську інтеграцію, утвердженню європейських цінностей та європейської ідентичності України.

Розуміння європейських цінностей, які базуються на конкретних історичних традиціях, притаманних певному народу, формуються у процесі ознайомлення та подальшого усвідомлення їх пересічними українцями. І лише після співставлення із власними моральними установками та порівняння із власними традиціями можуть сприйматися та бути сприйнятими.

Такому сприйняттю сприяють різноманітні заходи, які проводяться у межах відзначення Дня Європи уже протягом 13-ти років у Вінниці: щорічний фестиваль живих скульптур «Жива Європа» та аніме «Живі ляльки», щорічна інсталяція «Куточок у стилі європейського села «Gartenfest», щорічний лицарський турнір «Орден Сонця», щорічний проєкт «Ніч Європи», щорічний проєкт «Ніч музеїв», щорічний проєкт молодіжної моди та культури Europe Open-Air Festival, щорічний конкурс-фестиваль вуличних музикантів «Street music fest», фестиваль вуличної їжі тощо. Звичайно, не можна не відмітити культурно-просвітницькі заходи, зорієтовані на популяризацію культури європейських країн, проведені у межах святкування Дня Європи протягом 13 – ти років: музичної (Європейська класика; рок-проєкт до 60-річчя рок-н-ролу, проєкт «Класичний променад»; конкурс-фестиваль вуличних музикантів «Street music fest», проєкт «Liverpool Music» та ін); театральної («Середньовічна мозаїка»), архітектури (Проєкт «В серці Європи», «Абетка європейського мистецтва»), образотворчого («Виставка однієї картини», вуличний музей «Таємниці світових шедеврів», «Вулиця європейського мистецтва») тощо.

Підтримка здорового способу життя – ще один принцип утвердження європейських цінностей, а тому завдання, які вирішує щорічне проведення Дня Європи у Вінниці: закладання фундаменту для формування суспільства, де здорові звички харчування й адекватна фізична активність є нормою; підвищення рівня інформованості населення про здоровий спосіб життя та залучення широких мас до його формування. Основні заходи культурно-спортивного спрямування, які були проведені протягом 12-років у межах святкування Дня Європи у Вінниці: кубок міста з екстремальних видів спорту, масовий велопробіг навколо Вінниці; «Велопробіг 50 км. Навколо

ту, масовий велопробіг навколо Вінниці; «Велопробіг 50 км. Навколо Вінниці на відзначення Дня Європи в області»; Європейський фестиваль спортивної краси; щорічний спортивний фестиваль «Сила міст-4»; турнір із веслування «Драconi Вінниці»; відкриття веломістечка та велешколи; міжнародні змагання з таеквондо за участю делегацій з Білорусі, Болгарії, Греції, Чехії та України; Всеукраїнські змагання з легкої атлетики.

Отже, активні профілактичні заходи є тенденцією світової практики формування культури здорового способу життя, а для формування такої культури необхідно сприяти проведенню якісних культурно-спортивних заходів та активну культурно-просвітницьку роботу щодо поінформованості населення про здоровий спосіб життя. Сьогодні, коли наша країна проходить час викликів, ми потребуємо нових підходів для формування у суспільстві культури здорового способу життя за допомогою державних структур та бізнес-компаній, що є соціально відповідальними – саме такі підходи демонструє досвід м. Вінниці.

Багато заходів у межах святкування Дня Європи у Вінниці спрямовані на збереження культурно-історичної спадщини, аби гідно збагатити нею загальноєвропейську культуру. Це є об'єктивною необхідністю, адже оптимістичним сценарієм формування нової Європи є залучення різноманітного, багатоскладового суспільства взаємопроникаючих культур, де єдність збалансована збереженням різноманіття, де окремі культури співіснують на основі вільного й рівного обміну в межах Європи.

Крім того, зважаючи на той факт, що до Вінниці на День Європи прибувають багаточисельні зарубіжні делегації, важливо донести і показати гостям, що українці загалом, і вінничани зокрема мають свою унікальну історію, свої сучасні надбання, які будуть гідно представляти українську націю у сонмі європейських народів. Зазначена атмосфера створювалася за допомогою таких заходів: семінар «Нові форми роботи з сім'єю та молоддю: національний та зарубіжний досвід»; вистави під відкритим небом – комедія «Задумаєць за порогом» за мотивами твору Гулака-Артемівського (2015 р.) та комедія «Здрастуйте, я ваша тітонька» (2017 р.) за участю відомих українських акторів театру; фестиваль гончарного мистецтва «Studio Pottery Festival»; театралізоване дійство «Музи М. Коцюбинського»; проекти «Україна вишивана», «Ординація Вінниці», «Україна, освячена горном».

У рамках Днів Європи у Вінниці на запрошення міської ради відбуваються активні візити представників ЄС. Офіційні представники європейських країн відгукуються на запрошення відвідати свято, спілкуються з громадянами. Протягом 12-ти років святкування Дня Європи до Вінниці приїжджали: представники посольств Латвії

та Польщі, делегації з польських Кельце, Сташівського повіту та литовського Паневежиса, польської гміни Коморники та міста Тарнов, представник групи підтримки України у Європейській комісії, делегація з Руставі (Грузія), керівництво Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи та його українських делегатів, дипломати з Австрії, Грузії, Індії, Латвії, Литви, Македонії, Молдови, Нідерландів, Польщі, Румунії, Туреччини, Узбекистану, Хорватії та інших країн. Присутність високоповажних гостей мали позитивний вплив на розвиток подальшої плідної співпраці. Так, під час святкування Дня Європи відбулося підписання протоколів намірів про встановлення дружніх відносин, обмін і взаємодію між містами Вінницею та македонським містом Віниця (2013 р.) та грузинським містом Руставі (2016 р.).

Специфіка Дня Європи у м. Вінниці полягає в тому, що вінничани отримують можливість публічно продемонструвати своє прагнення щодо повернення України до свого історичного дому – до Європи. Водночас, план заходів та їх організація формується таким чином, щоб не менш помітним був інший аспект святкування – серйозна розмова про європейську інтеграцію, європейські цінності.

### Основні результати

- Консолідація зусиль різних секторів, широке залучення громадянського суспільства, мобілізація внутрішніх ресурсів, що впливають на поліпшення якості життя вінничан;
- Створення відкритого культурного простору у Вінниці;
- Збереження культурно-історичної спадщини Вінниці як складової загальноєвропейської культури;
- Розширення доступу вінничан та гостей міста до європейських культурних надбань;
- Розвиток творчого потенціалу вінницької громади;
- Формування у містян чіткого розуміння європейських цінностей та необхідності продовження шляху інтеграції України у європейський простір.

## 4.3. Відділ оперативного реагування Вінницької міської ради «Цілодобова варта»

### Проблеми

- Недосконалість системи реагування на звернення громадян;
- Неналежне забезпечення відкритості та прозорості роботи кому-

нальних служб;

- Відсутність оперативного реагування на аварійні та безпекові ситуації.

### Алгоритм дій

1. Аналіз проблем при прийомі та розгляді звернень громадян;
2. Комунікація з основними стейкхолдерами, аналіз питань співпраці та взаємодії представників органів місцевого самоврядування, державної влади та населення;
3. Забезпечення роботи усіх диспетчерських служб комунальних підприємств Вінницької міської об'єднаної територіальної громади в єдиній електронній базі даних;
4. Прийняття рішень, спрямованих на забезпечення партнерства влади та громадськості у вирішенні питань життєдіяльності міста;
5. Впровадження заходів з забезпечення реалізації прав громадян на звернення;
6. Моніторинг стану виконання звернень громадян;
7. Зворотній зв'язок з громадськістю.

### Опис практики

Звернення громадян є однією із форм участі населення в публічному управлінні, у вирішенні суспільних справ, можливістю активного впливу громадянина на діяльність органів місцевого самоврядування. Сьогодні цей аспект вимагає якісно нового підходу до розкриття потенціалу волевиявлення людей в процесі формування та реалізації місцевої політики. Звернення громадян є також способом відновлення порушеного права громадянина через подання до органу місцевого самоврядування звернення, повідомлення чи скарги. Від чіткого й ефективного реагування місцевої влади на звернення громадян залежить здатність публічної влади забезпечувати належний захист законних інтересів мешканців територіальної громади.

На місцевому рівні активно сприяють вирішенню цих питань інструменти електронної демократії, представлені сайтами місцевих рад, а також низкою спеціалізованих сервісів, які виконують функцію інформування суспільства про діяльність органів влади, залучають громадськість до формування і прийняття рішень, сприяють реалізації принципу прозорості діяльності влади.

Міська влада Вінниці відкрита та активно створює нові інструменти, спрямовані на підвищення участі громадянського суспільства у процесі функціонування та розвитку міста, шукає ефективніші шляхи взаємодії. Зокрема наразі у Вінницькій міській раді діють такі ін-

струменти е-участі, як «Цілодобова варта», онлайн-чат та мобільний додаток «Інформер».

Метою відділу оперативного реагування «Цілодобова варта» Вінницької міської ради є забезпечення цілодобового прийому звернень громадян в телефонному режимі, оперативне опрацювання звернень та передачу їх через інформаційно-комунікаційні системи організаціям виконавцям. «Цілодобова варта» є виконавчим органом Вінницької міської ради, завданням якого є забезпечення оперативного реагування на питання порушені у зверненнях та повідомленнях членів територіальної громади, шляхом організації співпраці управлінь та структурних підрозділів міської ради з підприємствами і установами міста всіх форм власності у попередженні і ліквідації аварійних та надзвичайних ситуацій. Ще одним напрямом роботи відділу є забезпечення цілодобового контролю за виконанням аварійних робіт надавачами послуг відповідно до розпорядження № 399-Р від 24.12.2012 року з метою надання населенню якісних послуг, що стосуються всіх сфер життєдіяльності Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

В інформаційній системі міської ради працюють 32 її структурних підрозділи, 48 комунальних підприємств, закладів, інших організацій. Спільна робота в єдиній системі обміну інформацією диспетчерів «Гарячої лінії» відділу оперативного реагування «Цілодобова варта» та 43 аварійно-диспетчерських служб міста дають змогу вчасно діяти, надавати швидку та якісну допомогу мешканцям міста з питань виникнення аварійних ситуацій, відключень, житлово-комунальної сфери. Будівництво, утримання, обслуговування, ремонт мультисервісної оптоволоконної мережі та об'єктів телекомунікаційного зв'язку забезпечує комунальне підприємство «Вінницький інформаційний центр».

У ході виконання у 2019 році Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки<sup>110</sup> розроблено програмне забезпечення для «Цілодобової варти» та впроваджено у експлуатацію систему «Диспетчер». Оператори відділу надають консультації за напрямками:

- Аварійних відключень;
- Житлово-комунальної сфери;
- Комунального господарства і благоустрою;
- Закладів охорони здоров'я;
- Закладів освіти;
- Громадського транспорту.

Переважна більшість електронних звернень надходить на адресу міського голови (майже 40%). Це звернення з питань: термін

<sup>110</sup>Про затвердження Програми цифрового розвитку на 2018-2022 роки: Рішення Вінницької міської ради від 28.09.2018 № 1353 – Режим доступу: <https://cutt.ly/FuwN8hK>

розгляду електронних звернень складає 15 днів. Як житлової політики, комунального господарства, транспорту та зв'язку показують результати аналізу більшість таких звернень вирішується позитивно.

Телефонний зв'язок – це один з найбільш затребуваних каналів комунікації. Звернутись на «Цілодобову варту» можливо за багатоканальним номером 15-60 (мобільний номер 0800 60-15-60), також можна телефонувати за номером 59-50-39. Усі дзвінки, які надходять до відділу «Цілодобова варта», фіксуються у єдиній базі, що дає можливість відстежувати строки та якість виконання робіт по усуненню аварійних ситуацій.

Але телефонний зв'язок – це не єдиний канал комунікації з відділом «Цілодобова варта». Через мережу Інтернет інформацію можна залишити на сервісі «Мапа міста», або цілодобово поспілкуватись із оператором відділу в режимі online через чат на сайті міської ради у рубриках «Цілодобова варта» та «Петиції та звернення громадян». Звернення, які сюди надходять, опрацьовуються і контролюються так само, як і телефонні дзвінки

Крім того інформування та спілкування з громадянами здійснюється через мобільний додаток «Інформер». Він розроблений за кошти програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) (програми що фінансувалась Швейцарською конфедерацією та виконувалась Фондом Східна Європа). «Ідея додатку полягає в тому, щоб люди могли отримувати відповіді до того, як у них виникають запитання. Ми хочемо інформувати людей адресно, наприклад, знаючи, що вінничанин проживає по певній вулиці, ми інформуватимемо його щодо графіку планових ремонтних робіт саме в цьому районі. Це ж саме стосується екстрених відключень електрики, відновлення водо- та електропостачання», – зазначив регіональний координатор програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) Віктор Маценко. «Інформер» є абсолютно безкоштовним у використанні. Скачати на свій телефон додаток можуть усі власники смартфонів систем iOS та Андроїд, які мають можливість підключитись до Інтернету та доступу до AppStore або PlayMarket. Після завантаження «Інформеру» та успішної реєстрації користувач отримує персональний кабінет і має змогу обрати категорії, які будуть цікаві саме для нього (спорт, бізнес, економіка, туризм, освіта, транспорт, дозвілля, ЖКГ, будівництво, здоров'я, афіша та інше).

Цю сучасну комунікацію запроваджено задля більшої поінформованості вінничан, покращення комфортності перебування у власному місті. Сервіс інформує про усі найважливіші події, а також екстрені ситуації, аварійні відключення, перекриття руху тощо. Володимир Романенко - директор



Володимир Романенко - директор департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради, зазначив: «Цим додатком ми хочемо допомогти вінничанам ефективніше використовувати свій час, щоб вони знали, де і коли відбуватиметься перекриття руху, щоб спланувати свій маршрут, або де і коли буде відключення води тощо. Важливо, щоб люди завчасно отримували цю інформацію. Крім того, кожен може визначити, які саме новини він хоче отримувати. Наприклад, хтось цікавиться спортом, він отримуватиме інформацію саме на цю тему». Ще однією перевагою онлайн-чату є те, що вінничанам не потрібно очікувати на телефонній лінії, доки звільниться оператор. Диспетчери отримують звуковий сигнал про те, що відвідувач «зайшов» до чату, відтак вільний оператор, який на даний час не консультує в телефонному режимі, готовий відповісти на питання користувача. Якщо ж питання потребує більш детального вивчення, оператори рекомендують оформити письмове звернення та у визначений термін отримати відповідь.

На сьогодні у підрозділі міської ради Цілодобова варта – впроваджено такі методи зворотнього зв'язку:

- Громадянин має можливість внести свої зауваження та пропозиції стосовно результатів розгляду порушених питань, виконавці при підготовці відповіді використовують повідомлення такого змісту: «Якщо у Вас до цього листа виникло питання, зауваження або пропозиція – скористайтесь, будь-ласка, телефоном «Гарячої лінії» 59-51-11 або електронною адресою: [hotline@vmr.gov.ua](mailto:hotline@vmr.gov.ua)»;

- За допомогою додатка «Інформер» вінничани можуть брати участь в опитуваннях, пропонувати свої ідеї покращення рідного міста;

- Диспетчери, крім телефонних дзвінків, приймають інформацію у Facebook, Telegram, WhatsApp та після опрацювання передають інформацію у відповідні служби для вирішення проблеми.

Вкрай затребуваним є напрям роботи відділу щодо організації психологічних консультацій та тренінгів з метою удосконалення методики спілкування при прийомі звернень громадян та запобігання емоційного вигорання та конфліктних ситуацій.

Наразі чимало людей потребують консультацій щодо зняття тривоги та панічних настроїв, також вінничан цікавлять питання збереження психічного здоров'я та сімейного позитивного мікроклімату. За дорученням міського голови Сергія Моргунова, у відділі «Цілодобова варта» впроваджено консультації з психологами. За номером відділу оперативного реагування 15-60 вінничани можуть отримати допомогу психолога. Психологи, які відповідають на телефонні дзвінки, працюють у міському центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Саме комплексний підхід до проблеми дозволив не лише підвищити рівень оперативного реагування місцевої влади на події та безпекові ситуації в місті, а й запровадити належний моніторинг ситуації на важливих об'єктах, зокрема благоустрою та комунальної сфери, зробити безпечним рух транспорту, запобігти злочинності. І, що не менш важливо в цій справі, – забезпечення своєчасною, якісною і достовірною інформацією громадян та служби, що відповідають за безпеку міста, для відповідного швидкого реагування. «Цілодобова варта» це платформа де оперативно приймаються ефективні управлінські рішення та організовується робота комунальних служб міста, рятувальників, медиків та правоохоронців.

У Концепції інтегрованого розвитку міста Вінниці 2030<sup>III</sup> передбачено вдосконалення цифрових каналів комунікації з населенням муніципальної служби оперативного реагування «Цілодобова варта» шляхом реалізації ефективної системи моніторингу, взаємодії та швидкого реагування, ухвалення оперативних рішень у штатних і кризових ситуаціях, надання повної і достовірної інформації про події.

## Основні результати

Наявність підрозділу міської ради «Цілодобова варта», онлайн-чату на сайті міської ради, мобільного додатку «Інформер» та ефективне використання цих інструментів електронної демократії на місцевому рівні є складовими ефективної системи управління Вінницькою міською об'єднаною територіальною громадою.

- Облаштовано відділ оперативного реагування Вінницької міської ради «Цілодобова варта»;
- Організовано 24/7 прийом звернень громадян в телефонному режимі, реєстрація в електронній базі даних, передача у відповідні організації, контроль за належним їх виконанням;
- Покращено спілкування з мешканцями Вінницької міської об'єднаної територіальної громади під час прийому звернень та наданню роз'яснювальної інформації;
- Організовано взаємодію та співпрацю з аварійними та диспетчерськими службами з метою попередження, оперативного реагування і ліквідації аварійних та надзвичайних ситуацій;
- Налагоджено екстрену, ефективну психологічну допомогу мешканцям Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, які знаходяться в кризовому стані;

<sup>III</sup>Концепція інтегрованого розвитку м. Вінниця 2030: Рішення Вінницької міської ради від 22 лютого 2019 року № 1542. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/Default.aspx>

- Підняття іміджу Вінницької міської ради та покращення довіри населення до місцевої влади.

Досвід Вінницької міської ради щодо впровадження інструментів електронної демократії слід віднести до найуспішніших в Україні та на його основі пропонуємо такі принципи запровадження інструментів е-участі:

- прозорість та відкритість місцевої влади;
- участь громадян у формуванні і прийнятті рішень;
- впровадження цифрових технологій;
- перехід до електронної взаємодії із громадянами, комунальними та державними установами всіх рівнів.

#### 4.4. Хаб «Місто змістів»: практика формування простору для комунікації влади та інститутів громадянського суспільства, напрацювання ідей та проєктів для розвитку міста

### Проблеми

- Нагальна потреба міської влади щодо залучення громадянського суспільства до конструктивного діалогу у вирішенні важливих суспільних питань;
- Низький рівень здатності ІГС надавати суспільно значущі послуги та впливати на ухвалення рішень місцевого рівня;
- Потреба в обміні інформацією як про діяльність громадських організацій, так і про ініціативи органів місцевої влади.

### Алгоритм дій

1. Усвідомлення міською владою необхідності облаштування майданчику для налагодження міжсекторального діалогу;
2. Включення до Програми сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015–2017 роки окремого пункту Програми щодо створення Центру підтримки ІГС;
2. Виділення та облаштування приміщення, придатного як для проведення широкомасштабних комунікативних заходів, так і закритих дискусій.
3. Формування команди менеджерів.
4. Розробка Стратегії розвитку Хабу «Місто змістів розробку, бренду та логотипу Хабу, бізнес-моделі його роботи.

## Опис практики

Хаб «Місто змістів» – соціальна інновація, яка застосована вперше в Україні. Він сьогодні є центральним осередком і справжнім драйвером соціальної активності у Вінниці. В основі діяльності лежить ідея грамотного міжсекторального діалогу між громадськими активістами, місцевою владою та бізнесом. Це – унікальний майданчик в самому центрі Вінниці, де представники та представниці міських об'єднань, громадських організацій, міськради та бізнесу мають можливість дискутувати про розвиток міста, обмінюватися досвідом, долучатися до місцевих процесів прийняття рішень, генерувати ідеї, соціальні інновації та проекти і отримувати підтримку у їх реалізації. Ідею вдалось реалізувати завдяки підтримці міської влади.

Ініціатива створення платформи виникла понад п'ять років тому. У грудні 2014 року з метою формування сильної територіальної громади Вінницька міська рада затвердила Програму сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015–2017 роки<sup>12</sup>. Одним з пунктів Програми було заплановано створення Центру підтримки ІГС, де б міські об'єднання, ініціативи та активісти могли взаємодіяти та підвищувати свою спроможність. Представники організацій громадянського суспільства м. Вінниці виступили із ініціативою створення NGO Hub, який став каталізатором співпраці міської влади з громадським сектором задля реалізації Стратегії розвитку Вінниця-2020<sup>13</sup>.

У 2015 р. шість громадських організацій після власних напружених проявів ініціативу щодо створення «Хаб Вінниця». До процесу активно долучилася міська влада. Вінницька міська рада розуміла важливість цього партнерства для міста й не ставила фінансове самозабезпечення хабу на перший план, оскільки ефект від діяльності платформи міжсекторальної взаємодії не вимірюється лише коштами. Насамперед – це побудова міцних соціальних зв'язків між ГО всередині сектору та взаємодія з органами влади, і також – побудова чесних та відкритих правил демократичного врядування, вироблення спільних цінностей та принципів співпраці.

У 2016 році на форумі «Точки взаємодії» відбулось обговорення питання взаємодії влади і громади. Значна частина форуму була присвячена темі появи нового простору для громадських організацій. Понад 80 представників і представниць з різних організацій висловлювали свої пропозиції і шукали певне спільне рішення. Було обрано й виділено приміщення для майбутнього «Хаб Вінниця» – міська рада виділила Центру приміщення загальною площею майже 200 кв.

<sup>12</sup>Про затвердження «Програми сприяння розвитку інституцій громадянського суспільства на 2015-2017 роки»: Рішення Вінницької міської ради від 26.12.2014 №1980. - Режим доступу: <https://cutt.ly/ty6VNig>

<sup>13</sup>Про затвердження Стратегії розвитку Вінниця – 2020: рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 №1405. - Режим доступу: <https://cutt.ly/xy6MQUl>

метрів на першому поверсі історичної будівлі в центрі міста за адресою: вул. Пушкіна, 11, а потім передано його на баланс КП «Інститут розвитку міст» із подальшою розробкою проєктної документації та стартом ремонтних робіт.

Ремонтно-реставраційні роботи приміщення майбутнього Хабу розпочалися в 2017 році за рахунок коштів міського бюджету. Крім того, за бюджетні кошти придбано меблі та мультимедійне обладнання: 120 стільців, мобільні столи, проєктори та екрани, плазмові телевізори та ін. Крім того, для адміністрування приміщення, а також сприяння налагодженню діалогу влади і громади в структурі КП «Інститут розвитку міст» було створено відділ розвитку громадянського суспільства в складі 4-х осіб.

Доки тривав ремонт, не припинялася організаційна робота. Під час робочих зустрічей вирішувались актуальні питання: яким має бути принцип управління, хто має ухвалювати рішення, як планувати час, які громадські організації можуть цим приміщенням скористатися.

Особливістю приміщення хабу стала властивість трансформера: у будь-який момент його можна перетворити на велику залу для понад 100 осіб, а за потреби – у невеликі приміщення для роботи, зустрічей чи закритих дискусій.

У 2018 році відбулася презентація відремонтованого приміщення та планів на майбутнє щодо облаштування публічного простору навколо будівлі та відкриття тераси для проведення подій на свіжому повітрі.

Наприкінці січня 2018 року понад 50 громадських діячів/ок зібралися в Хабі на першу зустріч. Вирішували, як взаємодіяти з міською владою, які події мають відбуватися в Хабі, а які слід категорично заборонити, чи має це бути безкоштовно чи на платній основі. Звісно, за двогодинну зустріч всі питання вирішити неможливо. Тому і виникла ідея обрання тимчасової координаційної ради з числа представників та представниць громадських організацій.

Варто відмітити, що у тому ж 2018 р. «Хаб Вінниця» почав функціонувати, проте у тестовому режимі. За півроку тестового періоду було проведено безкоштовно 160 заходів від близько 70 організацій, що їх організували. Відвідали хаб понад 5000 відвідувачів з України та інших країн світу.

Півроку координаційна рада формулювала правила взаємодії, виносила їх на обговорення, редагувала, розглядала кожну заявку, вчитувалася в кожне слово. Адже багато хто розглядав Хаб просто як простір: технічно оснащений, зручний, в центрі міста, але всього-навсього простір. А от коли люди почали приходити сюди на різноманітні заходи, то зрозуміли, що це щось інше. Не просто зала, в якій можна провести зустріч, а місце для діалогу влади і громади.

І коли були підбиті перші підсумки роботи в серпні 2020 року за участі міського голови Сергія Моргунова, стало зрозуміло, що поява Хабу таки сприяла можливості виникненню справжнього конструктивного діалогу влади і громади. Того, якого прагнули усі громадські організації, того, для якого і створювався Хаб.

За результатами «тестування» майданчику, хаб для громадських організацій, відомий під назвою «Хаб Вінниця», «Соціохаб» або «NGO-хаб», отримав постійну назву – Хаб «Місто змістів».

Сьогодні активно впроваджується розроблена у 2018 р. бізнес-модель самоокупності діяльності інституції та модель надання хабом платних послуг із організації заходів, яка враховує можливість громадським організаціям міста проводити активності безкоштовно: кошти, отримані від запровадження платних послуг, покривають витрати на утримання приміщення, зокрема – на комунальні послуги.

Особливістю вінницького хабу «Місто змістів» є те, що ним керує молода й талановита команда менеджерів. Хаб «Місто змістів» нині є унікальною концентрацією активістів зі спільними цінностями, які в неформальній і дружній атмосфері працюють, навчаються й творять зміни. Із залученням зовнішніх експертів для осередку було підібрано оптимальну модель формування партнерств: із часу створення в липні 2018 року до громадської спілки «Мережа ОГС «Місто змістів» уже ввійшли 33 громадські організації.

Платформа надає доступ до важливих інструментів реалізації різних соціальних ідей: крім приміщення й устаткування, це незамінний досвід експертів з організацій-партнерів і координаційної ради, зв'язки з донорами, соціальний капітал. У Хабі збираються люди, яким не просто немає куди подіти свою енергію. Це люди, в яких чітко сформована ціннісна складова, люди з громадянською позицією, які мають переконання і втілюють їх у життя. А ще вони – безмежно люблять своє місто та бажають його нестримного розвитку задля усіх без виключення людей. У неформальній обстановці тут зав'язуються корисні партнерства. Загалом, у Хабі відбулось більше 700 заходів різних громадських організацій, міжнародних інституцій та департаментів міської ради, які також активно використовують Хаб для проведення публічних подій, конференцій, круглих столів тощо.

Важливою відправною точкою для подальшого розвитку хабу «Місто змістів» стало укладання навесні 2018 року угоди з Проєктом ПРОМІС про фінансову підтримку хабу в рамках Фонду підтримки ініціатив із демократичного врядування та розвитку. Відтоді стартував процес реалізації спеціального проєкту «Місто зі змістом: простір комунікації та партиципації». За експертної підтримки Проєкту ПРОМІС для хабу було додатково розроблено стратегію розвитку, брендингову платформу та комунікаційну стратегію, а також розпочато роботу з розробки бізнес-плану, концепція якого передбачає самоокупність

діяльності інституції.

Загальною організаційною стратегією визначено не лише місію, цінності й принципи взаємодії «Міста змістів», а й сформульовано чіткі завдання та ключові пріоритети, окреслено основні напрями роботи хабу. Ними стали:

- взаємодія громади з владою;
- розвиток потенціалу громади;
- пошук глобальних змістів подальшого розвитку.

Водночас, у межах комунікаційної стратегії окреслено: портрети цільових аудиторій і підібрано ключові повідомлення до кожної з них; сформульовано комунікаційні цілі, інструменти їх досягнення та індикатори вимірювання ефективності.

Результатами розроблення бізнес-плану стали маркетингова стратегія хабу, бізнес-модель і фінансовий план. Здійснена інформаційно-просвітницька кампанія та створено веб-сайт хабу.

Під час розроблення стратегії розвитку хабу важливим був сам процес у тому значенні, що конкретно в цей час у багатьох учасників з'явилося дійсно спільне бачення щодо напрямку руху загалом і стосовно потенційних проєктів. Розроблена за підтримки Проєкту ПРОМІС комунікаційна стратегія дала чітко зрозуміти, хто є цільовою аудиторією та як правильно з нею спілкуватися. Бо в перший рік діяльності концепцію «Міста змістів» треба було пояснювати самим представникам громадських організацій: що таке хаб, які тут існують партнерства та які переваги від участі в них. Наступним етапом буде роз'яснення мешканцям міста, що відбувається у хабі та яким чином вони можуть долучитися.

Важливим етапом у 2018 році стало заснування Громадської спілки «Мережа організацій громадянського суспільства «Місто змістів», до складу якої увійшли спочатку 29 громадських організацій міста Вінниці, наразі їх число збільшилось до 33-х. Спілка громадських організацій «Місто змістів» - це відкрите об'єднання, до якого може приєднатись будь-яка організація, що представляє громадянське суспільство у діалозі з міською владою.

Фізичний простір хабу дає можливість організаціям бути в полі зору один одного, більше цікавитися, хто над чим працює та які заходи проводить. У 2019 році було опановано новий рівень налагодження співпраці між ОГС і міською радою – більше контакту та взаємодії з різними департаментами міської ради, зросла кількість спільних проєктів і, відповідно, – зникло відчуття розмежованості. Кожен, хто хоче провести захід в Хабі, заповнює онлайн заявку, в якій вказує мету, завдання, цільову аудиторію та інші організаційні моменти. Сайт [mistozmistiv.vn.ua](http://mistozmistiv.vn.ua) містить вичерпну інформацію для бажаючих

орендувати приміщення або ж відвідати вже заплановані заходи.

Протягом 2019 р. в хабі проведено 476 заходів, організаторами яких стали 59 вінницьких і 26 всеукраїнських організацій громадянського суспільства, 7 міжнародних організацій, 17 структурних підрозділів міської ради та ОДА, а учасниками – майже 16 тис. осіб. За цей період в хабі презентовано більше 20 ідей та проєктів для розвитку міста, які стосуються, здебільшого питань освіти, екології, культури, соціальних та економічних питань.

Головний висновок, який за час діяльності Хабу зробила міська влада: вінничан і вінничанок, які готові працювати для свого міста, щось змінювати вивчати, радити, шукати, є багато; вони справжні, вони цікавляться, чим можуть бути корисними своєму місту; спільнота громадських діячів і громадських організацій сформувалася, і вона життєздатна.

### Основні результати

- Формування середовища громадських організацій, які об'єднались у Спілку вінницьких ГО «Мережа «Місто змістів», щоб спільно розвивати Хаб як платформу для взаємодії та діалогу;
- Апеляція до якості процесів і рівня інституційної спроможності вже залучених організацій;
- Активізація системної співпраці громадянського суспільства з Вінницькою міською радою на базі Хабу;
- Успішний досвід розробки стратегії розвитку, брендингової платформи, комунікаційної стратегії, а також бізнес-плану функціонування хабу;
- Успішний досвід розробки та реалізації бізнес-моделі самоокупності діяльності інституції та моделі надання хабом платних послуг з організації заходів, яка враховує можливість громадським організаціям міста проводити активності безкоштовно.

## 4.5. Реалізація конкурсу фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів

### Проблеми

- Недостатнє залучення інститутів громадянського суспільства до соціально-культурних послуг, які отримують громадяни;
- Недостатній рівень активності та кількості інститутів громадянсько-



го суспільства залучених до виконання суспільно значущих для Вінницької міської об'єднаної територіальної громади функцій.

## Алгоритм дій

1. Чітке визначення суб'єктів реалізації конкурсу фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів.
2. Організація і проведення конкурсів для визначення ІГС, яким надається фінансова підтримка за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на реалізацію соціально-культурних проєктів.
3. Встановлення правил врегулювання потенційних конфліктів інтересів між учасниками конкурсу та членами конкурсної комісії.
4. Надання фінансової підтримки за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади соціально-культурних проєктів ІГС, які отримали фінансування від інших національних чи міжнародних грантодавців.
5. Здійснення контролю за реалізацією соціально-культурних проєктів ІГС, які отримали фінансування з бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, з метою визначення відповідності здійснюваних ІГС заходів представленому соціально-культурному проєкту.

## Опис практики

Програма надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади (затверджена рішенням міської ради від 27.12.2011р. №566 зі змінами)<sup>114</sup> розроблена з метою створення сприятливих передумов для розвитку громадських організацій, громадських та творчих спілок, надання їм практичної, методичної та матеріально-фінансової підтримки на виконання суспільних завдань Стратегії розвитку міста «Вінниця-2020»<sup>115</sup> та визначає завдання, очікувані результати і механізм використання коштів, передбачених міським бюджетом м.Вінниці та починаючи з 2019 року бюджетом Вінницької міської ОТГ для надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на соціальне замовлення виконавчих органів міської ради.

<sup>114</sup>Програма надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади: Рішення міської ради від 27.12.2011р. №566 зі змінами – Режим доступу: <https://cutt.ly/eueAeh1>

<sup>115</sup>Про затвердження Стратегії розвитку Вінниця – 2020: рішення Вінницької міської ради від 30.08.2013 №1405. – Режим доступу: <https://cutt.ly/xy6MQll>

Реалізація конкурсу фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів покладається на виконавчі органи міської ради, Асоціацію органів самоорганізації населення та комунальне підприємство «Інститут розвитку міст».

Успішна реалізація конкурсу фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів залежить від чітко встановленого порядку проведення конкурсу соціально-культурних проєктів, що визначає етапи та правила, що забезпечують рівну участь і унеможливають конфлікт інтересів. Порядок прописаний у Програмі надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, остання редакція якої ухвалена рішенням Вінницької міської ради від 28.02.2020 № 2167.

За час дії Програми реалізовано понад 99 проєктів (Табл. 4.5.1.).

Рік	К-сть проєктів, поданих на конкурс	К-сть проєктів-переможців конкурсу	К-сть реалізованих проєктів	Межі фінансування (Мін./макс.), тис.грн.
2012	29	13	10	5-50
2013	23	13	13	5-50
2014	11	7	6	5-50
2015	24	16	16	5-50
2016	25	18	17	5-50
2017	17	14	14	10-50
2018	38	11	11	25-100
2019	33	12	12	25-100

Табл. 4.5.1. Результати роботи конкурсної комісії

Межі фінансування соціально-культурних проєктів:

– 2012-2015 рр: мінімальний розмір гранту – 5 тис. грн, максимальний розмір гранту – 50 тис. грн;

- 2016 р: мінімальний розмір гранту – 10 тис. грн, максимальний розмір гранту – 50 тис. грн;
- 2017-2020 рр: мінімальний розмір гранту – 25 тис. грн, максимальний розмір гранту – 100 тис. грн.

Пріоритетними напрямками соціально-культурних проєктів у різні роки були:

- до 2015 р. – чітко галузева направленість (культура, туризм, фізична культура і спорт, робота з дітьми та молоддю, соціальний захист, екологія та енергозбереження, розвиток громадянського суспільства);
- 2015-2019 рр. – визначені відповідно до стратегічних пріоритетів Стратегії розвитку «Вінниця-2020» (формування сильної місцевої громади; економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості; сталий екологічний розвиток і покращення якості надання комунальних послуг; якість соціального життя; збалансований просторовий розвиток);
- 2020 р. – відповідають стратегічним цілям «Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030», для реалізації яких надається фінансова підтримка (комфортне, культурне та соціально відповідальне місто; конкурентоспроможне українське місто на мапі Східної Європи; екологічне й зелене місто над річкою Південний Буг, місто сталої мобільності; місто збалансованого просторового розвитку; місто сильної громади).

У 2012 р. на розгляд конкурсної комісії було подано 29 проєктів від 24 громадських організацій. Очікуване співфінансування складало понад 886 тис. грн. Конкурсна комісія підтримала 13 пропозицій на загальну суму 250 тис. грн. У 2012 та 2013 роках реалізовані 10 соціально-культурних проєктів з 13 затверджених у 2012 році, в тому числі: в напрямку соціального захисту - 6 проєктів, роботи з молоддю та освіти - 2 проєкти, культури - 1 проєкт, розвитку дозвілля громадян та спорту-1 проєкт.

У конкурсі 2013 року на розгляд конкурсної комісії подано 23 проєкти від 18 громадських організацій з очікуваним фінансуванням 1050 тис. грн. Конкурсна комісія підтримала 13 пропозицій від громадських організацій на загальну суму 250 тис. грн, з яких в напрямку соціального захисту - 6 проєктів, роботи з молоддю та освіти - 3 проєкти, культури - 3 проєкти, розвитку громадянського суспільства - 1 проєкт.

На розгляд конкурсної комісії в 2014 році подано 11 проєктів від 10 громадських організацій та одного благодійного фонду на загальну суму 630 тис. грн. Очікуване фінансування від міської ради складало 455 тис. грн. Було підтримано 7 проєктів на суму 215,27 тис. грн. ГО «Профілактично-реабілітаційний центр медико-соціальної допомоги

ги «Злагода» відмовилась від фінансової допомоги у розмірі 40 тис. грн та запропонувала спрямувати ці кошти на підтримку українських військовослужбовців в зоні АТО. У зв'язку з затримкою проведення управлінням Державної казначейської служби України у м. Вінниці платіжних доручень, реалізацію 4-х проєктів продовжено у 2015 році, на що у бюджеті 2015 року була передбачена сума у 97,529 тис. грн. В напрямку соціального захисту реалізовано 3 проєкти, роботи з молоддю та освіти - 2 проєкти, культури - 1 проєкт.

У 2015 році на розгляд конкурсної комісії було подано 24 заявки від 17 громадських організацій. Очікуване дофінансування з міського бюджету на реалізацію проєктів склало 823 тис. грн. Громадські організації задекларували на реалізацію проєктів витратити 1,604 млн грн. Переможцями стали 16 проєктів. Витрати міського бюджету 2015 року на реалізацію проєктів-переможців склали 500 тис. грн.

У 2016 році на адресу конкурсної комісії подано 25 проєктів 22 громадських організацій на загальну суму 1 920 тис. грн при очікуваному фінансуванні з бюджету міста 1 126 тис. грн. Конкурсна комісія обрала 18 кращих проєктів для реалізації в 2016 році. В міському бюджеті для фінансування проєктів-переможців міського конкурсу 2016 року було заплановано 700,00 тис. грн, які фактично використано в сумі 649,992 тис. грн, в зв'язку з тим, що реалізовано лише 17 проєктів. Проєкт «Студентський сквер» - креативний простір для відпочинку та спілкування молоді Вінниці, студентів та співробітників Донецького національного університету», який ініційовано Фондом «Правова просвіта», не був реалізований. Реалізація зазначеного проєкту потребувала розробки схеми комплексного благоустрою вул. 600-річчя та прилеглих територій між вул. Келецькою та вул. Андрія Первозванного.

У 2017 році на участь в конкурсі подано 17 проєктів від 14 громадських організацій на загальну суму 1 725,787 тис. грн. Фонд конкурсу в міському бюджеті 2017 року складав 800 тис. грн. Конкурсна комісія підтримала – 14 проєктів. Розмір фінансової підтримки для проєктів-переможців становив 579,437 тис. грн. Проєкти реалізовувалися протягом 2017 року.

У 2018 році на конкурс подано 38 проєктів від 27 громадських організацій та 1 проєкт від кооперативу. Проєкти реалізовувалися протягом 2018 року. Фонд конкурсу в міському бюджеті 2018 року склав 800 тис. грн. Конкурсна комісія підтримала – 11 проєктів. Розмір фінансової підтримки для проєктів-переможців становив 800 тис. грн.

У 2019 році на конкурс подано 33 проєктів від 28 громадських організацій. Проєкти були реалізовані протягом 2019 року. Фонд конкурсу в бюджеті Вінницької міської ОТГ 2019 року склав 1000 тис. грн. Конкурсна комісія підтримала – 12 проєктів. Розмір фінансової

підтримки для проєктів-переможців становив 971,954 тис. грн.

Успішність реалізації соціально-культурних проєктів, які отримали фінансову підтримку підтверджує звітність, яку надають інститути громадянського суспільства, що отримали фінансування за рахунок коштів бюджету, та оцінювання реалізованих соціально-культурних проєктів, яке здійснює куратор проєкту відповідно до Форми оцінювання ефективності реалізації проєкту.

Підсумковий звіт повинен містити опис та перелік завдань, виконаних у рамках проєкту; результативні показники реалізації проєкту; причини невиконання умов договору в повному обсязі або частково (у разі потреби); оцінку рівня заінтересованості та задоволеності потреб цільової аудиторії, на яку спрямовувався проєкт.

У тижневий термін після завершення реалізації соціально-культурного проєкту інститути громадянського суспільства, які отримали фінансування за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, зобов'язані подати куратору проєкту наступні матеріали у друкованому та електронному вигляді:

- Звіт про використання коштів, складений за формою, зразок якої оприлюднений на офіційному веб-сайті міської ради;
- Підсумковий звіт про реалізацію проєкту та отримані результати (в текстовому вигляді та презентації);
- Медіа - промоційний звіт (прес-кліппинг, кількість відвідувачів, кількість медіа-посилань).

Інститути громадянського суспільства, які отримали фінансування за рахунок коштів бюджету Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, публічно звітують про результати реалізації проєктів. Департамент правової політики та якості спільно з КП «Інститут розвитку міст» міської ради організовує публічне звітування інститутів громадянського суспільства - виконавців соціально-культурних проєктів, на яке запрошуються члени конкурсної комісії, депутати міської ради, представники засобів масової інформації та інститутів громадянського суспільства. Всі публікації, видання, на паперових, цифрових та інших носіях, які створюються у рамках реалізації соціально-культурного проєкту, повинні містити герб Вінниці, напис «Вінницька міська рада» або текст «Реалізація цього проєкту здійснена за підтримки Вінницької міської ради».

Оцінювання реалізованого соціально-культурного проєкту проводить куратор проєкту відповідно до Форми оцінювання ефективності реалізації проєкту. Департамент правової політики та якості міської ради оприлюднює підсумковий висновок за результатами моніторингу разом із підсумковими звітами інститутів громадянського суспільства, які визнані переможцями конкурсу та отримали

фінансову підтримку за рахунок бюджетних коштів, на офіційному веб-сайті міської ради та подає їх конкурсній комісії.

### **Основні результати**

- Розширення та покращення якості соціально-культурних послуг, які отримують жителі населених пунктів, що входять до складу Вінницької міської об'єднаної територіальної громади;
- Встановлення партнерських відносин між владою та інститутами громадянського суспільства;
- Зростання активності та кількості інститутів громадянського суспільства залучених до виконання суспільно значущих для Вінницької міської об'єднаної територіальної громади функцій;
- Здобуття та розширення досвіду інститутами громадянського суспільства з вказаних напрямів розвитку в «Концепції інтегрованого розвитку м. Вінниці 2030»;
- Покращення співпраці, організаційної та фінансової спроможності ІГС.



Додаток А  
ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ  
МІСТА ВІННИЦЯ





## **НАЦІОНАЛЬНИЙ МУЗЕЙ-САДИБА М.І. ПИРОГОВА**

Музей Пирогова відкритий на території садиби Вишня, де останні 20 років жив і працював видатний хірург, анатом, вчений і педагог Микола Іванович Пирогов, якого вважають засновником військово-польової хірургії, а також Товариства Червоного Хреста. Музей-садибу Пирогова відносять до найважливіших об'єктів культурної спадщини України. На території музею можна побачити: будинок, в якому жив геніальний хірург; музей-аптеку з інтер'єрами приймальні та операційної; церкву-некрополь, де покоїться набальзамоване тіло ученого Пирогова; меморіальний парк, в якому збереглися дерева, посаджені М.І. Пироговим.



## **ЦЕРКВА-НЕКРОПОЛЬ МИКОЛИ ПИРОГОВА**

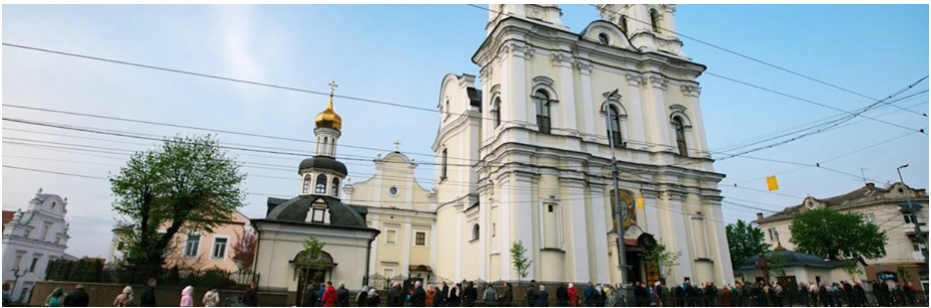
Храм зведено над усипальницею, у якій завдяки унікальній технології бальзамування збережено тіло Миколи Пирогова. Після смерті вченого його вдова Олександра Антонівна придбала ділянку землі на сільському цвинтарі, де побудувала склеп. Згодом тут спорудили церкву й освятили її на честь св. Миколи Чудотворця. Храм є складовою частиною Національного музею-садиби М. І. Пирогова. Пирогову їде трамвай № 1.





## **ВОДОНАПІРНА ВЕЖА**

Візитівка Вінниці – 109-річна Башта на Європейській площі, вона була побудована в 1911 році для першого міського водопроводу як Водонапірна вежа у Вінниці. На сьогодні Вінницька вежа – уже не просто колишня водонапірна башта. Це частина культури міста. У Вежі розташована частина музейної експозиції Меморіалу революційної та бойової слави. А також вона є Меморіалом пам'яті вінницьких воїнів, які загинули під час Афганської війни. Висота вінницької культурною візитівки Вінниці – 28 метрів. З неї відкривається неймовірно гарний вид на місто. Особливо гарною вежа виглядає у нічний час.



## **СПАСО-ПРЕОБРАЖЕНСКИЙ КАФЕДРАЛЬНИЙ СОБОР**

Преображенський кафедральний собор був зведений в XVIII як костел Домініканського монастиря. У 1832 році комплекс був переданий у володіння православного духовенства: монастир був скасований, а храм перебудований під православний собор. До 1991 функціонував як зал органної музики.



## **ФОНТАН ТА НАБЕРЕЖНА ROSHEN**

Єдиний в Україні і найбільший в Європі плаваючий фонтан знаходиться у Вінниці. Світломузичне шоу фонтанів у Вінниці стало туристичною визначною пам'яткою не лише міста, а й усієї України. Найбільший у світі річковий світломузичний Фонтан на відкритих водоймищах та реконструйована Набережна «Roshen» були відкриті 4 вересня 2011 року. «Фонтан» розташований в руслі річки Південний Буг й має довжину 140 метрів і висоту струменя до 60 м. За роки свого існування на Набережній Рошен побували чимало туристів з усіх куточків України!

Унікальність фонтану Рошен у тому, що він не стаціонарний, а плаваючий, для збереження взимку затоплюється, перебуваючи в холодні дні під льодом.



## **ВІННИЦЬКИЙ ТРАМВАЙ**

Вінницький громадський транспорт тепер дивує гостей міста не тільки своєю красою, зручністю та безкоштовним Wi-Fi. Проєкт «Історична зупинка» – це, фактично, екскурсія містом на трамваї. Туристи, які їхатимуть маршрутом №4 (Залізничний вокзал – Барське шосе), мають змогу почути чимало цікавих та маловідомих фактів

про Вінницю. А ще можна прокататись з вітерцем на нових сучасних трамваях. І що найважливіше, це те, що вінницькі трамваї не лише комфортні, а у сучасні, адже оснащені безкоштовним Wi-Fi!



### **ЄВРЕЙСЬКИЙ КВАРТАЛ – ЄРУСАЛИМКА**

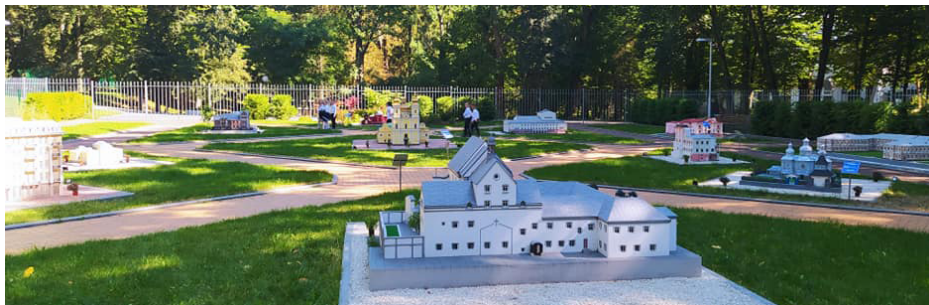
Єрусалимка – старий єврейський квартал недалеко від сучасного центру міста. Напевно, кожному українському місту чи селу є чим похвалитися. У них збереглися культурні місця, які вражають своєю величчю, шиком і красою. На сьогоднішній день це невелика вулиця міста, яка відома своїми старими будівлями, які здатні перенести в минуле. Єрусалимка у Вінниці спочатку була невеличким кварталом для єврейської бідноти. Так, на кінець XIX століття більше половини населення Вінниці становили євреї. Всього ж в місті налічувалося близько 23 тисяч громадян. Але ще в XVIII столітті почав забудовуватися новий квартал, який отримав назву «Єрусалимка».



### **ЦЕНТРАЛЬНИЙ ПАРК ІМ. М. ЛЕОНТОВИЧА**

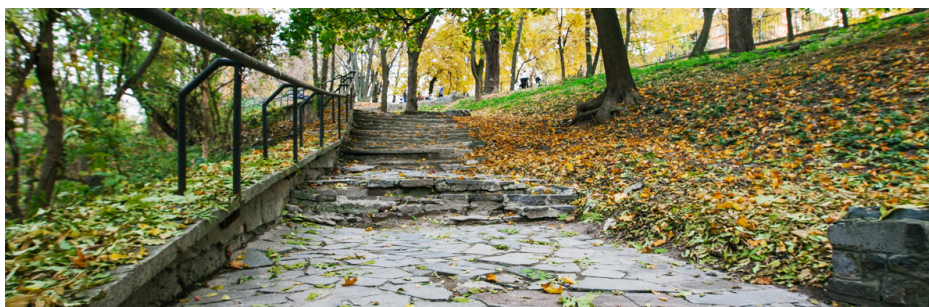
Центральний парк культури та відпочинку м. Вінниці – улюблене місце для відпочинку та прогулянок вінничан. Також тут часто відбуваються традиційні фестивалі, спортивні події, різні розваги та

веселощі. Площа Центрального міського парку Вінниці становить 40 гектарів. На території парку розташовані численні пам'ятники: Максиму Горькому, іменем якого раніше називався парк; пам'ятник воїнам-афганцям, січовим стрільцям та загиблим міліціонерам; «Алея славетних земляків»; у парку розташовані концертний зал «Райдуга», стадіон, ковзанка, міський планетарій, численні атракціони й ігрові автомати.



### **ВІННИЦЯ В МІНІАТЮРІ**

В Центральному міському парку, замість колишньої Алеї закоханих, є нова локація, де представлено 12 зменшених копій знакових споруд та будівель міста.



### **СХОДИ АРТИНОВА І ПАРК «КУМБАРИ»**

Парк «Кумбари» розташований на скелястих схилах Південного Бугу, по вулиці Миколи Оводова. Ще на початку ХХ століття архітектор Григорій Артинів побудував тут садибу Новінського та круті кам'яні сходи, що й нині ведуть вниз до Південного Бугу. В народі ці сходи прозвали «місцевими потьомкінськими» за аналогією з одеськими, і раніше вони й справді були трохи довшими: коли побудували

Сабарівську ГЕС, рівень Бугу піднявся, і одна секція залишилася під водою.



### **МУЗЕЙНИЙ КВАРТАЛ**

Вінницький краєзнавчий музей проводить відвідувачів історією регіону від кам'яної доби до незалежної України. Найвідомішими його експонатами є скелет мамонта Вінні та вражаюча колекція прикрас часів сарматської доби. Шедеври фондів обласного художнього музею охоплюють понад чотири століття. Це твори знаменитих художників, колекції портретів знатних родів і старовинних меблів з їхніх маєтків.



Додаток Б  
ПОПУЛЯРНІ ТУРИСТИЧНІ  
ЛОКАЦІЇ ВІННИЦЬКОЇ  
ОБЛАСТІ





## САДИБА ФОН МЕККІВ (МУЗЕЙ ЧАЙКОВСЬКОГО)

Садиба фон Мекків - одна з найголовніших визначних пам'яток невеликого містечка Браїлів. Був закладений ще задовго до прибуття сім'ї Карла фон Мекка до містечка. Свою знамениту садибу він викупив в 1868 році у місцевого поміщика. Поруч з великим будинком розташовувався значних розмірів парк, який пізніше набув рис справжнього витвору ландшафтного мистецтва завдяки дружині німця - Надії.

В останні роки садиба фон Мекків виконує відразу декілька функцій. В першу чергу, в одній з її частин знаходиться музей видатного композитора П. І. Чайковського. У ньому гості можуть побачити збережені меблі і предмети побуту, які безоплатно передали нащадки родини німецького промисловця. Вся диванна оббивка, тканини й інтер'єр є оригінальними, їх лише злегка відреставрували працівники музею. В іншому крилі будинку розташовуються навчальні зали міського ліцею. Городяни й туристи дуже люблять бувати в парку біля садиби. Доглянуті алеї, мальовничий ландшафт і ставки завжди залишаються популярними, незважаючи на плин часу. Неподалік розташований чудовий Троїцький костел 19 сторіччя, який слід неодмінно побачити. Крім того, в смт Браїлів розташований діючий Свято-Троїцький Браїлівський жіночий монастир.



## МУЗЕЙ ЕТНОГРАФІЇ, БУША

Музей етнографії – це складова частина історико-культурного заповідника «Буша». Розташований у невеликому селі на Вінниччині, на українсько-молдовському кордоні. Колись Буша була чималим містечком, на території якого відбувались значні історичні події. Заповідник у Буші є своєрідним скансеном, тут збереглося безліч архітектурних та культурних пам'яток. Частину з них експонує місцевий музей етнографії. Хтось заходить сюди помилуватися гарними зразками народно-прикладного мистецтва, хтось – відпочити від міської суєти, а ще хтось задля того, щоб навчитися самому виготовляти чудові речі, які були такими звичними у побуті наших предків, але підзабулися.

Весь інтер'єр хати 18 – 19 століть відтворений з максимальною точністю. Левова частка відвідувачів заповідника – діти, тож розробники тематики екскурсій врахували цей нюанс. Це чудове місце з прекрасними краєвидами, оригінальними скульптурами з каменю та сильною позитивною енергетикою.



## ПАЛАЦ ПОТОЦЬКИХ

Палац побудували наприкінці XVIII століття для родини легендарних графів Потоцьких. Суворі, точні й разом з тим м'які довершені форми є притаманною рисою архітектури цієї будівлі. У часи створення палац прирівнювався своєю красою та величчю до королівського. Від 1984 року в його приміщенні знаходиться училище культури. До наших часів архітектурне оздоблення інтер'єрів збереглося лише у головному вестибюлі. Проводяться реставраційні роботи, щоб підтримувати комплекс у доброму стані. З огляду на концертне життя палацу за часів його «молодості», влітку сюди варто приїхати заради масштабного міжнародного оперного фестивалю OPERAFEST-TULCHYN, що переносить своїх гостей у часи балів і аристократії, вдало поєднуючи це з модерновими постановками та сучасними арт-об'єктами.





## БІЛИЙ ДІМ, ЧОРНОМИН

Білий дім – цікава пам'ятка архітектури, розташована у селі Чорномин Піщанського району на Вінниччині. Цю назву отримав колишній палац шляхтича Миколи Чарномського, збудований тут нібито за зразками креслень американського Білого дому в Вашингтоні. Як написав один із дослідників, «то був премилый палац з надзвичайно гармонійними формами». Споруду кілька разів перебудовували. Білий дім, або ж Чорноминський палац, має ще й інші жартівливі назви: «Палац з двадцятидоларової банкноти», «Вінець розбитого кохання». Відомий польський письменник Ярослав Івашкевич відвідав маєток у Чорномині влітку 1920 року. Він писав про те, що був вражений красою садиби і легендами про життя дому. З усієї пишності і розкоші найбільше захоплення викликав каретний сарай, у якому зібрали незчисленну кількість екіпажів: карети, американські візки, кожен із яких могла зрушити з місця хіба вісімка коней, чудові брички.



## МУЗЕЙ ІСТОРІЇ АВІАЦІЇ ТА КОСМОНАВТИКИ

Музей історії авіації та космонавтики в селищі Вороновиця – це унікальне «космічне сховище», що зберігає понад 1300 предметів. Тут можна знайти документи, книги, фотографії, речі, пов'язані з розвитком авіації та космонавтики, сучасне льотне спорядження, а та-

кож меморіальні предмети, які належали винахіднику першого у світі літака Олександр Мажайському та відомій радянській льотчиці Валентині Гризодубовій. Музей розміщений у триповерховому палаці Грохольських.

Саме в пам'ять про перебування винахідника Олександра Мажайського у Вороновиці 7 травня 1971 року в приміщенні палацу було засновано Музей історії авіації та космонавтики. Через рік сховищу присвоїли звання народного, а в кінці 80-тих воно стало державним. В цей час експозиція розміщувалася в трьох парадних залах другого поверху будинку та налічувала 647 предметів. 1998 року заклад отримав свою сучасну назву.

Музей історії авіації та космонавтики показує розвиток галузі в Україні: від перших літальних апаратів та реактивних літаків до польотів космічних кораблів.



### **КОЛИШНЯ СТАВКА ГІТЛЕРА ВЕРВОЛЬФ**

Незважаючи на те, що зараз колишня ставка Гітлера Вервольф практично зруйнована - комплекс є одним з найзагадковіших споруд в центральному регіоні України. Сюди досі влаштовують експедиції. Знаходиться ця історична пам'ятка неподалік Вінниці, поблизу села пам Коло-Михайлівка. «Вінницький Вервольф» фактично був зменшеною копією головної ставки Гітлера «Вольфшанце» у Східній Пруссії. Також тут було збудовано електростанцію, а на березі Південного Бугу було споруджено станцію водогону.

По всій території через кожні 200 м встановлено стаціонарні спостережні пости, укріплення, кулеметні гнізда, позиції для польових гармат.

Польова ставка Гітлера «Вервольф» – одне з найзагадковіших місць в Україні часів Великої Вітчизняної війни.



## СКЕЛЬНИЙ ХРАМ

Стародавній скельний храм, вирубаний в кам'яних породах багато століть тому, і понині представляє загадку для істориків і археологів. Вчені так і не прийшли до єдиної думки про те, хто ж є його творцем. Це можуть бути як язичники, так і перші християни Київської Русі. За однією версією, «будівництво» скельного храму датується 2-5 століттями нашої ери, за іншими II-Іб століттями. Він розташовується в заповіднику «Буша», що розкинулося майже на 7 гектарів. Біля входу в храм знаходиться зображення птаці, яка приземлилася на дереві без листя. Під ним видна уклінна фігура людини, що молиться. Серед вирізаних на камені зображень можна розрізнити оленя і таємничий прямокутник, де раніше був напис. Деякі дослідники вважають, що скельні зображення з'явилися за часів язичництва, в дохристиянський період Київської Русі. Інші ж вчені прийшли до висновку, що їх створили в дослов'янський період. Є в печері й інші знаки, написи, які свідчать, що в середньовіччі тут мешкали монахи-католики.

**Адміністративна комісія** – це колегіальний орган, який утворюється при виконавчому комітеті Вінницької міської ради для розгляду і вирішення справ про адміністративні правопорушення згідно Кодексу України про адміністративні правопорушення.

**«Безпечне місто»** - комплекс, що включає надійні канали зв'язку, розвинену систему відеоспостереження, організований постійний моніторинг та аналітику даних камер відеонагляду, обробку інформації, збереження масиву відеоматеріалів, швидке реагування на ситуації та надання необхідної інформації за запитами.

**Глокалізація** – процес взаємопроникнення тенденцій глобалізації та локалізації, характеризується поширенням мультикультуралізму, активним розвитком глобальної економіки, з одного боку, і прагненням до збереження традицій та самобутності націй – з іншого.

**Дестинація** – це географічна територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристсько-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, доведених до споживачів у вигляді готового туристичного продукту з метою задоволення їх найрізноманітніших потреб. Іншими словами, це місце призначення туриста, де він має реалізувати мету своєї подорожі.

**«Зелена хвиля»** - методика організації руху міського транспорту, при якій кількість зупинок на перехрестях зменшується за допомогою узгодженого керування світлофорами.

**Індустріальний парк** – територія, виділена при плануванні міста для промислового розвитку, з метою забезпечення підприємств спільною розвинутою інфраструктурою та забезпечення контролю над виробництвом та впливом на довкілля.

**Інспектор з паркування** - уповноважена виконавчим комітетом міської ради посадова особа виконавчого органу міської ради, яка має право від імені виконавчого комітету міської ради розглядати справи про адміністративні правопорушення, передбачені частинами першою, третьою і шостою статті 122, частинами першою, другою та восьмою статті 152–1 Кодексу України про адміністративні правопорушення та накладати адміністративні стягнення.

**«Інформер»** - мобільний додаток за допомогою якого мешканці міста здійснюють спілкування з операторами відділу оперативного реагування «Цілодобова варта».

**Міста-побратими** – міста, розташовані у різних державах, між якими встановлені постійні дружні зв'язки для взаємного ознайомлення з життям, історією та культурою, з метою досягнення кращого взаєморозуміння, укріплення співробітництва та дружби між народами різних країн, а також обміну досвідом у вирішенні аналогічних проблем, які стоять перед міською владою та організаціями.

**Online чат із відділом «Цілодобова варта»** - електронний сервіс на офіційному сайті Вінницької міської ради за допомогою якого громадяни у режимі реального часу можуть отримати консультацію чи інформацію з питань аварійних ситуацій, житлово-комунальної сфери, дізнатися про режими роботи закладів освіти, охорони здоров'я, роботи громадського транспорту тощо.

**Система керування дорожнім рухом (АСКДР)** - автоматизована система забезпечення управління транспортними потоками, керування дорожньою безпекою та керування в особливих ситуаціях.

**Ситуаційний центр** – диспетчерський центр з сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, призначений для оперативного прийняття управлінських рішень, контролю, моніторингу, обробки, аналізу небезпечних та надзвичайних ситуацій та інших функцій.

**Співпраця з містами-побратимами** – транскордонна діяльність муніципалітетів різного типу, яка передбачає дружні, рівноправні, довгострокові відносини, які закріплюються підписанням угод про постійні побратимські зв'язки між адміністративно-територіальними органами влади будь-якого рівня різних країн для зміцнення співпраці й дружби між народами, а також обміну досвідом у розв'язанні спільних або та аналогічних проблем.

**Технологічний парк (технопарк)** – інноваційний комплекс, що розташований на певній території та поєднує у своєму складі науковий, виробничий, кадровий потенціал із метою створення і впровадження вискоєфективних видів техніки, технології, матеріалів та продуктів нових поколінь.

**«Цілодобова варта»** – відділ оперативного реагування Вінницької міської ради, основним завданням якого є в режимі 24/7 прийом, забезпечення розгляду та оперативне вжиття відповідних заходів по зверненням громадян.

## Відомості про авторів



### **Моргунов Сергій Анатолійович**

Вінницький міський голова, магістр державного управління.



### **Микола Михайлович Іжа**

Професор, доктор політичних наук, Заслужений працівник освіти України, директор Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України



### **Приходченко Людмила Леонідівна**

Професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Попов Микола Петрович**

Доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Саханенко Сергій Єгоровіч**

Професор, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України



### **Голинська Олеся Володимирівна**

Доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри фінансової та економічної політики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Давтян Степан Гургенович**

Доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Дуліна Оксана Василівна**

Кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

## Відомості про авторів



### **Крупник Андрій Семенович**

Доцент, кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Лесик Олена Василівна**

Кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Липовська Світлана Олексіївна**

Кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Панченко Ганна Олександрівна**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Піроженко Наталя Вікторівна**

Доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Погосян Віталій Валерійович**

Магістр державного управління, аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.



### **Тодорова Ольга Леонтіївна**

Кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та регіоналістики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.











