



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
ТА ВРЯДУВАННЯ



О. Берданова, В. Вакуленко

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Швейцарсько-український проект •  
Підтримка децентралізації в Україні

**DESPRO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

**skat** Swiss Resource Centre and  
Consultancies for Development



**Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO»**

**Ольга Берданова  
Володимир Вакулєнко**

# **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Практичний посібник

Київ – 2012

УДК 352:005.21](477)(076)  
ББК 67.9(4Укр)401я7-5  
Б48

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол №193/5 від 7 червня 2012 р.)*

**Рецензенти:**

**В. В. Тертичка** – проф. кафедри державної політики та управління політичними процесами Національної академії державного управління при Президентіві України, д. н. з держ. управління;

**Н. М. Гринчук** – доц. кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентіві України, к. е. н., доцент.

Уміщені у виданні інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання й розповсюдження по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при такому копіюванні, перевиданні й поширенні є обов'язкове посилання на авторів і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.

Висловлені в цій роботі погляди належать автору і можуть не відображати офіційну позицію Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».

**Берданова О., Вакуленко В.**

**Б48 Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.**

**ISBN 978-966-8684-01-6**

У посібнику розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного планування, актуальність його запровадження на сучасному етапі розвитку України, сутність та переваги цього процесу, охарактеризовано нову систему планування розвитку територій, досліджено особливості здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, висвітлено кращі практики розробки та реалізації стратегічних планів розвитку територіальних громад.

Видання розраховано на фахівців органів державного управління та місцевого самоврядування, а також тих, хто цікавиться сучасними проблемами формування місцевої політики та планування місцевого розвитку.

УДК 352:005.21](477)(076)  
ББК 67.9(4Укр)401я7-5

© DESPRO, 2012  
© Берданова О., Вакуленко В., 2012  
© Шишкін, макет, оформлення, 2012

# ЗМІСТ

<b>СЛОВО ДО ЧИТАЧА</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ:</b>	
<b>ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>8</b>
1.1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку	9
1.2. Основні поняття та принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку	13
1.3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування	17
<b>2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ</b>	<b>20</b>
2.1 Організаційне забезпечення стратегічного планування	21
2.2. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку	24
2.3 Формування системи цілей стратегічного розвитку території	34
<b>3. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ</b>	<b>40</b>
3.1. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні. Схожі та відмінні характеристики	41
3.2. Організація моніторингу та оцінювання	43
3.3. Визначення системи індикаторів для моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану	46
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>50</b>
Додаток 1. Принципи стратегічного планування сталого територіального розвитку	51
Додаток 2. Місцевий нормативний акт щодо ініціювання розробки стратегії місцевого розвитку	53
Додаток 3. Учасники Робочої групи з підготовки стратегії розвитку м. Івано-Франківська	54
Додаток 4. Основні етапи створення Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського	56
Додаток 5. Витяг з Профілю громади м. Чернівці	58
Додаток 6. Визначення сильних і слабких сторін Стратегії розвитку Закарпатської області	66
Додаток 7. Сприятливі можливості та загрози (Аналіз зовнішніх чинників, м. Чернівці)	71
Додаток 8. Опитувальний лист	73
Додаток 9. Аналіз причин і наслідків	76
Додаток 10. Показники моніторингу реалізації регіональної стратегії	77
Додаток 11. Розробка стратегічного плану, м. Бровари	79
Додаток 12. Шаблон документа «Стратегічний план розвитку територіальної громади»	84
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>85</b>

## ШАНОВНИЙ ЧИТАЧУ!

Підтримку децентралізації та реформи місцевого самоврядування визнано одним із ключових пріоритетів стратегії співробітництва Швейцарії з Україною. Розпочатий 2007 року у партнерстві з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» сконцентровано на започаткуванні ефективної моделі управління та участі громадян у процесах ухвалення рішень як обов'язкової складової сталого розвитку держави та демократизації суспільства.

На сьогодні очевидно, що потреба у знаннях з децентралізації влади, протидії корупції, управління територіями та різних аспектів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною. Не менш важливим є те, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад наголос роблять на прикладному характері знань, опануванні можливостями їх використання у повсякденній практиці. Це стало лейтмотивом започаткування DESPRO серії навчальних модулів «Децентралізація та врядування», яка налічує понад десяток книг – посібники, наукові видання, есе, рекомендації, які призначено для використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Державне управління», їх самоосвіти, практики врядування та навчання тренерів.

Матеріали серії – це не книги для полиці, а інструменти для навчання ефективного врядування, які, у свою чергу, потребують розроблення стратегії їх використання, створення шаблонів навчальних продуктів стосовно стратегії; передбачення відповідних ресурсів. За умови відповідної підготовки викладачів і тренерів навчальні заклади, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, можуть трансформувати навчальні модулі серії для використання у тренінгах, семінарах, круглих столах, ситуаційних вправах, ділових іграх, на стажуванні, лекціях, у проектах та формалізованих документах практики врядування. При цьому обов'язково потрібно враховувати потреби цільової групи, яка запрошується на навчання, психологічні, вікові, ментальні, гендерні та професійні особливості учасників.

Сподіваємось, що модулі серії «Децентралізація та врядування» знайдуть свого небайдужого, дієвого читача, спроможного адаптувати запропоновані знання в ефективні навчальні продукти та практику врядування.

**Оксана ГАРНЕЦЬ**

Керівник проекту DESPRO в Україні

**Йорг КРІСТЕН**

Директор проекту DESPRO

## ВСТУП

Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів необхідність та актуальність планувальної діяльності на місцевому рівні. В нашій державі, як і в інших країнах світу, активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме:

- підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;
- значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;
- планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;
- є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;
- повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади.

Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування у системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни, в тому числі політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні тощо. Додатковим виміром глобалізації є розвиток інформаційного суспільства, що генерує нові численні види діяльності, які управління мають враховувати задля цілей сталого місцевого розвитку.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД – ЦЕ СИСТЕМНА ТЕХНОЛОГІЯ ОБґРУНТУВАННЯ ТА УХВАЛЕННЯ НАЙВАЖЛИВІШИХ РІШЕНЬ ЩОДО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ, ВИЗНАЧЕННЯ БАЖАНОГО МАЙБУТНЬОГО СТАНУ ТЕРИТОРІЇ ТА СПОСОБУ ЙОГО ДОСЯГНЕННЯ, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА АНАЛІЗІ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ ТЕРИТОРІЇ ТА ЇЇ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ПОЛЯГАЄ У ФОРМУВАННІ УЗГОДЖЕНИХ ІЗ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ДІЙ, НА РЕАЛІЗАЦІЇ ЯКИХ КОНЦЕНТРУЮТЬСЯ ЗУСИЛЛЯ, РЕСУРСИ ОСНОВНИХ СУБ'ЄКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.

Влада на місцевому рівні сьогодні має справу зі складними і загрозливими проблемами: надзвичайні економічні складнощі, нерозвинута інфраструктура; відсутність почуття безпеки у людей та регіональна нерівність; зростаюча бідність, безробіття, втрата самоповаги та соціальне виключення; загроза біорізноманітності, брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо.

Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого стратегічного підходу до місцевого розвитку.

Саме тому головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій, основними **принципами якого є:**

- Орієнтація на потреби й інтереси людей.
- Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території.
- Усебічність та цілісність.
- Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети.
- Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади.
- Обов'язковість моніторингу та оцінювання.
- Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні.
- Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань.
- Розбудова існуючих механізмів і стратегій.
- Активна й ефективна участь.
- Зв'язок між національним та місцевим рівнями.

Детальна характеристика даних принципів наведена у Додатку 1.

Технологія здійснення стратегічного планування, що пропонується у даному виданні, базується на визначених вище основних принципах забезпечення сталого розвитку територій.

Посібник складається з трьох розділів і Додатків, що демонструють практичні приклади здійснення окремих етапів стратегічного планування.

У першому розділі розглядається роль і значення стратегічного планування у загальній системі планування місцевого розвитку, його зв'язок із просторовим та оперативним плануванням. Висвітлюються основні поняття й принципи стратегічного управління та планування на місцевому рівні, а також нормативно-правові засади їх здійснення.

Другий розділ присвячено питанням технології розробки стратегічного плану. Детально розглянуто організаційне забезпечення цього процесу, методи залучення до нього територіальної громади. Викладено основні принципи аналітичної діяльності та формування системи цілей стратегічного розвитку територій.

У третьому розділі висвітлюється проблематика формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану. Надано характеристику понять моніторингу та оцінювання, підходи до їх організації та визначення системи індикаторів для моніторингу, оцінювання реалізації стратегічного плану.

У Додатках пропонуються приклади з досвіду українських міст, які наочно демонструють, як на практиці втілюються ті чи інші методи стратегічного планування.



Посібник розрахований на фахівців органів державного управління та місцевого самоврядування, а також тих, хто цікавиться сучасними проблемами формування місцевої політики та планування місцевого розвитку.



## РОЗДІЛ 1

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

# 1.1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення територіального планування. *Саме тому на території розробляється не один, а низка планувальних документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення, однак разом вони формують **цілісну систему планування місцевого розвитку.***

**Обов'язковими** для розробки, базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:

1. **Стратегії місцевого розвитку.**
2. **Просторові програми (Генеральні плани населених пунктів).**
3. **Щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.**

**Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку** спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя.

**Просторові програми (Генеральні плани)** стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. *Усі види документів тісно пов'язані між собою, сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування території, але водночас різняться між собою.*

Розробка довгострокового стратегічного документа необхідна для визначення діючих тенденцій і закономірностей місцевого розвитку, формування на цій основі сценаріїв перспективного соціально-економічного та екологічного розвитку, визначення етапів і термінів досягнення місцевих пріоритетів. Для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів стратегії розробляються та виконуються місцеві цільові програми розвитку окремих сфер економічної діяльності, які мають перетворитися на дієвий інструмент реалізації довгострокової місцевої політики.

Просторове планування території, на відміну від стратегічного, має вужчий, конкретний, законодавчо закріплений зміст і визначається як процес регулювання використання територій. Територія є надзвичайно важливим та обмеженим ресурсом, її ефективне використання значною мірою впливає на суспільний розвиток. У цьому контексті *обов'язковим структурним елементом, фізичною основою реалізації стратегії місцевого розвитку мають стати генеральний план та відповідна містобудівна документація, з чого випливає необхідність тісної ув'язки останніх з положеннями стратегічного плану.*

У статті 5 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», який прийнято 17 лютого 2011 року, прямо вказується, що програми розвитку регіонів та населених пунктів, програми господарського, соціального та культурного розвитку повинні узгоджуватися з містобудівною документацією відповідного рівня.

До основних нормативно-правових документів, що регулюють просторове планування розвитку територій, належать:

1. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 7 лютого 2002 р. № 3059-III.
2. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI.
3. Закон України «Про основи містобудування» від 16 листопада 1992 р. № 2780-XII.

Просторове планування територій здійснюється на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Різним об'єктам планування відповідають певні типи містобудівної документації (див. табл. 1). Таким чином, просторовому плануванню підлягає вся територія держави (національний рівень), території її областей і районів (регіональний рівень), території населених пунктів (місцевий рівень). На кожному рівні вирішуються специфічні завдання, притаманні саме цьому рівню (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Співвідношення об'єктів та видів планування територій**

Об'єкти планування	Види містобудівної документації
Територія України	Генеральна схема планування території України
Території адміністративно-територіальних одиниць регіонального рівня (Автономна Республіка Крим, область, адміністративний район) та їх окремих частин	Схема планування території
Території населених пунктів (місто, селище міського типу, сільське поселення)	Генеральний план населеного пункту
Території районів, мікрорайонів та кварталів у межах населеного пункту	Детальний план території
Території комплексів будинків і споруд	Проект забудови територій

Просторове планування територій на місцевому рівні реалізується через розроблення та затвердження генеральних планів населених пунктів, детальних планів територій, проектів забудови, ухвалення та реалізацію відповідних рішень про дотримання містобудівної документації.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ПЛАН НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ – ОСНОВНИЙ МІСТОБУДІВНИЙ ДОКУМЕНТ, ЩО РОЗРОБЛЯЄТЬСЯ НА ВСЮ ТЕРИТОРІЮ НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ, ВИЗНАЧАЄ ПРИНЦИПОВІ РІШЕННЯ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ, ПЛАНУВАННЯ, ЗАБУДОВИ Й ІНШОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА ЗАТВЕРДЖУЄТЬСЯ В ІНТЕРЕСАХ ВІДПОВІДНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ З УРАХУВАННЯМ ДЕРЖАВНИХ, ГРОМАДСЬКИХ І ПРИВАТНИХ ІНТЕРЕСІВ.

Склад, зміст, порядок розроблення та оновлення містобудівної документації на місцевому рівні визначаються центральним органом виконавчої влади з питань будівництва, містобудування та архітектури.

Загальна доступність матеріалів Генерального плану населеного пункту забезпечується шляхом його розміщення на веб-сайті органу місцевого самоврядування та у місцевих періодичних друкованих засобах масової інформації, а також у загальнодоступному місці у приміщенні такого органу, крім частини, що становить державну таємницю та належить до інформації з обмеженим доступом відповідно до законодавства.

ПРАВОВОЮ ОСНОВОЮ РОЗРОБКИ ТРЕТЬОГО БАЗОВОГО ВИДУ ПЛАНУВАЛЬНИХ ДОКУМЕНТІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (ЩОРІЧНИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ) Є ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ДЕРЖАВНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ» ВІД 23 БЕРЕЗНЯ 2000 Р. № 1602.

Закони та інші нормативно-правові акти розроблялись за різних умов соціально-економічного розвитку країни, тому виникає потреба їх удосконалення та взаємоузгодження. У контексті формування цілісної системи планування місцевого розвитку дуже серйозною проблемою є те, що вимоги документів просторового розвитку дуже рідко враховуються під час розробки соціально-економічних програм розвитку як стратегічного, так і короткострокового характеру. Для прикладу зазначимо, що жодна область України у процесі підготовки регіональної стратегії не спиралась на положення Генеральної схеми планування території України, хоча у ній наведено пріоритети та концептуальні вирішення планування і використання території країни, розвитку виробничої, соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури, а також визначено території, розвиток яких потребує державної підтримки з метою забезпечення ефективного використання територій, що мають особливу господарську, екологічну, наукову, естетичну цінність. Така ситуація спостерігається незважаючи на те, що у практичних порадиниках з планування наголошується: для прийняття обґрунтованого остаточного рішення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку області регіональна робоча група має проводити додатковий аналіз загальнодержавних стратегій (регіональної, галузевих тощо), Генеральної схеми планування розвитку території України, схеми планування території області, середньострокових загальнодержавних, регіональних та галузевих прогнозів і програм.

### **ПЕРЕХІД ДО СУЧАСНОЇ ЯКОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПОТРЕБУЄ:**

- ЗМІНИ СУТНОСТІ ПЛАНУВАННЯ – ІЗ ЗАСОБУ АДМІНІСТРАТИВНОГО ТИСКУ НА ІНСТРУМЕНТ НАУКОВО ОБґРУНТОВАНИХ ЗБАЛАНСОВАНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ;
- ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ПЛАНУВАННЯ;
- ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТІВ;
- ЧІТКОГО ДОТРИМАННЯ ПРИЙНЯТИХ РІШЕНЬ;
- ТІСНОЇ УВ'ЯЗКИ СТРАТЕГІЧНОГО, ПРОСТОРОВОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ.

Такий перехід вимагає системної діяльності у напрямку вдосконалення системи планування місцевого розвитку, результатом якої має бути:

- методично пророблений і процедурно закріплений взаємозв'язок планувальних документів (стратегічних, середньострокових та оперативних, стратегічних і містобудівних, цілових і комплексних) на всіх рівнях;
- процедурно закріплений зв'язок програмних і фінансових документів;
- гармонізація принципів і практики регулювання планувального процесу;
- інституційне забезпечення та підвищення прозорості планувального процесу;
- методично розроблена і впроваджена у практику система моніторингу та оцінювання.

Системна діяльність дасть можливість сформувати цілісну взаємоузгоджену систему планування місцевого розвитку. Місцева стратегія має стати основним документом, за яким організовується робота з розробки і корегування галузевих, соціально-економічних, фінансових програм, Генерального плану, а потім і правил землекористування та забудови. В стратегії визначаються основні пріоритети місцевого розвитку, найважливіші проекти для реалізації заявлених ідей. Генеральний план і містобудівна документація забезпечують формування необхідної земельної бази для того, щоб визначені в стратегічному плані наміри були реалізовані. Стратегічні пріоритети у середньостроковому вимірі набувають вигляду комплексних соціально-економічних і секторальних програм. Поточна діяльність і робота з реалізації середньострокових цілей знаходять своє відображення у щорічних програмах соціально-економічного розвитку, які тісно ув'язуються з щорічним бюджетом.

ТОЧКА ЗОРУ, ЗГІДНО З ЯКОЮ МІСЦЕВА СТРАТЕГІЯ ЗДАТНА ЗАМІНИТИ БАЗОВІ ДОКУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ (ПРОСТОРОВИЙ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ, СЕКТОРАЛЬНІ ПЛАНИ ТОЩО), БЕЗУМОВНО, Є ХИБНОЮ. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН МАЄ ВИСТУПАТИ ЯК ОРГАНІЗУЮЧА ОБОЛОНКА ДЛЯ ІНШИХ ДОКУМЕНТІВ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ. ТОБТО ВІН ДОПОМАГАЄ СФОРМУВАТИ НА ТЕРИТОРІЇ ЦІЛІСНУ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕНУ, ПРОЗОРУ Й ЕФЕКТИВНУ СИСТЕМУ ПЛАНУВАННЯ.

## 1.2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ Й ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Слово «стратегія» походить від давньогрецького “stratos” (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою). Історія свідчить, що найбільш талановиті та удачливі полководці дуже великого значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли – в переговори з народом, політиками, дипломатами.

**У сучасному розумінні стратегія повинна:**

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректний порядок дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Отже поняття стратегії місцевого розвитку є достатньо багатограним (рис. 1).



**Рис. 1. Стратегія місцевого розвитку як багатогранне поняття**

Стратегія повинна бути як реактивною, тобто допомагати органам місцевого самоврядування адаптувати розвиток території до зовнішніх змін, так і проактивною, тобто спрямовувати дії у потрібному напрямку.

Сучасним інструментом управління розвитком території в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління. Термін "стратегічне управління" був уведений у лексику менеджменту в 1960–70-х роках для того, щоб позначити відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні.

У таблиці 2 наведено основні особливості стратегічного та оперативного управління розвитком території, які й визначають різницю між цими складовими муніципального менеджменту.

Таблиця 2

### Особливості стратегічного та оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Призначення (місія)	Життєзабезпечення території, підтримання рівня її розвитку	Розвиток території в довгостроковій перспективі за допомогою формування динамічного балансу із зовнішнім середовищем
2. Основне спрямування управління	Погляд всередину території, пошук шляхів більш ефективного використання місцевих ресурсів	Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них
3. Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи	Орієнтація на довгострокову перспективу
4. Основні чинники побудови систем управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело благополуччя
6. Оцінка ефективності діяльності та управління	Ефективність визначається через раціональність використання місцевого потенціалу	Ефективність виражається в тому, наскільки своєчасно територія може реагувати на нові виклики і змінюватися залежно від них

Таблиця 2 наочно демонструє, що стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації або на територіальну громаду як основу будь-якої території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування організації/території/



держави та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Водночас стратегічне управління – процес, що визначає послідовність дій з розробки і реалізації стратегії. Дана послідовність включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє організації/території/державі добиватися виконання поставлених завдань.

Отже, сама сутність стратегічного управління робить його обов'язковим інструментом муніципального менеджменту в сучасних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, а традиційні територіальні конкурентні переваги часто втрачають своє значення як вирішальні фактори розвитку.

Стратегічне управління тісно пов'язане із стратегічним плануванням. Слід зазначити, що основна відмінність між традиційним довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом перенесення існуючих тенденцій зростання. Керівники виконавчих органів місцевого самоврядування в даному випадку виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності обов'язково покращаться в порівнянні з минулим, і цю тезу закладають в обґрунтування стратегії розвитку території. Типовий результат такої практики – планування оптимістичних показників соціально-економічного розвитку та отримання реальних результатів, які найчастіше істотно нижчі за планованих.

У системі стратегічного планування – інша постановка питання. Тут не вважається, що майбутнє неодмінно повинно бути кращим ніж минуле і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив територіального розвитку, завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на принципах стратегічного планування сталого розвитку територій (див. Додаток 1) та низці спеціальних принципів (табл. 3).

Таблиця 3

### Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального розвитку
Об'єктивність	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей
Результативність	Спрямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених цілей
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території

Компетентність	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком
Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі
Спадкоємність	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів стратегії
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації

**Успішні стратегії місцевого розвитку** характеризуються такими ознаками:

- **підхід на основі партнерства й широкої участі;**
- **високий рівень громадського консенсусу, ефективність і діловий підхід;**
- **залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства;**
- **використання потужного аналітичного інструментарію;**
- **усвідомлення того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази;**
- **загальна координація процесу.**

Широке запровадження стратегічного планування в практику діяльності органів місцевого самоврядування розвиває стратегічне мислення управлінців, без зміни традиційної ментальності яких радикальні реформи неможливі.

## 1.3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки:

- **перший** – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;
- **другий** – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території);
- **третій** – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Розглянемо детальніше, які саме законодавчі та нормативні акти відносяться до кожного з блоків.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р., “Про місцеві державні адміністрації” від 9 квітня 1999 р.

Другий блок складається з таких документів: Законів України: “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” від 23 березня 2000 р., “Про стимулювання розвитку регіонів” від 8 вересня 2005 р., “Про державні цільові програми” від 18 березня 2004 р.; Указів Президента України “Про Концепцію державної регіональної політики” від 25 травня 2001 р., “Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки” від 28 квітня 2004 р.; Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», від 21 липня 2006 р., «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 грудня 2011 р., “Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними” від 2 березня 2010 р., «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 2 квітня 2009 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” від 4 жовтня 2006 р.; Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку” та ін.

Третій блок складається з таких документів: Закони України: “Про звернення громадян” від 2 жовтня 1996 р., «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р., “Про статус депутатів місцевих рад” від 11 липня 2002 р., Постанови Кабінету Міністрів України “Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р., “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” від 3 листопада 2010 р., Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої

влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації" від 18 жовтня 2004 р. та ін.

Зазначимо, що чинне законодавство потребує суттєвих коригувань та узгоджень щодо формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад.

Сучасний стан національної економіки зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку та запровадження стратегічного планування роботи в органах виконавчої влади, яке передбачає планування заходів із розроблення прогнозних документів, розроблення, реалізації та контролю за виконанням програмних документів, що визначають цілі соціально-економічного розвитку держави й шляхи їх досягнення. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року №504-р була схвалена Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку держави.

Відповідно до зазначеного Розпорядження систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Довгострокові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. Середньострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. Короткострокові документи розробляються на основі середньострокових, визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

На довгостроковий період (понад п'ять років) розробляються такі проекти:

- Стратегії економічного та соціального розвитку України;
- Державної стратегії регіонального розвитку;
- Регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя;
- Стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності).

Стратегія економічного та соціального розвитку України, Державна стратегія регіонального розвитку і регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя коригуються один раз на п'ять років із продовженням терміну на наступні п'ять років. Ці документи мають важливе значення для розвитку відповідного регіону.

Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення діючих тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації.

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі, згідно зі Стратегією, формується відповідно до таких основних принципів:

- програмування: політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні;

- концентрації: у зв'язку з обмеженістю державних фінансових ресурсів під час виконання завдань ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих цілей, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;
- синхронізації дій („синергії“): передбачається синхронне проведення ряду реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;
- поляризованого розвитку: передбачається формування “опорних регіонів (полісів, локомотивів зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси, з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах;
- додатковості: передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;
- субсидіарності: розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;
- збалансованого розвитку: зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх потенціалу, умов, критеріїв та термінів, визначених законодавством;
- партнерства: передбачається тісна співпраця між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації Стратегії, проведення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;
- єдності: забезпечення суспільної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей в економічному розвитку; просторової єдності, яка полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів.

З метою забезпечення проведення державної політики регіонального розвитку, узгодження довгострокових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямками розвитку регіонів Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації разом з органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості з урахуванням норм Державної стратегії регіонального розвитку мають розробляти регіональні стратегії розвитку та здійснювати заходи з їх реалізації.

При розробці стратегічного плану території необхідно обов'язково враховувати основні цілі (пріоритети) Стратегії економічного та соціального розвитку України; Державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей; стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності). Тобто стратегічний план місцевого розвитку має бути узгоджений із стратегічними цілями вищеназваних стратегічних документів.



## РОЗДІЛ 2

# ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

## 2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях необхідно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд стосовно розробників стратегії, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування, шляхи їх подолання.

**Дуже важливо** – заручитись підтримкою та розумінням місцевого керівництва, на-самперед міського голови (якщо ініціатором розробки стратегії не є місцева влада). Дана підтримка має бути підтверджена місцевим нормативним актом, в якому до відома територіальної громади доводиться, що розпочинається робота над підготовкою стратегії місцевого розвитку (приклад наведений у Додатку 2).

З МЕТОЮ ОБГОВОРЕННЯ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ, ПОВ'ЯЗАНИХ З РОЗРОБКОЮ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ, СТВОРЮЄТЬСЯ РОБОЧА ГРУПА, ЯКА Є НАЙВИЩИМ ОРГАНОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ, КООРДИНАТОРОМ УСІЄЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РАМКАХ ДАНОГО ПРОЦЕСУ.

Орієнтовний склад Робочої групи (25–30 осіб):

- депутати місцевої ради;
- керівники управлінь (відділів) виконкому;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих ЗМІ;
- інші представники місцевої еліти, агентств регіонального розвитку, залучені експерти, консультанти.

*Приклад складу Робочої групи наведений у Додатку 3.*

Важливо залучити до роботи Робочої групи представників опозиції, тому що стратегія місцевого розвитку розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можлива зміна команди під час чергових місцевих виборів. Робоча група має розробити стратегію розвитку території та територіальної громади з урахуванням їх особливостей і конкурентних переваг, а не стратегію певної політичної групи. Це означає, що стратегія має враховувати все розмаїття інтересів різних політичних, економічних, соціальних груп і лише через те здатна стати справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група займає управлінські крісла в той чи інший період роботи над її реалізацією. Сила стратегії саме в тому, що вона консолідує розрізнені дії через спільні орієнтири.

*Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування структурує і організовує територіальну громаду. В процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання, люди і організації починають*

*краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості.*

Крім того, залучення різних представників населення до роботи з формування стратегії місцевого розвитку є реальним кроком до подолання таких явищ, як невіра людей у можливість «спільної справи», взаємна недовіра, відсутність у них конкретних уявлень про власне майбутнє, неготовність до спільних дій. Подолання цього є серйозним внеском у підвищення людського потенціалу територіальної громади.

Зрозуміло, що суб'єкти й групи включатимуться в процес підготовки стратегії місцевого розвитку по-різному. Деякі будуть активно вступати в будь-які дискусії, нічого не роблячи для практичного вирішення обговорюваних питань. Інші, навпаки, підтримуватимуть обговорення, але не пропонуватимуть конкретних дій. Будуть і такі, хто, відстоюючи певні нібито спільні інтереси, насправді, вирішуватимуть власні вузькі завдання, як і такі, хто, вирішуючи свої завдання, слугуватимуть суспільним інтересам. Проте залучення до процесу стратегічного планування територіальної громади не означає необхідності включення до складу розробників стратегії кожного з жителів. Достатньо виявити соціальні структури, з яких складається місцева громада, і співпрацювати, передусім, з їх лідерами. Позиція, зайнята керівником, дозволить зрозуміти поведінку людей, що входять до його оточення.

*Досвід українських міст підтверджує: залучення громадян до стратегічного планування є необхідним та ефективним на різних рівнях цього процесу, а саме:*

- *територіальна громада має бути в курсі того, що відбувається (інформаційний рівень участі);*
- *активна частина громади повинна мати можливість вносити свої пропозиції і мати гарантії, що ці пропозиції будуть почуті (консультативний рівень участі);*
- *компетентна частина територіальної громади («місцева еліта») повинна мати можливість безпосередньо брати участь у процесах розробки і реалізації стратегії (партнерський рівень участі).*

До основних критеріїв, за якими здійснюється добір членів Робочої групи, можна віднести:

- активна участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;
- обізнаність з місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці/реалізації Стратегії;
- можливість реального впливу на місцеву ситуацію, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проектів місцевого розвитку.

*Для того щоб мати найбільше шансів на успіх, Робоча група повинна бути дієвим керівним органом. Тому доцільно скласти план діяльності, у якому визначити:*

- *чіткий графік засідань;*
- *частоту і кількість зустрічей з представниками громади та бізнесу, час їх проведення;*



- кількість осіб, персонально залучених до процесу планування на різних етапах;
- відповідальних за збір та обсяг базової аналітичної інформації;
- час і спосіб проведення соціологічних досліджень;
- відповідальних за обробку результатів соціологічних досліджень;
- терміни завершення кожного етапу.

**Основні функції Робочої групи:**

- 1. Підготовка для розгляду і затвердження місцевою радою стратегічного бачення, довгострокових пріоритетів і середньострокових стратегічних цілей.**
- 2. Підготовка до розгляду і затвердження місцевою радою базової версії тексту Стратегії місцевого розвитку.**
- 3. Підготовка змін до місцевих нормативних актів про стратегічне планування, включаючи кадрові, що стосуються складу Робочої групи.**
- 4. Добір заходів та проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації і мають бути включені в базову версію Стратегії місцевого розвитку.**
- 5. Розгляд проектів оперативних планів з реалізації Стратегії місцевого розвитку.**

## 2.2. АНАЛІТИЧНА СКЛАДОВА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Стратегічне планування місцевого розвитку спрямоване на вирішення одного з основних завдань будь-якої системи: пошук відповіді на питання про ключові точки, куди необхідно спрямовувати доступні ресурси для того, щоб забезпечити нормальне відтворення і розвиток системи життєдіяльності території.

В умовах, коли ресурсів не вистачає, виникає необхідність вирішувати питання про пріоритети, що визначають сфери, куди буде спрямований той обсяг ресурсів, який є на даний час: на розвиток системи освіти, поліпшення доріг, житлово-комунальну інфраструктуру, надбавки до зарплат або підтримку розвитку підприємництва. Для цього стратегія повинна відповісти на питання про те, в чому полягає специфіка території, якими можуть бути пріоритети, цілі і сценарії її розвитку в існуючих умовах, якими можуть бути позиції території всередині регіону або поза його межами. І ця відповідь, як правило, непроста. Щоб її отримати та аргументувати, необхідна копійка робота з аналізу всіх складових територіального життя та зовнішніх факторів, що на нього впливають. Тобто недостатньо зібратися і поговорити про майбутнє території, потрібно визначити конкурентні переваги та обґрунтувати стратегічний вибір конкретними фактами.

**Поширенішими методами аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування місцевого розвитку є:**

1. **Соціально-економічний аналіз.**
2. **Порівняльний аналіз.**
3. **SWOT-аналіз.**
4. **PESTLE-аналіз.**
5. **Соціологічний аналіз.**

Інформаційною основою для проведення аналізу стану розвитку території слугують:

- Генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер і звіти про їх виконання;
- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств та відомств, якщо їх профільні підприємства знаходяться на даній території;
- інформація банків;
- результати соціологічних досліджень;
- результати наукових досліджень, що стосуються даної території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація публічного користування.

Система соціально-економічних показників, необхідних для здійснення аналізу, визначається розробниками стратегії місцевого розвитку.

**Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу Стратегії – Профіль громади.**

Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років).

У даному документі може міститись інформація про:

- історію території (коротко);
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри, тощо);
- демографічну ситуацію;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці;
- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію та охорону навколишнього середовища;
- фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат;
- політичну ситуацію;
- систему управління місцевим розвитком;
- розвинутість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

*Витяг із Профілю міста щодо зайнятості та доходів населення м.Чернівці наведений у Додатку 5.*

Розробка Профілю громади необхідна для більш точної оцінки існуючої соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію та пріоритетів місцевого розвитку. Тому цей розділ Стратегії повинен містити аналіз тенденцій розвитку та сторін життєдіяльності території за останні роки, що дасть можливість зробити більш кваліфіковані прогнози соціально-економічного розвитку території на найближчі роки за існуючих умов або у випадках тих чи інших змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Врахування таких прогнозів зробить стратегію місцевого розвитку більш реалістичною. Корисно залучити до роботи над Профілем громади зовнішніх фахових експертів-аналітиків: вони можуть об'єктивно визначити, які напрями зростання є справді перспективними для території, а які тупиковими. Це пов'язано з тим, що вони не мають місцевих стереотипів та зв'язків із жодним суб'єктом місцевого розвитку.

Профіль громади має також розглядатися як один з інструментів забезпечення території кращого доступу до кредитних джерел чи грантів, а також до інвестицій. Саме за цим розділом Стратегії інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги даної території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

РОЗРОБНИКАМ СТРАТЕГІЇ ВАЖЛИВО ПРОВЕСТИ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ВИЗНАЧИТИ ПОЛОЖЕННЯ ТЕРИТОРІЇ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ РЕГІОНУ, КРАЇНИ, СВІТУ (ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗМІРУ І ЗНАЧЕННЯ ДАНОЇ ТЕРИТОРІЇ). ЕКСПЕРТИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СТВЕРДЖУЮТЬ, ЩО НЕ ВАРТО ОБИРАТИ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМОК МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТЕ, У ЧОМУ ТЕРИТОРІЯ НЕ ВІДРІЗНЯЄТЬСЯ АБО НАВІТЬ ВІДСТАЄ ВІД СУСІДІВ. ВОДНОЧАС ВАРТО ЗВЕРТАТИ УВАГУ НА БУДЬ-ЯКІ ВЛАСНІ ПЕРЕВАГИ, ЩОБ СКОРИСТАТИСЯ НИМИ.

Тому бажано, щоб статистичні дані території порівнювалися з середніми в Україні, в регіоні, зі статистичними даними територій – потенційних конкурентів, міст-аналогів у інших країнах світу, необхідно визначити місце території в загальнодержавному розподілі праці.

ЗАДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКІСНИХ ПАРАМЕТРІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ НАЙЧАСТІШЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬ SWOT-АНАЛІЗ. ВІН ДОЗВОЛЯЄ У ПЕРШОМУ НАБЛИЖЕННІ ВИЗНАЧИТИ СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ ВІДПОВІДНОЇ ТЕРИТОРІЇ, А ТАКОЖ ЗОВНІШНІ ШАНСИ ТА РИЗИКИ ЇЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ. ЦЕЙ МЕТОД ДАЄ ПЕРШЕ УЯВЛЕННЯ ПРО ВАЖЛИВІ З ТОЧКИ ЗОРУ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ПАРАМЕТРИ, ДЕТАЛЬНІШИЙ АНАЛІЗ ЯКИХ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ДОДАТКОВИХ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ (СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО І ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ).

Методологія SWOT-аналізу була розроблена в середині минулого століття для знаходження та прийняття обґрунтованих рішень на підприємствах, що стали діяти в умовах динамічного конкурентного середовища. Вона дала можливість поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні і слабкі сторони) з результатами досліджень зовнішніх умов (шанси та ризики) (див. рис.2). Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування більш глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують корегування. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє організації і водночас спрогнозувати можливу реакцію підприємства на ці виклики. З 80-х років минулого століття цей класичний інструмент стратегічного планування розвитку підприємств знаходить дедалі ширше застосування у публічному секторі, найперше як засіб критичного осмислення та оцінки регіональних та місцевих пріоритетів розвитку.



**Рис. 2** Фундаментальні елементи SWOT-аналізу місцевого розвитку

Будь-яка довгострокова програма завжди пов'язана з об'єктивними ризиками. SWOT-аналіз якраз і має застосовуватися для того, щоб зменшити їх. У результаті використання цього інструменту має бути розроблена обґрунтована стратегія досягнення майбутнього, максимально адаптована до вихідних (стартових) умов місцевого розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на це майбутнє. Шляхом застосування SWOT-аналізу здійснюється своєрідна систематизація факторів, що діють усередині та ззовні об'єкта планування, однак це далеко не абстрактний і теоретичний процес, навпаки, такий аналіз передбачає серйозне критичне осмислення існуючих даних і фактів, а також і фахового досвіду експертів. На першому етапі в центрі уваги має перебувати об'єктивна фіксація досягнутого стану, а критичне осмислення шансів та ризиків повинне меншою мірою зосереджуватися на можливих тенденціях розвитку в далекому майбутньому, а передусім відстежувати актуальні тенденції, вплив яких може посилитися в майбутньому.

На відміну від аналізу сильних і слабких сторін у процесі дослідження зовнішніх шансів та ризиків відстежується не лише ситуація щодо відповідної території, аналізується і так звана „абсолютна ситуація“, тобто все глобальне зовнішнє середовище. Зовнішніми чинниками в контексті SWOT-аналізу місцевого розвитку вважаються всі фактори, на які не можуть вплинути сили, що діють на рівні території, наприклад, географічне розташування, макроекономічна ситуація, державна бюджетно-податкова політика чи політико-правові умови.

У таблиці 4 наведено скорочений приклад аналізу сильних і слабких сторін, шансів і загроз певної території.

Таблиця 4

**SWOT-аналіз місцевого розвитку**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Добре розвинута освітня інфраструктура; висококваліфікована робоча сила; достатня кількість малих і середніх підприємств; висока питома вага природоохоронних територій	Високі темпи старіння населення; недостатній рівень залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій; низький рівень упровадження наукових розробок; застаріла інфраструктура; відсутність єдиної маркетингової стратегії
<b>Шанси</b>	<b>Ризики</b>
Розширення мережі науково-дослідних установ; зростання експортної активності місцевих підприємств; розвиток зеленого туризму	Відтік молодих, кваліфікованих працівників; відсутність знань щодо сучасних методів менеджменту у представників влади та працівників підприємств; загроза природоохоронним зонам

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найсприятливішою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків.

*У Додатку 6 наведений приклад визначення сильних і слабких сторін розвитку регіону.*

За результатами SWOT-аналізу можна обрати різні варіанти стратегій, які у загальному вигляді подані у таблиці 5.

Таблиця 5

**Варіанти стратегій**

<b>Стратегія</b>	<b>Комбінація елементів SWOT-аналізу</b>
<b>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу сильних сторін та шансів</b>	
Стратегія зміцнення/ нарощування	Концентрація уваги на наявних сильних сторонах
Стратегія використання	Реалізація сприятливих шансів
Стратегія зв'язування/кореляції	Зв'язок між наявними сильними сторонами та виникаючими шансами
<b>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу слабких сторін і ризиків</b>	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та ризиків у шанси

Як правило, варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і шансів (стратегії нарощування та використання), є більш перспективними в плані успіху, аніж ті, що впливають з аналізу слабких сторін та ризиків. У першому випадку в основу стратегій закладаються існуючі сильні сторони, потенціал яких хоча й не безмежний, але які при їх вдалому поєднанні з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. До цього слід додати, що реалізація таких варіантів стратегій зазвичай пов'язана з меншими витратами.

Стратегії, спрямовані на усунення існуючих слабких сторін (стратегії елімінації), теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, тому легше управляти процесами під час їх реалізації. Натомість стратегія мінімізації гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливу на зовнішні ризики. Справді ризикованою, а до того й доволі витратною, є стратегія трансформації, однак при успішній її реалізації з'являється можливість появи нових напрямів місцевого розвитку.

Дослідження зовнішніх шансів та ризиків – справа комплексна за своїм характером у порівнянні з аналізом сильних та слабких сторін, тому що на розвиток територіальної громади може впливати велика кількість потенційних чинників. Для систематизації цього розмаїття зовнішніх факторів існує ціла низка моделей (STEEP, PEST чи PESTLE). Останнім часом доволі часто використовується модель PESTLE. Літери P-E-S-T-L-E означають ключові фактори, які можуть впливати на територію: P – „політичні“, E – „економічні“, S – „соціальні та культурні“, T – „технологічні“, L – „правові (legislative)“, E – „екологічні“.

Дана модель включає лише ті сфери, в яких потрібно виявити рамкові умови та тенденції, що впливають на територію, та класифікувати їх у вигляді шансів чи ризиків. У таблиці 6 наведені деякі тенденції в окремих сферах, що потребують аналізу.

Таблиця 6

### Модель PESTLE

Сфери					
Р Політичні	Е Економічні	С Соціальні та культурні	Т Технологічні	Л Правові	Е Екологічні
Цілі регіонального розвитку	Темпи зростання Безробіття	Рівень освіти Інтенсивність міграції Поведінка споживачів	Інвестиції в науку та розвиток Реєстрація патентів Розвиток інформаційних технологій	Конкурентне право Дотаційне право Трудове право	Витрати на енергію Енергоспоживання Обсяги перевезень
Адміністративна система	Динаміка доходів Вартість робочої сили	Організація дозвілля	Застарілість певних технологій	Екологічні норми і стандарти	Захист довкілля

Щодо політичних факторів, тут необхідно визначити сумісність територіальних цілей з цілями регіонального та державного розвитку. *За незбіжності загальнодержавних, регіональних та галузевих завдань з місцевими інтересами Робоча група стратегічного планування рекомендує місцевій раді, виконкому провести консультації з центральними та регіональними органами виконавчої влади щодо умов та обсягів їх фінансової підтримки реалізації у місті своїх завдань.*

Економічними чинниками, що викликають особливий інтерес, є наявні дані про економічне зростання, структуру, рівень безробіття, вартість робочої сили, а також зміни у доходах публічного та приватного секторів. Для розуміння соціальних і культурних умов важливою може бути інформація про рівень освіти різних груп населення, демографічні зміни, міграційні процеси, а також поведінку споживачів та організацію дозвілля; завдяки цим даним з'являється можливість уже на ранньому етапі простежити довгострокові зміни у фундаментальних ціннісних стереотипах та орієнтирах суспільства. З огляду на стрімкі зміни, передусім у сфері комунікаційних та інформаційних технологій, особливої ваги набуває аналіз технологічних тенденцій розвитку. У цьому контексті не слід також забувати і про врахування думок і оцінок щодо застарілості певних технологій, наслідком чого можуть стати ризики як для розвитку території, так і для реалізації стратегії. Важливими прогностичними чинниками у цій сфері можуть слугувати такі індикатори, як динаміка приватного і державного (бюджетного) інвестування у наукові дослідження та кількість зареєстрованих нових патентів.

Процес переосмислення суспільних настроїв сьогодні відбувається і в екологічній сфері. Тут важливими можуть бути фактори енергоспоживання, нові правові норми із захисту навколишнього середовища та майбутні обсяги перевезень.

Якщо на основі аналізу шансів та ризиків вдалося встановити найважливіші зовнішні тенденції, наступним кроком має стати їх оцінка з точки зору можливих наслідків для місцевої ситуації та задекларованих бажаних цілей місцевого розвитку. Вплив деяких факторів може виявитися доволі вагомим, інші ж можуть взагалі не мати жодного значення. Отже йдеться про відбір можливих чинників впливу на об'єкт планування, а також про їх систематизацію за ознакою значимості для досягнення бажаних цілей розвитку.

*Приклад здійснення PEST-аналізу в м.Чернівці наведений у Додатку 7.*

Деякі українські міста замість SWOT-аналізу використовують **метод А-В-С-аналізу**. Дана назва є аббревіатурою, що складається з перших літер слів: Advantage (перевага), Barrier (перешкода), Controversial (спірне). Усі відомі чинники місцевого розвитку групуються за цими трьома критеріями. Все, що не можна зарахувати до жодної з груп, відкидається як зайва інформація.

До групи «А» відносяться особливості території та її зовнішнього середовища, що є перевагою для місцевого розвитку або завдяки яким розвиток буде легший, настане скоріше, піде кращим шляхом.

Якщо через існування певного чинника місцевий розвиток гальмується або може піти в небажаному напрямку, то його відносять до групи «В».

Якщо фактор не є ані перевагою, ані перешкодою для бажаного напрямку місцевого розвитку, але однозначно вплине на майбутнє, то його треба включити до групи «С», оскільки, можливо, це спірне питання, тема для додаткового аналізу.

Для того, щоб А-В-С-аналіз був точніший, усім факторам необхідно присвоїти рейтинг важливості. Пропонується використовувати рейтингову шкалу в інтервалі від 1 до 5, де:

1. Фактор низької важливості, що мало значить для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території.
2. Фактор середньої важливості, що має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або частин території, або ж незначний вплив на розвиток усієї території.
3. Важливий фактор, що має велике (але не вирішальне) значення для розвитку деяких сфер життєдіяльності або деяких частин території, або середньоважливе значення для розвитку всієї території.



4. Дуже важливий фактор, що має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території, або важливе (але не вирішальне) значення для розвитку всієї території.

5. Стержневий фактор, що має вирішальне значення для розвитку всієї території. У подальшому переваги і бар'єри оцінюються також за динамікою в часі. Адже можна наперед знати, що ця перевага сьогодні середньоважлива, незабаром буде важливим фактором, далі стане дуже важливим, а, може, й стержневим фактором розвитку міста. Можна також наперед передбачити, що окремі з суттєвих бар'єрів з часом зникнуть. Відповідно переваги та перешкоди додатково поділяються на шість груп (див. табл. 7).

Отже, якщо певний фактор розвитку буде позначений як АЗ, то це означає, що він є важливою перевагою, значення якої стрімко зростає. В кінцевих результатах А-В-С-аналізу вже не розглядаються чинники з величинами важливості 1 і 2 (виняток становлять фактори, вектор яких є зростаючий для величини 2 і стрімко зростаючий для величини 1).

Таблиця 7

#### Поділ факторів за змінюваністю в часі

Характеристика зміни важливості фактора з часом	Графічні символи
Фактор, значення якого стрімко зростає	
Фактор, значення якого зростає	
Незмінний фактор, значення якого стабільне	
Фактор, значення якого повільно зменшується	
Фактор, значення якого різко зменшується	
Фактор, зміна значення якого невідома	

Результати А-В-С-аналізу дозволяють відкинути зайву інформацію, а використовувати для формування місцевої стратегії лише важливі фактори.

СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАЙЧАСТІШЕ ПРОВОДЯТЬ ШЛЯХОМ ОПИТУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ПІДПРИЄМЦІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ. ДЛЯ ЦЬОГО РОЗРОБЛЯЄТЬСЯ ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ АНКЕТИ. ЗА СТРУКТУРОЮ ВІН СКЛАДАЄТЬСЯ ЗІ ВСТУПУ, ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ ТА ОСОБИСТИХ ДАНИХ.

*Приклад проведення соціологічного аналізу наведений у Додатку 8.*

Вступ анкети інформує людей про процес стратегічного планування, ознайомлює з основними поняттями, принципами стратегічного планування. Мета цієї частини анкети – мотивувати мешканців до її заповнення. Часто анкети роздаються прямо на вулицях або на підприємствах міста і не повертаються назад тому, що люди не бачать того, кому дійсно

потрібні їхні відповіді. Тому абстрактні слова про важливість розробки стратегічного плану міста в анкеті не порівнюються за дієвістю з живим словом керівника міста, депутатів, керівника підприємства про важливість заповнення анкети для працівників і їхніх дітей.

У кожному місті є свої особливості міського життя (історія міста, ставлення до мера, роль депутатів, сусідство з крупним промисловим центром, екологічні проблеми), враховуючи які, можна добитися зацікавленого і відвертого заповнення анкети. Тут же опитуваним даються правила заповнення анкети і гарантія анонімності.

*Основна частина анкети є логічним рядом запитань. Не слід використовувати незрозумілі для населення терміни, перенавантажувати запитання зайвими зворотами, допускати в них двозначність. Кількість запитань в анкеті повинна бути обмежена (10-12 пунктів). Запитання можуть бути сформульовані як запитання про факти (Якими перспективними ресурсами володіє місто?); про поведінку (Якби Вам трапилася нагода виїхати в інше місто, то в яке місто Вашої області Ви б погодилися переїхати?); про знання та інформованість (Чи ознайомлені Ви із змістом документа Стратегічний план?); про ціннісні орієнтації і переваги (Чи вважаєте Ви, що місту необхідний стратегічний план розвитку?).*

Важливу роль у результативності анкетування відіграє організація самого процесу. Він проводиться не стільки з метою отримання абсолютно надійних кількісних даних, скільки з метою виявлення певних тенденцій, переваг у громадській думці міських мешканців, бажано його здійснювати не групою запрошених фахівців, а членами органів влади, на основі наявної організаційної і матеріально-технічної бази. Анкетування не завершується складанням підсумкового аналітичного звіту, а виступає як основа для формування нових цінностей і перспективних поведінкових установок у людей і консолідації їх у дієздатну територіальну громаду.

У практиці стратегічного планування розвитку міста разом із традиційними формами розповсюдження і заповнення анкет, що дають повернення від 10 до 40% (обхід анкетами з числа студентів будинків, групове заповнення анкет працівниками підприємств з подальшим збором анкет в урни, заповнення анкет у бібліотеці, ощадному банку, мерії і т.д.), добре зарекомендували себе такі форми:

1. *Організація процесу анкетування через систему освіти.* Система освіти пов'язана з більшою частиною мешканців через сім'ї, в яких разом із батьками різного віку і соціальних груп є й бабусі і дідусі, родичі. Разом із керівником місцевого управління освіти визначаються типи шкіл (у ліцеях, гімназіях, наприклад, вчать діти найбільш заможної частини міського населення), класи (у старших класах вчать, як правило, діти людей більш старшого віку, в молодших класах вчать діти, чиї батьки в основному відносять себе до молоді), порядок і терміни проведення анкетування (у школах можуть проходити серії батьківських зборів, свята, олімпіади). Результатом бесіди із завідувачим міським відділом освіти є розробка карти охоплення різних груп населення анкетуванням.

2. *Організація анкетування через ЗМІ.* У місцевій газеті друкується текст анкети так, щоб його було зручно заповнити, вирізати і віддати за надрукованою адресою. Незважаючи на те, що повернення анкет у цьому випадку не перевищує, як показує досвід, 3-5%, цей варіант дає можливість максимальному числу жителів міста ознайомитися з анкетною та взяти участь в анкетуванні найактивнішим представникам територіальної громади. Крім того, такий підхід до проведення анкетування дає можливість людям згодом зацікавленіше ставитися до обговорення результатів анкетування, які будуть надруковані в газеті.

3. *Телефонне опитування.* Здійснюється для більш оперативного проведення анкетування. У цьому випадку анкетування наближене до інтерв'ювання, і його результатив-

ність багато в чому залежить від професійних і особистих якостей того, хто його проводить.

За результатами анкетування готують підсумковий документ, у структурі якого є такі пункти:

1. Короткий виклад проблемної ситуації, на вирішення якої було спрямоване анкетування.
3. Опис концепції, мети і завдань анкетування.
4. Опис соціально-демографічних характеристик вибірки порівняно зі структурою соціальних груп територіальної громади.
5. Перелік питань анкети з коротким описом передбачуваного результату та індикаторів.
6. Розподіл відповідей на запитання анкет.
7. Приклади нестандартних відповідей, висловів, коментарів, наведені без зміни їх стилістики та відповідей, що повторюються.
8. Короткий висновок із кожного запитання про відповідність розподілу відповідей на запитання результату, який спочатку передбачався.
9. Загальний висновок за результатами анкетування у відповідності з початковою метою.
10. Рекомендації з використання одержаної інформації для ухвалення рішень щодо подальших дій у сфері стратегічного планування розвитку території.

Наведене свідчить, що існує тісний зв'язок між аналітичною діяльністю та розробкою стратегії місцевого розвитку. За допомогою описаних вище процедур можна виявити не лише ключові сильні та слабкі сторони, а й запрограмувати ще на аналітичному етапі принципово важливі стратегічні рішення.

## 2.3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

*Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з таких елементів:*

1. **Стратегічне бачення – довгостроковий горизонт (10–15 років).**
2. **Пріоритети місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10–15 років).**
3. **Стратегічні цілі – середньостроковий горизонт (3–5 років).**
4. **Оперативні цілі – короткостроковий горизонт (1–3 роки).**

На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади) та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формується Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку.

**Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено місцевою стратегією.**

Надзвичайно важливо забезпечити широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення. *Дієвими формами організації громадської участі є:*

- *“гарячий” телефон, громадські приймальні;*
- *опитування, фокус-групи;*
- *громадські слухання;*
- *робочі і тематичні групи з підготовки рекомендацій;*
- *інтерактивні теле- і радіодебати;*
- *місцевий референдум;*
- *голосування через ЗМІ.*

Реалізація кожної з цих форм передбачає організацію діалогу різних груп громадян, влади, представників бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань і окремих громадян.

*Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним та бажаним для територіальної громади. Воно затверджується депутатами місцевої ради.*

ЗАГАЛЬНЕ ПРАВИЛО ПЕРЕВІРКИ ПРАВИЛЬНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ТАКЕ: ЯКЩО ЙОГО МОЖНА ЗАСТОСУВАТИ ДО ІНШОЇ ТЕРИТОРІЇ, ТО ЦЕ НЕПРАВИЛЬНО СФОРМОВАНЕ БАЧЕННЯ.

Тобто Стратегічне бачення повинно відбивати ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями, і досягнення саме його дасть змогу бути конкурентоспроможним у майбутньому. Пошук унікальності здійснюється на етапі аналітичної роботи та остаточно оформлюється після широких обговорень з громадськістю.

ЯКЩО УНІКАЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІЇ БУДЕ ЗНАЙДЕНА І СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ БУДЕ СФОРМОВАНО ПРАВИЛЬНО, ТО ЖОДНА ЗМІНА МІСЦЕВОГО КЕРІВНИЦТВА, ЖОДНА ЗМІНА ЗОВНІШНІХ УМОВ НЕ ЗМІНЯТЬ РУХ У НАПРЯ-

МУ ЦІЛЕСПРЯМОВАНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ. УНІКАЛЬНІСТЬ Є ПРИРОДНОЮ, АПОЛІТИЧНОЮ ХАРАКТЕРИСТИКОЮ ТЕРИТОРІЇ, ЯКУ МОЖНА ЛИШЕ АБО ВИКОРИСТАТИ АБО ЗРУЙНУВАТИ. ОДНАК ЗА УМОВИ ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ І ШИРОКОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ОСТАННІЙ ВАРІАНТ ПОДІЙ Є МАЛОЙМОВІРНИМ І ВКРАЙ НЕВИГІДНИМ, ХТО Б НЕ ОЧОЛЮВАВ ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт ніж стратегія. Так, Стратегічне бачення може формуватися на 20 років, а сама стратегія розробляється лише на 10 років. Після завершення терміну її дії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та вже сформованого Стратегічного бачення розроблятиметься нова стратегія. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення сталості стратегічних рішень.

*Приклади Стратегічних бачень:*

*Бердянськ – місто зі стабільним добробутом населення, розвинутою промисловістю. Курорт для сімейного відпочинку і туризму.*

*Кам'янець-Подільський – культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з розвинутою переробною промисловістю і сферою послуг та високим рівнем життя громадян.*

*Куп'янськ – центр логістики, безпечного бізнесу, розвинутої системи послуг, активного відпочинку і туризму.*

**На основі результатів аналітичного етапу та Стратегічного бачення розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання.**

При визначенні пріоритетів слід пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи певний пріоритет, ми автоматично від чогось відмовляємось. Саме тому пріоритетів не може бути дуже багато, бажано визначити їх три. В умовах обмежених ресурсів на досягнення інших все одно не вистачить коштів. Такий підхід означає, що пріоритети повинні належати до найважливіших цілей у світлі Стратегічного бачення місцевого розвитку, бути прозорими та зрозумілими. Тому визначаючи пріоритети, варто відповісти на такі запитання:

1. Чи реалізація визначених пріоритетів приведе до досягнення Стратегічного бачення майбутнього розвитку території?
2. Чи правильно визначена загальна кількість пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може не вистачити ресурсів)?
3. Чи достатньо чітко сформульовано пріоритети?
4. Чи можливо для кожного пріоритету визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати поступ?
5. Чи не суперечать один одному певні пріоритети?

**Стратегічні цілі призначені для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі** та мають відповідати певним вимогам, а саме:

1. *Бути конкретними.* Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну точку відліку для прийняття у подальшому правильних рішень щодо розвитку території. Завдяки цьому можна більш обґрунтовано визначити, наскільки ефективно діють суб'єкти економічної діяльності у напрямку досягнення стратегічного бачення та місії.

2. Цілі мають бути вимірюваними, тобто сформульованими в такий спосіб, щоб можна було встановити чіткі показники вимірювання досягнення стратегічних цілей.

3. З огляду на специфіку та багатоаспектність функціонування території множинні цілі розвитку мають бути взаємно узгодженими, тобто дії та рішення, які необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати реалізації інших цілей. В іншому випадку це може призвести до виникнення конфліктної ситуації між суб'єктами діяльності, відповідальними за досягнення тих чи інших встановлених цілей. Крім того, стратегічні цілі розвитку території мають бути повністю узгодженими зі стратегічним баченням і місією.

4. Стратегічні цілі повинні бути реалістичними. Недосяжні або частково досяжні цілі призводять до негативних наслідків. Наприклад, зниження рівня мотивації основних суб'єктів територіальної громади ефективно працювати над реалізацією стратегічного плану, зниження конкурентоспроможності території в цілому.

5. Цілі мають бути обмежені у часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування та планування, який встановлюється на тривалий або короткотривалий проміжки часу.

ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ Є НАЙБІЛЬШ КОНКРЕТНИМИ, ЩО ДОЗВОЛЯЄ ПОВ'ЯЗАТИ СТРАТЕГІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ З ПОТОЧНОЮ ТА З БЮДЖЕТНИМ ПЛАНУВАННЯМ.

Результатом етапу цілепокладання буде сформоване «дерево цілей» стратегії місцевого розвитку (див. рис. 3).

Визначенню цілей місцевої стратегії допомагає використання методу аналізу причин і наслідків. При цьому визначаються головні проблеми, що заважають реалізації обраного пріоритету.



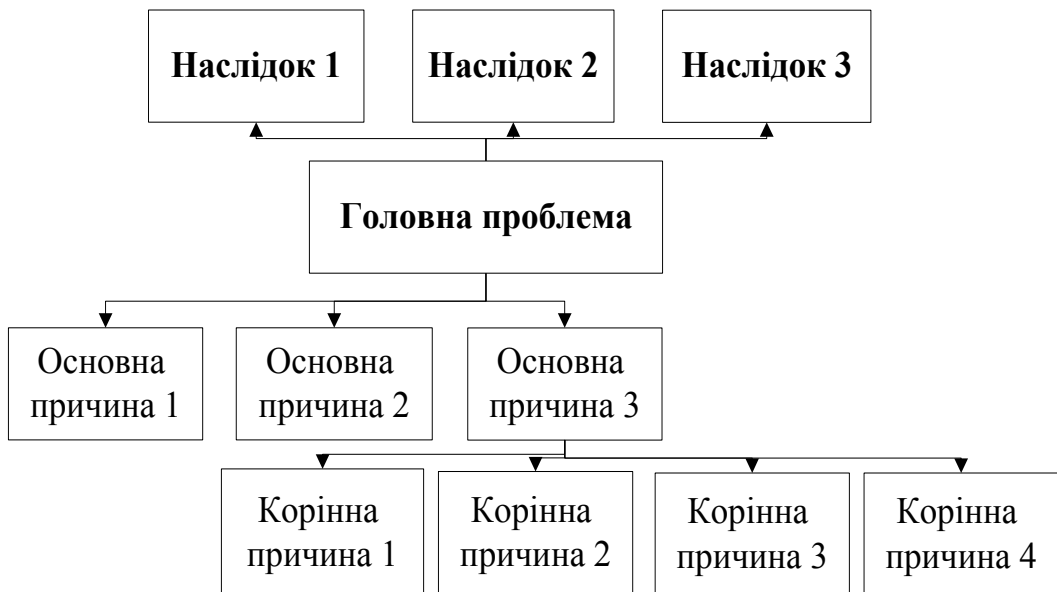
Рис. 3 «Дерево цілей» стратегії місцевого розвитку

Для кожної проблеми визначають, що є наслідком (проявом) її існування, а що – основними причинами її появи. Наші дії мають спрямовуватись не на боротьбу з наслідками проблеми, а на усунення її причин. Саме тому основні причини трансформуються в стратегічні цілі. Далі експертним шляхом та базуючись на результатах аналізу розвитку території визначаються докорінні причини, що призвели до появи основних причин. Докорінні причини трансформуються в оперативні цілі.

При проведенні даного аналізу важливо пам'ятати, що для головної проблеми визначається не більше трьох основних причин, а для основної причини – не більше трьох-чотирьох докорінних причин. Інакше аналіз надзвичайно ускладнюється, а увага розробників стратегії концентрується на дріб'язкових факторах (див. рис. 4).

*Приклад проведення причинно-наслідкового аналізу наведений у Додатку 9.*

ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНОГО ОСТАТОЧНОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ, СТРАТЕГІЧНИХ І ОПЕРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ НЕОБХІДНО ПРОВЕСТИ ДОДАТКОВИЙ АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНО-ДЕРЖАВНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ, ГАЛУЗЕВИХ СТРАТЕГІЙ, ГЕНЕРАЛЬНОЇ СХЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ ТА СХЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ ОБЛАСТІ, СЕРЕДНЬОСТРОКОВИХ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ГАЛУЗЕВИХ ТА МІСЦЕВИХ ПРОГНОЗІВ І ПРОГРАМ.



**Рис. 4** Схема причинно-наслідкового аналізу

Також потрібно здійснити консультації з фахівцями та зацікавленими сторонами, тобто тими людьми, групами, організаціями, що мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того, позитивні чи негативні для них ці результати) або можуть самі впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова. Вони, як правило, проводяться шляхом фокус-груп та індивідуальних глибинних інтерв'ю. Основними зацікавленими сторонами є представники структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, ключові місцеві підприємства та організації, науковці та експерти з різних сфер діяльності, найактивніші громадські організації.







## РОЗДІЛ 3

# МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

### 3.1. СУТНІСТЬ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ. СХОЖІ ТА ВІДМІННІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Для забезпечення управління процесом досягнення цілей і реалізації стратегії місцевого розвитку, створення можливості своєчасно відслідковувати та коригувати відхилення у ході виконання завдань необхідно розробити ефективну систему зворотного зв'язку шляхом запровадження моніторингу та оцінювання. Схожі та відмінні характеристики моніторингу та оцінювання подані в таблиці 8.

Таблиця 8

Ключові характеристики моніторингу та оцінювання

Ключові характеристики	Моніторинг	Оцінювання
Основне завдання	Своєчасне виявлення відхилень, що забезпечить своєчасне корегування і розв'язання проблем	Проведення аналізу доцільності, економічності, продуктивності, результативності програм і видів діяльності
Час проведення	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Проблемне поле	Описує проблеми реалізації стратегії	Пояснює причини виникнення проблем реалізації стратегії і вказує шляхи їх розв'язання
Змістове наповнення	Фактичні результати діяльності порівнюються із запланованими	Аналізуються причини недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Одержана інформація використовується для покращання роботи за стратегією	Одержана інформація використовується як для покращання роботи за стратегією, так і для уточнення планів на майбутнє

**Моніторинг – це постійний процес збору даних про процес і показники виконання стратегії, що досягаються у ході її реалізації. Дані, отримані в процесі моніторингу, можуть бути основою для проведення оцінки ефективності програм у рамках стратегії.**

Визначають два основні типи моніторингу:

1. Моніторинг ситуації – визначається факт зміни умов чи незмінний стан справ у громаді. Це також передбачає збір інформації про загальні тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо.

2. Моніторинг процесу передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми та досягнення конкретних коротко- та середньострокових результатів.

Моніторинг має бути:

- об'єктивним і прозорим;
- джерелом забезпечення громадськості та установ, котрі фінансують реаліза-

цію компонентів стратегії, необхідною інформацією;

- системним і постійним – тобто забезпечувати постійний збір та аналіз інформації упродовж періоду життєвого циклу стратегії. Збір та аналіз інформації має бути організаційно забезпеченим на основі затвердженої методології й згідно з планом;
- таким, що забезпечує впровадження стратегії згідно з наміченим планом, надаючи інформацію щодо проблем, які необхідно усунути, та щодо своєчасності реалізації проектів і заходів;
- корисним і таким, що використовується, – інформація, зібрана за допомогою системи моніторингу, має давати змогу організації чи керівництву програми вчитися з успіхів та помилок, приймати своєчасні й правильні рішення;
- таким, що допомагає встановлювати цілі й індикатори для всіх коротко-, середньо- та довгострокових результатів.

Оцінювання є невід’ємною специфічною складовою стратегічного планування, що виконує такі завдання:

- з’ясувати на якомога ранішній стадії, що відбувається із реалізацією стратегії місцевого розвитку, і вчасно запроваджувати коригуючі заходи;
- визначати, якою мірою діяльність у рамках реалізації стратегії плану досягає заздалегідь визначених цілей, особливо для ухвалення рішень про те, чи варто продовжувати виконання того чи іншого заходу (проекту);
- випробовувати нові підходи до виконання програм у рамках стратегії шляхом реалізації пілотних проектів із подальшим оцінюванням їх результатів (перевірка нових ідей);
- визначати, яка з версій оперативних програм чи проектів забезпечує кращі результати, щоб згодом її було прийнято як робочу (вибір найкращого варіанта з кількох альтернатив);
- добиватися розуміння необхідності подальшого фінансування проекту в рамках стратегії місцевого розвитку (ухвалення рішення про продовження фінансування).

Оцінювання неодноразовий захід, проте здійснюється в міру виникнення необхідності глибшого й масштабнішого аналізу взаємозв’язку між проблемами та запитамі цільової групи (чи груп), на задоволення якої (яких) спрямовані заходи стратегії, та станом їх упровадження.

Основні види оцінювання залежно від його місця в циклі стратегічного планування такі:

1. Попереднє оцінювання (*ex-ante*) – здійснюється на етапі розроблення стратегії місцевого розвитку. Його мета – спрогнозувати успішність майбутньої стратегії.

2. Проміжне оцінювання (*ex-mid*) – здійснюється в процесі виконання стратегії, і його мета – визначити рівень досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегії та чинників, що сприяють (заважають) її успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання є основою для внесення змін у змістові елементи та процес реалізації стратегії місцевого розвитку задля досягнення визначених нею результатів. Зокрема коригуванню піддають процес або механізми реалізації стратегії.

3. Підсумкове оцінювання (*ex-post*) – здійснюється по завершенні реалізації стратегії. Його мета – визначити результати стратегії для територіальної громади та вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому.

## 3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Для організації ефективного спостереження за стратегічним процесом необхідно визначити:

1. *Буде здійснюватись моніторинг загальної соціально-економічної ситуації чи моніторинг реалізації окремих завдань та програм, визначених у стратегії місцевого розвитку.*
2. *Перелік показників, що будуть аналізуватись.*
3. *Періодичність збору та аналізу даних.*
4. *Хто збиратиме конкретні дані, яким чином і у якому вигляді вони будуть передаватись тому, хто збиратиме повну інформацію.*
5. *Хто і за який період аналізуватиме зібрану інформацію, а також у якій формі і кому будуть надаватись результати аналізу інформації.*
6. *Хто буде опрацьовувати висновки на основі результатів аналізу показників, а також кому і в якій формі вони будуть представлені.*
7. *Яким чином повинні бути враховані зроблені висновки.*
8. *Яким чином і за чий рахунок фінансуватиметься моніторингова діяльність.*

Формуванню системи моніторингу та оцінювання допоможе дотримання таких принципів:

- перелік показників повинен опиратись на ті дані, які вже збираються і характеризують реалізацію всіх цілей стратегії. Тільки у виняткових випадках, коли дані, які б вказували на реалізацію котроїсь із визначених цілей, не збираються, пропонується новий показник;
- здійснення моніторингу планується так, щоб використовувати існуючі організаційні структури, не створюючи нових підрозділів і додаткових завдань (додаткового обігу однакової інформації, одночасного збору та аналізу тих самих даних кількома структурними підрозділами). Аналогічно, як і в першому пункті, це важливо з огляду на потребу мінімізації вартості моніторингу;
- звіти з моніторингу повинні готуватись регулярно, за певний проміжок часу (півріччя, рік);
- одна і та ж організаційна структура або особа не повинна одночасно реалізовувати та оцінювати результати реалізації стратегії місцевого розвитку. Моніторингові звіти мають виконуватись структурами, які не несуть відповідальності за реалізацію стратегії. На основі звітів місцеве керівництво та структурний підрозділ, який несе відповідальність за реалізацію стратегії, повинні приймати рішення про подальші кроки щодо реалізації стратегії або корегувати її;
- визначений та прийнятий перелік показників не повинен змінюватись, за винятком випадку, коли буде змінена стратегія. Незмінність показників пов'язана з необхідністю забезпечення безперервності моніторингу та зіставності його результатів, без чого моніторинг не буде джерелом надійної інформації;
- кожен показник повинен оцінюватись відповідно до попередньо визначеної схеми. Така схема включає опис кожного з показників і рекомендований спосіб їх оцінки;

- деякі показники вимагають визначення органами влади кількісного рівня зміни (зростання або зниження) показника, якого планується досягти за визначений період, що дасть можливість оцінити успішність реалізації поставлених цілей.

Крім показників моніторингом повинні охоплюватись місцеві середньострокові програми, щорічні програми економічного і соціального розвитку, а також проекти в рамках стратегії місцевого розвитку.

Бажано також проводити моніторинг громадської думки на основі соціологічних опитувань та зустрічей з громадськістю для внесення пропозицій та зауважень щодо ефективності реалізації стратегії, корегування щорічних заходів для досягнення визначених пріоритетів розвитку території. Така робота також допоможе підтримувати зацікавленість територіальної громади у реалізації підтриманих нею стратегічних намірів. Звичайно, така інформація повинна бути чесною і відвертою.

### **ОТЖЕ, СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ СКЛАДАТИМЕТЬСЯ З:**

1. МОНІТОРИНГУ РЕЗУЛЬТУЮЧИХ ПОКАЗНИКІВ.
2. МОНІТОРИНГУ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ СТРАТЕГІЇ.
3. МОНІТОРИНГУ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ.

Організація моніторингу передбачає чітке визначення форми його проведення. Це може бути:

- внутрішній моніторинг – здійснюють члени Робочої групи зі стратегічного планування, економічний підрозділ виконавчого органу місцевого самоврядування та ін. Перевагами такого варіанта є те, що працівники добре обізнані з ситуацією, мають змогу швидко знайти необхідну інформацію та розв'язати проблему. До недоліків відносять можливу упередженість та бажання показати кращі показники, складність отримати реальні результати для порівняння, брак професіоналізму щодо володіння методиками моніторингу;
- зовнішній моніторинг – здійснюють зовнішні структури чи експерти, яких можна розділити на незалежних і тих, які представляють вищі органи, уповноважені проводити моніторинг. Недолік цього варіанта полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти в поліпшенні ситуації;
- змішаний моніторинг – здійснюється із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи і є, можливо, найдоцільнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації стратегії, професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації.

БАЗУЮЧИСЬ НА РЕЗУЛЬТАТАХ МОНІТОРИНГУ, ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПЕРЕГЛЯД СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ АБО ЇЇ ОКРЕМИХ ЧАСТИН.

У ході оцінювання досліджують питання досягнення цілей, впливів і наслідків та можливих альтернатив.

Дослідження досягнення цілей повинне визначити, чи було виконане заплановане

та які впливи й наслідки на розвиток території воно мало. Зокрема це стосується всіх результатів – як очікуваних, так і неочікуваних.

Метою дослідження можливих альтернатив є пошук кращих шляхів досягнення визначених цілей або запланованих впливів чи наслідків, а саме:

- досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами;
- отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами;
- досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат.

У такому разі стратегія могла б стати ефективнішою й продуктивнішою.

*Необхідний етап оцінювання стратегії розвитку – розроблення системи управління цим процесом. Для цього потрібно сформувати організаційну схему управління, визначити зацікавлених сторін та методи залучення їх до процесу оцінювання, а також розробити документи, відповідно до яких здійснюватиметься управління ним.*

Підвищенню незалежності й об'єктивності оцінювання сприяють такі фактори:

- оцінювання здійснює група, не пов'язана з тими, хто відповідає за реалізацію програм;
- використання зовнішніх неупереджених консультантів, яких залучають до оцінювання за результатами конкурсного відбору;
- наявність наглядового комітету (наглядової ради, дорадчого комітету тощо) з широким внутрішнім і зовнішнім представництвом;
- комплексна методологія збирання даних, яка передбачає наявність багатьох напрямів паралельного отримання інформації;
- представлення підтверджених фактами результатів і рекомендацій, які в деяких випадках можуть бути суперечливими або делікатними з політичної точки зору.

*Звіт за результатами оцінювання – це узагальнюючий документ, у якому надають таку інформацію:*

- *характеристику стратегії;*
- *методологію проведення оцінювання;*
- *дані, отримані в процесі оцінювання (які містять їх опис та конкретні показники);*
- *висновки (синтез та аналіз отриманих даних);*
- *рекомендації щодо майбутнього стратегії;*
- *уроки – висновки, які можуть стосуватися питань життєдіяльності конкретної місцевості, регіону тощо.*

Оцінювання, яке дієво сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень органами влади, повинно містити чіткі й корисні рекомендації. Більш доцільним є подання невеликої кількості цілеспрямованих рекомендацій, безпосередньо пов'язаних із висновками дослідження, замість представлення довгого переліку необхідних поліпшень.

Важливо, щоб робота з моніторингу та оцінювання не перетворилась у суто контрольну, коли виявлені розходження в реалізації стратегії розглядаються як привід не для аналізу і можливого корегування стратегії, а для покарання «винних» і «тих, хто не вправся».

### 3.3. ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать індикатори. Це показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів.

**Прямі індикатори** застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та зручніший для безпосереднього застосування.

**Непрямі індикатори** використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо;
- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише з плином значної кількості часу по завершенні заходу/програми.

Застосування формули «кількість, якість, час» при проектуванні індикаторів, як правило, виправдовує себе. Проте іноді неправильне її застосування може призвести до ситуації, коли необхідні для індикатора дані буде важко отримати або коли отримані дані буде складно застосувати для оцінки результату. Той факт, що зміну, яка стала результатом заходу чи проекту, важко виразити в кількісних показниках, або те, що аналіз якісних показників може бути непростим, не може стати причиною ігнорування таких даних.

Тому для вимірювання змін, які сигналізують рух у напрямку до результату, або, можливо, відхилення від цього напрямку, в різних ситуаціях використовують кількісні або якісні індикатори.

На практиці потрібно витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб зацікавлені сторони проекту спільно визначили індикатори ще на етапі планування.

Іноді визначити якісні показники можна за рахунок використання кількісних індикаторів, які, коли їх скласти, можуть дати загальну якісну картину.

Важливо не лише визначати, що ж було зроблено у процесі реалізації заходу чи стратегічного плану, але й яким чином (тобто «процес» отримання цих «продуктів»). Наприклад, для стратегічної довгострокової програми може бути неможливим визначити точно необхідні заходи та результати другого і подальших років її реалізації. В такому разі заходи й очікувані результати реалізації плану у наступних роках визначаються наближено, а потім їх уточнюють за результатами аналізу процесу реалізації та напрацювань програми в перший рік її здійснення.

За допомогою індикаторів результатів реалізації заходу (програми) можуть визначатися: упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджені



но, зростання доходів домогосподарств та ін. Індикатори ж процесу реалізації проекту, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь. Деякі з цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання щодо підтвердження чи спростування факту існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне.

Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи заходу (програми). Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Індикатори кінцевих результатів проекту є за своєю суттю підсумковими.

Індикатори, що відбивають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад, індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані віддзеркалювати, наприклад, питання соціального розвитку, гендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

**При відборі індикаторів застосовують низку критеріїв, а саме:**

**1. Відповідність:** чи дає змогу індикатор виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми?

**2. Чутливість:** якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них?

**3. Простота і доступність:** чи буде інформація доступною для збору та чи просто її буде збирати?

**4. Надійність:** чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними впродовж тривалого часу?

**5. Простота:** чи складно буде вирахувати величину індикатора?

**6. Практичність:** чи буде отримана інформація, використана для прийняття рішення та вивчення досвіду?

**7. Об'єктивність:** чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти однакового висновку?

**8. Дешевизна:** чи будуть витрати на отримання інформації зіставними з кошту від моніторингу?

**9. Представництво:** чи індикатор даватиме змогу оцінити представництво вікових груп, статі бенефіціарів тощо?

Приклад показників моніторингу наведений у Додатку 10.

### **ДО ОСНОВНИХ КРИТЕРІЇВ, ЗА ЯКИМИ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ, НАЛЕЖАТЬ:**

1. ВІДПОВІДНІСТЬ.
2. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ.
3. ЕФЕКТИВНІСТЬ.
4. ЕКОНОМІЧНІСТЬ.
5. СТАЛІСТЬ.

За критерієм відповідності оцінюється, наскільки стратегічний план відповідає державним пріоритетам, функціям і планам діяльності органу влади, який відповідає за його реалізацію.

За критерієм результативності оцінюється ступінь досягнення встановлених цілей та їх вплив на цільову групу (групи). Даний критерій передбачає два типи досягнень (див. табл. 9).

Таблиця 9

## Визначення результативності

	Тип досягнень	Приклад показника
<b>Критерій результативності</b>	<i>Продукт</i> – характеризує кількісні показники досягнень	Кількість безробітних, які пройшли програму перенавчання, кількість побудованих за рік шкіл. Кількість безробітних, які закінчили програму перенавчання з певним рівнем успішності
	<i>Наслідки</i> – кінцеві результати використання продукту	Кількість безробітних, які після перенавчання за короткий час отримали роботу за новою спеціальністю. Ступінь чистоти міста становить 60% від «нормального» рівня, проте за мету було прийнято 75%

Критерій ефективності вказує на кількість витрачених ресурсів на одиницю результату та може зіставлятися з попередніми/плановими показниками, прийнятими нормами та стандартами, показниками інших організацій/територій (див. табл.10).

Таблиця 10

## Критерій ефективності

	З чим порівнюється	Приклад показника
<b>Критерій ефективності</b>	З попередніми результатами. З іншими організаціями. З попередньо визначеними показниками. Із загальноприйнятими нормами та стандартами.	Вартість навчання одного студента. Вартість збирання та вивезення однієї тонни сміття. Вартість перевезення одного пасажера, який доїхав до своєї зупинки відповідно до розкладу.

Критерій економічності визначає загальну кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських та інших), витрачених на досягнення результату, загальний масштаб результату. Прикладом критерію може бути: кількість та заробітна плата працівників, задіяних для досягнення результату; виробнича площа, необхідна для отримання результату; вартість використаних матеріалів.

За критерієм сталості оцінюється спроможність органу місцевого самоврядування продовжувати реалізацію стратегії місцевого розвитку, зважаючи на поточний і прогнозований стан фінансового забезпечення та інші внутрішні або зовнішні чинники.





# ДОДАТКИ

## Додаток 1

## Принципи стратегічного планування сталого територіального розвитку

Принципи	Коротка характеристика
<b>1.Орієнтація на потреби й інтереси людей</b>	Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращання становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення, зокрема бідних.
<b>2. Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території</b>	Для успіху стратегічного планування необхідна згода всіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань. Усі політичні партії повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі новий уряд не розглядав би конкретну стратегію лише як складову політики свого попередника.
<b>3.Усебічність та цілісність</b>	Стратегії розвитку територіальних громад мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є неможливим або ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.
<b>4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети</b>	Стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.
<b>5. Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади</b>	Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також на вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.
<b>6. Обов'язковість моніторингу та оцінювання</b>	Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, засновані на чітких показниках, що дозволяють розпочати необхідні процеси, відслідковувати їх поступ, виносити корисні уроки та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.
<b>7. Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні</b>	У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій украй важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження.
<b>8. Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань</b>	Такі довготермінові зобов'язання є неодмінною умовою запровадження змін політики та інституційних реформ, виділення фінансових ресурсів та чіткого розподілу відповідальності за реалізацію стратегії.

<p><b>9. Розбудова існуючих механізмів і стратегій</b></p>	<p>Стратегія сталого розвитку не є цілковито новим механізмом планування. Вона базується на тому, що вже існує в країні на національному, регіональному та місцевому рівнях, сприяючи поєднанню, взаємному доповненню та узгодженості між різними інструментами і процедурами планування та підходами до нього. Для забезпечення координації механізмів і процесів, виявлення та усунення потенційних суперечностей необхідне належне управління усім ходом розробки стратегії. На початку даного процесу важливо розподілити ролі й обов'язки, а також визначити характер відносин між його головними учасниками.</p>
<p><b>10. Активна й ефективна участь</b></p>	<p>Широке залучення громадськості допомагає віднайти нові ідеї та джерела інформації. Участь центральних органів влади (що забезпечують керівництво, запроваджують стимули та виділяють фінансові ресурси) є обов'язковою умовою, проте процес планування має бути багатостороннім, заснованим на співпраці децентралізованих органів управління, приватного сектору та громадянського суспільства. Він також вимагає створення ефективних механізмів спілкування та інформування.</p>
<p><b>11. Зв'язок між національним та місцевим рівнями</b></p>	<p>Стратегія повинна являти собою процес двосторонньої постійної взаємодії між національним та місцевим (децентралізованим) рівнями. На центральному рівні повинні визначатися основні стратегічні принципи і напрями (економічна, фінансова та торговельна політика, законодавчі зміни, закордонні справи та зовнішні відносини тощо). Проте детальне планування, впровадження і моніторинг здійснюються на децентралізованому рівні, якому передаються відповідні ресурси та повноваження.</p>

## Додаток 2

## Місцевий нормативний акт щодо ініціювання розробки стратегії місцевого розвитку

**КРАМАТОРСЬКА МІСЬКА РАДА**  
РОЗПОРЯДЖЕННЯ  
міського голови

від 16.07.01. №346р  
Про розробку Стратегії розвитку міста  
Краматорська на 2002–2005 роки та  
подальший період

З метою організації дій, спрямованих на розвиток території міста Краматорська щодо відповідності реальним запитам його жителів, концентрації та ефективного використання матеріальних та людських ресурсів усіх категорій населення, підвищення життєвого рівня, цілеспрямованого формування програм соціально-економічного розвитку міста, керуючись ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»,

## РОЗПОРЯДЖАЮСЬ:

1. Створити комісію з розробки Стратегії розвитку міста Краматорська на 2002–2005 роки та подальший період і затвердити її склад згідно з Додатком.
2. Заступникам міського голови, управлінням та відділам згідно з функціональними напрямками провести необхідну організаційну роботу з підготовки та формування Стратегії розвитку відповідних галузей економіки й інфраструктури міста.
3. Управлінню майна та фінансових ресурсів (Рубчев), згідно з напрямками роботи відділів:
  - 3.1. Підготувати паспорт міста, який відображає стан міської громади та умови розвитку за галузями та напрямками;
  - 3.2. Забезпечити методичне керівництво та координацію розробки Стратегії розвитку міста;
  - 3.3. Сформувати проект Стратегії розвитку міста.
4. Секретареві міської ради (Юрченко):
  - 4.1. Забезпечити участь у розробці Стратегії розвитку міста депутатів міської ради;
  - 4.2. Організувати роботу з вивчення суспільної думки з ключових питань стратегії розвитку міста;
  - 4.3. Забезпечити співробітництво у розробці Стратегії міста з громадськими організаціями, що представляють інтереси жителів міста.
5. Покласти інформаційне забезпечення розробки проекту Стратегії розвитку міста на відділ з питань внутрішньої політики (Коцаренко).
6. Контроль за виконанням даного розпорядження покласти на Захарова С.Г. – заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

Міський голова

В.П. Кривошеєв

**Учасники Робочої групи з підготовки стратегії розвитку м.Івано-Франківська**

Розробка Стратегічного плану розвитку Івано-Франківська координувалась Робочою групою у складі:

- заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів Івано-Франківської міської Ради, керівник Робочої групи;
- менеджер Програми економічного розвитку, заступник керівника Робочої групи;
- завідувач відділу економіки виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, секретар робочої групи.

Членами робочої групи обрані:

- секретар Івано-Франківської міської ради;
- президент АТ «Елком»;
- директор ТзОВ «Вітер»;
- голова фонду «Наш Станіславів»;
- завідувач відділу сучасного мистецтва Художнього музею;
- заступник голови Ради директорів Корпорації економічного розвитку;
- начальник управління економіки і промисловості виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради;
- завідувач відділу державної реєстрації та підприємництва виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради;
- президент ЗАТ «Франко-Крок».

До робочої групи з галузі культури увійшли:

- голова Співки фотохудожників (Івано-Франківське відділення);
- письменник, віце-президент Асоціації українських письменників;
- художник;
- голова Івано-Франківського відділення Національної спілки художників України;
- головний художник облмуздрамтеатру;
- заступник начальника управління архітектури і містобудування;
- викладач музучилища;
- заступник міського голови;
- центр соціальних служб для молоді.

У складі робочої групи з галузі туризму:

- начальник управління туризму і курортів;
- директор «Івано-Франківськтурист»;
- представник Корпорації економічного розвитку;
- директор ЗАТ «Надія».

У складі Робочої групи з галузі машинобудування і приладобудування:

- начальник управління економіки і промисловості МВК;
- заступник голови Ради директорів Корпорації економічного розвитку;
- завідувач кафедри управління підприємством ІФДТУНГ;
- директор ВАТ «Арматурний завод»;
- голова правління ВАТ «Автолившмаш»;
- голова правління ВАТ «Пресмаш»;
- директор ЛРЗ;



- декан механіко-технологічного факультету ІФДТУНГ;
- голова правління ВАТ «Промприлад»;
- представник фірми «Зонд».

### Основні етапи створення Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського

#### Перший етап. Підготовка та організаційно-інформаційне забезпечення створення Стратегічного плану:

- видання розпорядження міського голови про необхідність створення Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського;
- створення Комітету Стратегічного планування та Робочих груп і цільових підгруп;
- призначення менеджера проекту та його помічників;
- пошук, ремонт та обладнання приміщення для Робочої групи і проведення засідань;
- проведення тренінгів з проблем Стратегічного планування;
- збір інформації про стан розвитку громади.

#### Другий етап. Діагноз стану розвитку громади:

- аналіз соціально-економічного розвитку міста;
- проведення SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку громади;
- проведення соціологічних опитувань;
- створення Робочих підгруп (комісій) для аналізу та розробки пріоритетних проблем розвитку громади (включаючи представників влади, громадськості, бізнесу та науковців);
- залучення до роботи над планом широкого кола громадян;
- підготовка аналітичного звіту про соціально-економічний розвиток міста;
- забезпечення прозорості у роботі над планом за допомогою засобів масової інформації.

#### Третій етап. Ідентифікація проблем і потенціалів розвитку та побудова сценаріїв розвитку:

- визначення основних проблем за стратегічними напрямками;
- формулювання кожною Робочою групою місії (мети) та способів її досягнення зі стратегічних проблем;
- визначення оперативних цілей з кожного напрямку розвитку міста;
- проведення соціологічних досліджень через анкетування;
- проведення опитування методом створення «фокусних груп» та консультації з фахівцями;
- проведення громадських слухань з обговорення аналітичного звіту про стан розвитку громади;
- визначення в процесі засідань Робочих груп шляхів подолання проблем для вирішення пріоритетних завдань;
- розробка прогностичних варіантів, шляхів досягнення стратегічних цілей та формування завдань з їх досягнення.

**Четвертий етап. Формування програми дій та створення документа «Стратегічний план економічного розвитку м. Кам'янець-Подільського до 2005 р.»:**

- аналіз важливості і реалістичності поставлених завдань;
- робота над зведенням матеріалів для публікації проекту Стратегічного плану;
- публікація та оприлюднення проекту Стратегічного плану;
- проведення Громадських слухань із обговорення проекту;
- доопрацювання проекту у відповідності з поданими зауваженнями та пропозиціями;
- затвердження міською радою документа «Стратегічний план».

**П'ятий етап. Внесення змін та доповнень у відповідності зі змінами обставин та громадський контроль за виконанням завдань Стратегічного плану:**

- перегляд Робочими групами Стратегічного плану при зміні об'єктивних та суб'єктивних обставин і внесення відповідних коректив;
- громадський контроль за виконанням Стратегічного плану при затвердженні річних бюджетів та річних планів соціально-економічного розвитку;
- інформування громади про виконання міськими органами влади завдань Стратегічного плану.

Цей перелік етапів та заходів зі створення Стратегічного плану розвитку м. Кам'янця-Подільського відрізняється від затвердженої на початку роботи моделі процесу стратегічного планування. У кожному окремому регіоні і кожній окремій громаді можуть використовуватись різні заходи і різна кількість етапів, але беззаперечним є те, що необхідно в процесі створення Стратегій дотримуватись певних стандартів і правил. Основні з них:

- процесом стратегічного планування повинні керувати лідери (особи або організації);
- до процесу планування необхідно залучати широке коло людей із різних секторів громади;
- наявність бажання місцевої влади створити Стратегічний план та її адекватні дії;
- наявність у Робочих групах фахівців – аналітиків із економічних та юридичних питань і соціологів;
- всебічне обговорення проекту Стратегічного плану і його затвердження сесією міської ради;
- моніторинг виконання запланованих заходів.

## Витяг з Профілю громади м. Чернівці

## РОЗДІЛ IV. ЗАЙНЯТИСТЬ І ДОХОДИ

## IV.A Зайнятість

Відстежити загальні тенденції зміни зайнятості в місті, а також зміни зайнятості за видами діяльності, принаймні хоча б за кілька останніх років, не вдалось. У місті не велася така статистика, необхідні дані виявились відсутніми і серед інших джерел — Інституту реформ, Статистичних збірників України.

Деяка інформація про зайнятість населення в Чернівцях за видами діяльності відома лише за 2003 рік: кількість найманих працівників в організаціях, підприємствах, установах та інших господарських структурах міста становила 102,2 тис. Крім того, самостійно здійснювали економічну діяльність ще 38, 2 тисячі осіб, з яких майже 23 тисячі – підприємці. На 1 січня 2006 року найбільша кількість працівників була зайнята в промисловості – 23,4 % і сфері торгівлі та послуг – 21,6%.

Таблиця 1: Кількість зайнятих працівників на МП

Роки	2002	2003	2004	2005
Кількість зайнятих працівників на МП	16687	17099	16044	16000

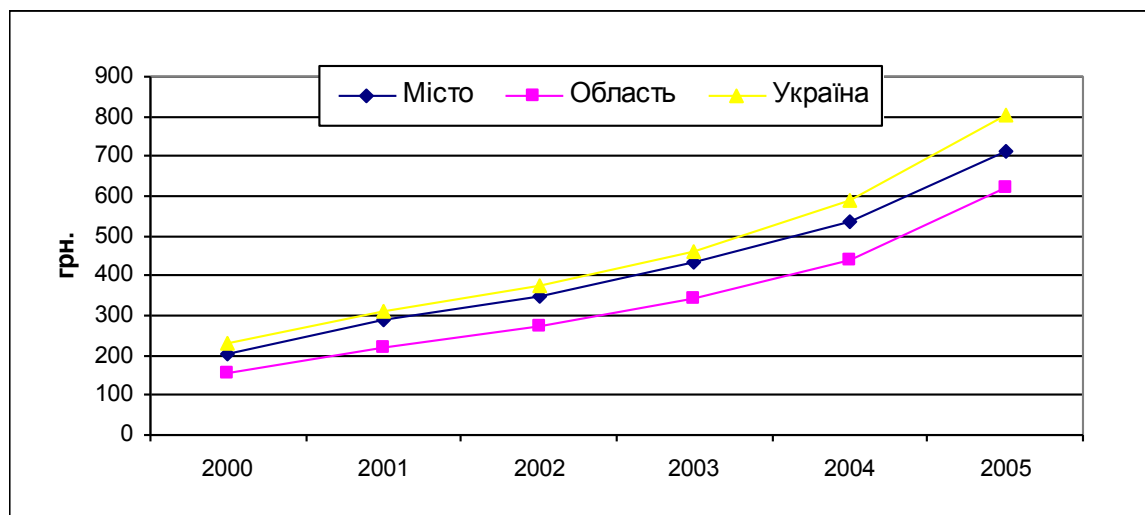
*Примітка:* Таблиця 7 містить дані Інституту реформ.

Кількість зайнятих працівників на МП у 2005 році становила 32% від кількості працюючих на госпрозрахункових підприємствах міста та майже 11% – від його працездатного населення. Впродовж 2002–2005 років кількість зайнятих працівників на малих підприємствах загалом дещо зменшилася. Це пояснюється деякою тінізацією бізнесу та спадом діяльності, що мали місце в період очікування негативних тенденцій в економіці у зв'язку зі зміною політичної ситуації.

## IV.B ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Таблиця 2: Середня заробітна плата (грн)

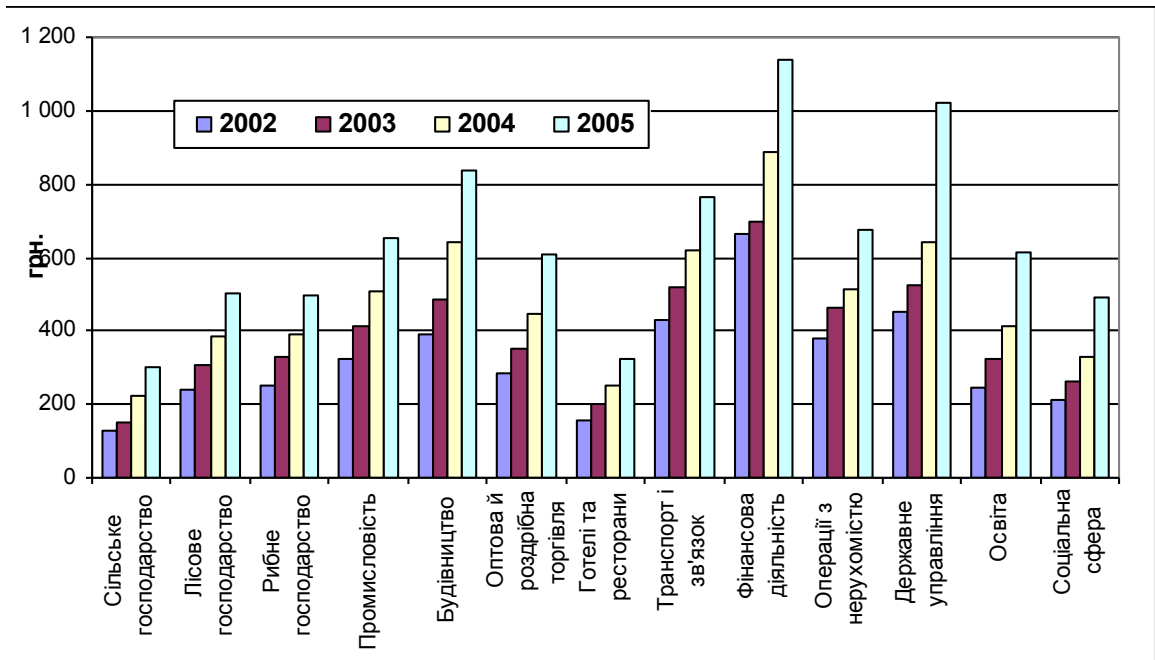
Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004
	Номінальні величини, грн						% зростання				
Місто	201,0	287,0	350,0	435,00	536,00	711,0	42,79	21,95	24,29	23,22	32,65
Область	157,0	218,0	271,04	344,05	441,45	621,0	38,85	24,33	26,94	28,31	40,67
Україна	230,0	311,0	376,38	462,27	589,62	806,0	35,22	21,02	22,82	27,55	36,70



**Графік 1: Середня заробітна плата**

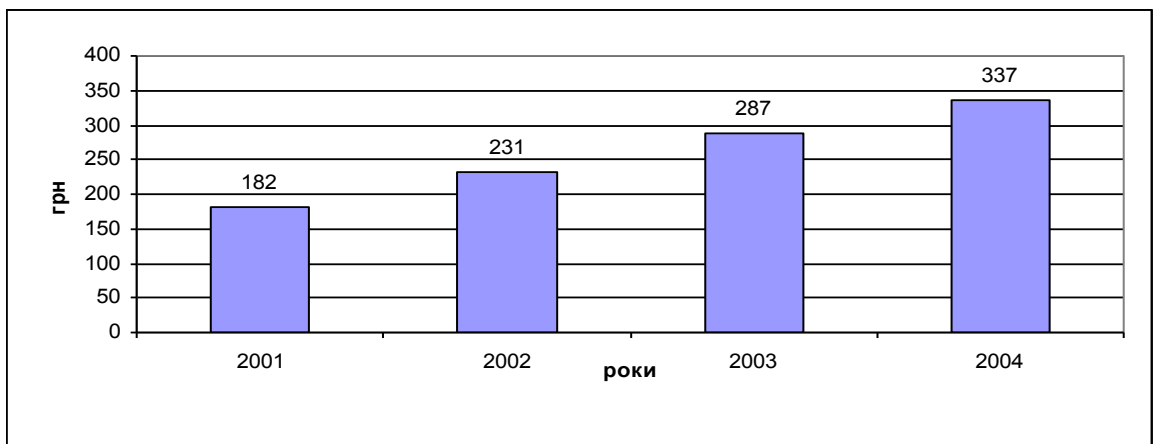
**Таблиця 3: Заробітна плата за видами діяльності (грн)**

Роки	2003	2004	2005	2004/ 2003	2005/ 2004
	Номінальні величини, грн			% зростання	
Сільське господарство, мисливство	149,00	223,72	299,05	50,15	33,67
Лісове господарство	308,44	385,53	501,39	24,99	
Рибне господарство	328,23	391,42	494,62	19,25	
Промисловість	411,95	506,83	654,29	23,03	29,09
Будівництво	486,76	644,63	838,99	32,43	30,15
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту	349,11	445,61	610,52	27,64	37,01
Готелі та ресторани	203,52	250,52	326,42	23,09	30,30
Транспорт і зв'язок	519,45	618,96	763,50	19,16	23,35
Фінансова діяльність	696,33	886,74	1136,62	27,34	28,18
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	463,74	513,99	674,44	10,84	31,22
Державне управління	523,06	641,63	1019,31	22,67	58,86
Освіта	324,65	411,19	612,74	26,66	49,02
Охорона здоров'я та соціальна допомога	259,76	331,68	491,76	27,69	48,26



**Графік 2: Заробітна плата за видами діяльності**

Номінальна середня заробітна плата по місту Чернівці у 2005 році становила 711 грн і була на порядок більшою ніж в області (в області цей показник – 621 грн). За останні 5 років заробітна плата в місті зросла майже втричі (у 2001 році вона становила 287 грн). Найвища заробітна плата у працівників сфери фінансової діяльності (1136,62 грн), дещо нижча – у сфері державного управління (1019,31 грн), ще нижча у сфері будівництва (838,99 грн), транспорту і зв'язку (763,50 грн). Найнижча середня заробітна плата у сфері сільського господарства (299,05 грн). Досить низька вона і в сфері готельного й ресторанного бізнесу (326,42 грн) та в сфері охорони здоров'я і соціальної допомоги (491,76 грн).



**Графік 3: Середньомісячна заробітна плата на МП**

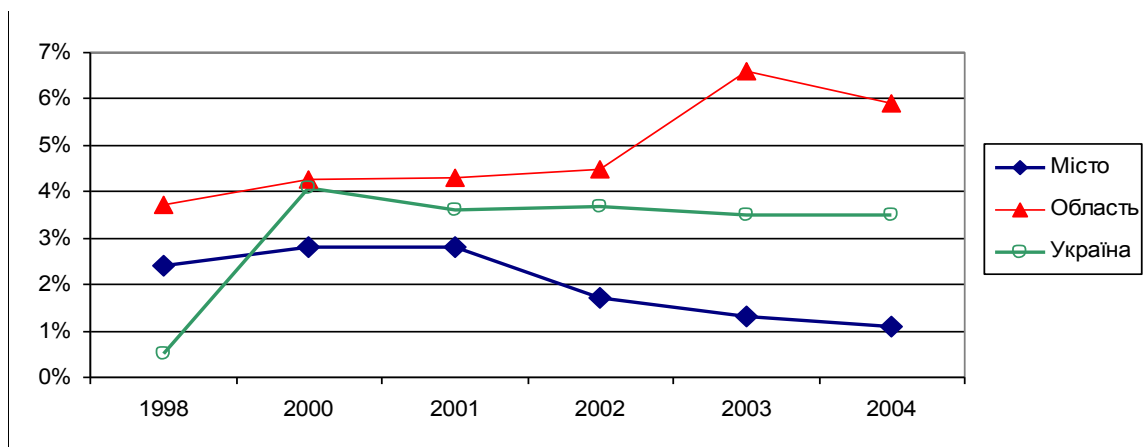
Середньомісячна заробітна плата на МП значно відстає. Упродовж останніх років вона знаходиться на рівні 62–63% від середньомісячної заробітної плати в місті, що може свідчити про тінізацію економіки. Зростання мінімальної заробітної плати іноді спонукає власників переводити найманих працівників на роботу з неповним робочим днем.

#### IV.C БЕЗРОБІТТЯ

**Таблиця 4: Рівень зареєстрованого безробіття на 31 грудня (у відсотках до економічно активного населення працездатного віку)**

Роки	1998	2000	2001	2002	2003	2004
Місто	2,41	2,80	2,80	1,70	1,30	1,10
Область	3,7	4,3	4,3	4,5	6,6	5,9
Україна	0,5	4,1	3,6	3,7	3,5	3,5

Динаміка рівня зареєстрованого безробіття в місті за останні чотири роки має стійку тенденцію до спаду. Заходи, що здійснюються задля подолання безробіття, – різноманітні цільові програми з працевлаштування та залучення населення до бізнесу, цілеспрямована робота центрів зайнятості та діяльність організацій міжнародної технічної допомоги привели до вирівнювання ситуації.



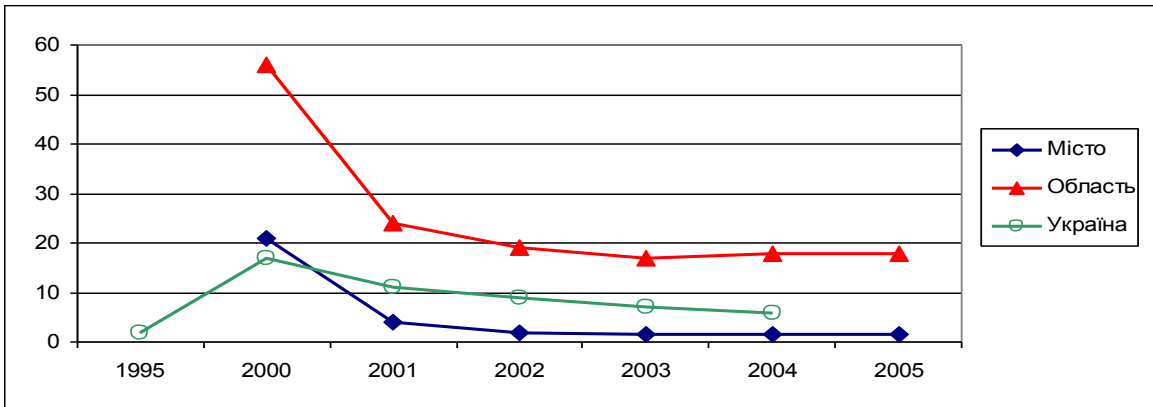
**Графік 4: Рівень зареєстрованого безробіття**

У місті за цей час безробіття скоротилося більше ніж у два рази – з 2,8 % у 2000 році до 1,1% наприкінці 2004 року. Рівень безробіття в місті у п'ять разів менший ніж в області (5,5 %) та в три рази менший ніж середній рівень по Україні (3,1%). У порівнянні з іншими містами-конкурентами рівень безробіття у Чернівцях – найменший (у Тернополі в 2000 році – 10%, наприкінці 2004 року – 3,3 %, в Івано-Франківську – 5,54% та 1,8% відповідно).

**Таблиця 5: Кількість безробітних на одну вакансію на 31 грудня**  
(чисельність зареєстрованих безробітних, поділена на кількість вакантних робочих місць)

Роки	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Місто		21	4	1,8	1,6	1,6	1,4
Область		56	24	19	17	18	18
Україна	2	17	11	9	7	6	

Зменшення рівня безробіття призвело до зменшення кількості претендентів (безробітних) на одну вакансію. Рівень цього показника в місті майже втричі менший ніж рівень в Україні й у п'ятнадцять разів ніж в області.



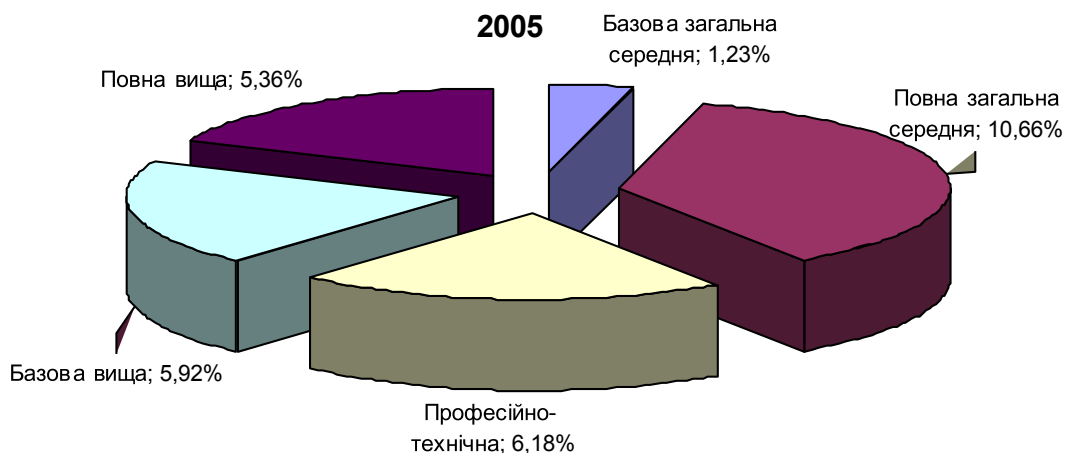
**Графік 5: Кількість безробітних на одну вакансію**

**Таблиця 6: Зареєстровані безробітні за рівнем освіти**

Роки Освіта	2001		2002		2003		2004		2005	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Базова загальна середня	825	6,81	682	6,86	502	6,08	421	1,32	319	1,23
Повна загальна середня	3830	31,60	3058	30,77	2399	29,05	2831	8,86	2776	10,66
Професійно-технічна	2873	23,70	2361	23,76	2059	24,94	1862	5,83	1610	6,18
Базова вища	2427	20,02	2026	20,39	1783	21,59	1648	5,16	1540	5,92
Повна вища	2167	17,88	1810	18,21	1514	18,34	1427	4,47	1396	5,36



Найвищим є сумарний відсоток безробіття серед осіб із професійно-технічною освітою, базовою та повною вищою освітою. Однак упродовж останніх п'яти років він суттєво скоротився (майже вп'ятеро скоротився відсоток безробіття серед осіб з професійно-технічною та базовою вищою освітою та втричі – з повною вищою освітою). Це свідчить про значне зростання та стабілізацію попиту на спеціалістів із професійно-технічною, базовою вищою та повною вищою освітою у місті. Високий відсоток безробіття зберігається також серед осіб з повною загальною середньою освітою, хоча в загальному має тенденцію до зменшення.



**Графік 6: Розподіл зареєстрованих безробітних за рівнем освіти, 2005 р.**

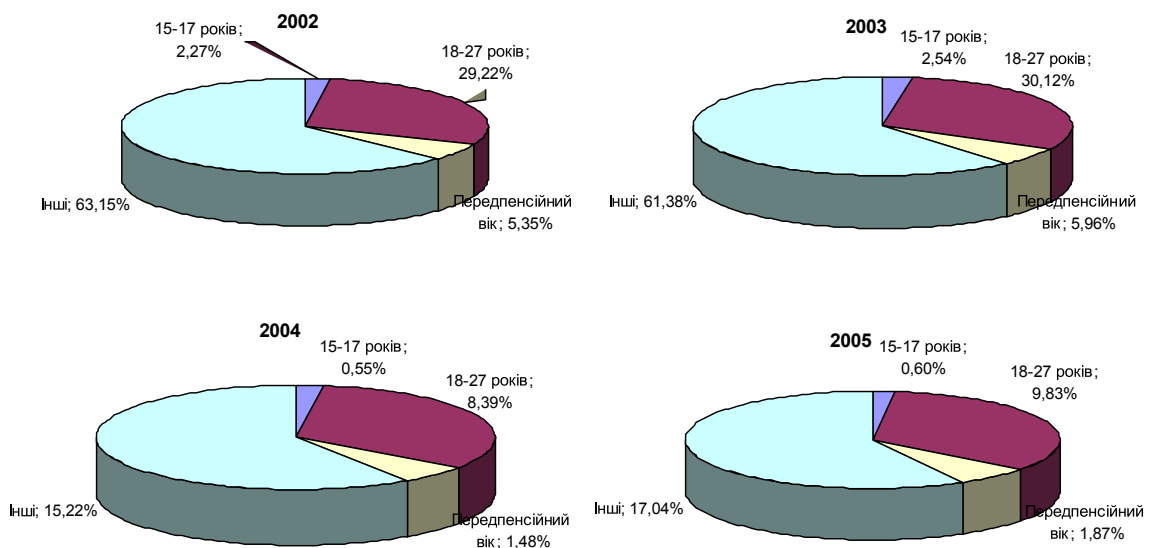
**Таблиця 7: Зареєстровані безробітні за тривалістю безробіття (на 31 грудня)**

Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	%	%	%	%	%	%
До 1-го місяця	7,33	10,87	11,52	15,90	16,43	15,69
1–3 місяці	14,78	14,62	19,67	21,89	21,77	23,16
4–6 місяців	14,30	17,83	21,17	19,09	26,39	25,30
7–9 місяців	12,54	14,69	12,91	12,76	12,81	15,44
10–12 місяців	17,01	15,75	9,32	11,74	9,97	11,30
13–18 місяців	12,91	10,81	10,02	9,42	7,29	5,34
19–24 місяці	7,19	6,61	7,45	3,53	2,28	1,51
25–36 місяців	8,82	4,71	3,62	3,58	1,73	1,57
Понад 36 місяців	5,12	4,11	4,32	2,08	1,34	0,69

Спостерігається загальна тенденція зменшення терміну перебування безробітних на обліку. У 2000 році найпоширенішим терміном у центрі зайнятості був термін 10–12 місяців, у 2001–2002 рр. – 4–6 місяців, у 2003 р. – 1–3 місяці, у 2004–2005 рр. – 4–6 місяців. Центри зайнятості цілеспрямовано і програмно працюють з безробітними. Розширився професійно-кваліфікаційний склад професій, за якими безробітним пропонується навчання чи пере-кваліфікація, спрощуються умови ведення бізнесу, пропонуються програми започаткування власної справи, реєструються нові підприємці, з'являються нові робочі місця, зросла кількість вакансій тощо — все це дозволило скоротити час на вибір відповідної роботи.

**Таблиця 8: Вікова структура зареєстрованих безробітних**

Роки	2001		2002		2003		2004		2005	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
15–17 років	225	1,86	226	2,27	210	2,54	175	0,55	157	0,60
18–27 років	3413	28,16	2904	29,22	2487	30,12	2678	8,39	2559	9,83
Передпенсійний вік (жінки – 53, чоловіки – 58)	631	5,21	532	5,35	492	5,96	474	1,48	488	1,87
Інші	7853	64,78	6275	63,15	5068	61,38	4862	15,22	4437	17,04



**Графік 7: Вікова структура безробітних (2002–2005 рр.)**

**Таблиця 9: Порівняльна таблиця структури зареєстрованих безробітних – місто, район, область, країна (%)**

Роки		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Зареєстровані в службі зайнятості понад 6 місяців	Місто	63,59	56,67	47,64	43,11	1,99	2,19
	Область	56,60	45,30	50,10	52,70	45,40	42,00
Вік: 18–27 років	Місто	31,01	28,1	29,22	30,12	8,39	9,83
	Область	23,30	19,90	18,30	18,60	19,60	19,30
Вік: 28 років – передпенсійний	Місто	5,66	5,21	5,35	5,96	1,48	1,87
	Область	78,50	80,80	80,20	79,40	79,70	
Освіта вища	Місто	37,73	37,90	38,60	39,93	9,63	11,28
	Область	27,60	20,50	16,00	14,60	13,90	14,70

## Визначення сильних і слабких сторін розвитку Закарпатської області

<b>1. ГЕОГРАФІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ</b>	<b>Сильні сторони (переваги)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зручне географічне положення в центрі Європи.</li> <li>2. Привабливе природне середовище.</li> <li>3. Комунікаційна доступність.</li> <li>4. Гори Карпати і найвищі вершини Карпат.</li> <li>5. Прикордонне розташування.</li> </ol>
	<b>Слабкі сторони (недоліки)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Віддаленість від міжнародних шляхів сполучення.</li> <li>2. Периферійне становище в країні.</li> </ol>
<b>2. НАСЕЛЕННЯ, РИНОК ПРАЦІ</b>	<b>Сильні сторони (переваги)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Однорідний національний склад.</li> <li>2. Надлишок трудових ресурсів.</li> <li>3. Наявність кваліфікованих кадрів у традиційних галузях промисловості.</li> <li>4. Дешева робоча сила.</li> <li>5. Визначеність політичних симпатій.</li> <li>6. Активна громадськість.</li> <li>7. Чисельність жінок переважає чисельність чоловіків.</li> <li>8. Система перепідготовки кадрів.</li> <li>9. Пільги для населення гірської території.</li> <li>10. Гостинність населення.</li> </ol>
	<b>Слабкі сторони (недоліки)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна демографічна ситуація (від'ємний приріст, мала народжуваність, стан здоров'я).</li> <li>2. Високий рівень безробіття.</li> <li>3. Трудова імміграція.</li> <li>4. Відтік кваліфікованих кадрів.</li> <li>5. Низький рівень життя населення.</li> <li>6. Низький рівень заробітної плати.</li> <li>7. Гостра нестача кваліфікованих кадрів (ІТР, робітників).</li> <li>8. Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки.</li> <li>9. Погане співвідношення: пенсіонери/працюючі.</li> <li>10. Збільшення кількості неблагополучних сімей, неповний склад сімей.</li> <li>11. Заборгованість із заробітної плати.</li> </ol>
<b>3. ПРИРОДНІ РЕСУРСИ</b>	<b>Сильні сторони (переваги)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значна частка родючих ґрунтів і їх екологічна чистота.</li> <li>2. Наявність значних лісових ресурсів.</li> <li>3. Наявність заповідних територій.</li> <li>4. Високий рекреаційний потенціал.</li> <li>5. Багатство мінеральних джерел.</li> <li>6. Наявність сировинної бази будіндустрії.</li> <li>7. Запаси нафти і газу.</li> <li>8. Великі запаси водних ресурсів.</li> <li>9. Якісна питна вода.</li> <li>10. Багата флора і фауна.</li> <li>11. Наявність сировинних ресурсів для хімічної промисловості, родовища солі.</li> </ol>

	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виснаження основних родовищ нафти і газу.</li> <li>2. Недостатні капіталовкладення в розвідку корисних копалин, зокрема, нафтогазорозвідку.</li> <li>3. Недостатнє використання рекреаційного потенціалу.</li> <li>4. Неефективне використання територій заповідного фонду.</li> <li>5. Ерозія ґрунтів.</li> <li>6. Відсутність якісних нерудних матеріалів.</li> </ol>
<p><b>4. ЕКОНОМІКА І ПРОМИСЛОВІСТЬ</b></p>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність потужних підприємств паливно-енергетичної, хімічної, машинобудівної, деревообробної та легкої промисловості, здатних виробляти конкурентоспроможну продукцію.</li> <li>2. Наявність енергогенеруючих потужностей.</li> <li>3. Технологічний досвід випуску продукції.</li> <li>4. Наявність значної частки недержавних підприємств.</li> <li>5. Висока інвестиційна привабливість підприємств нафтохімічної галузі та лісопереробки, туризму.</li> <li>6. Розвинутий будівельний комплекс.</li> </ol>
	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деформація структури промисловості.</li> <li>2. Зношеність основних фондів.</li> <li>3. Недостатність обігових коштів.</li> <li>4. Давальницька схема на основних підприємствах.</li> <li>5. Низька конкурентоспроможність, висока матеріало- та енергомісткість промислової продукції, особливо машинобудування.</li> <li>6. Високий рівень зносу основних виробничих потужностей.</li> <li>7. Низький рівень використання енергозберігаючих технологій.</li> <li>8. Втрата ринків збуту продукції.</li> <li>9. Висока інтервенція зарубіжних товарів.</li> <li>10. Відсутність програм стратегічного розвитку окремих підприємств.</li> <li>11. Командно-адміністративний метод управління.</li> <li>12. Низька інноваційність економіки.</li> <li>13. Розпорошеність пріоритетних напрямів розвитку економіки.</li> <li>14. Недостатнє технічне переоснащення підприємств.</li> <li>15. Мала кількість високотехнологічних виробництв.</li> <li>16. Велика кількість недіючих підприємств і підприємств-банкрутів.</li> <li>17. Нерозвинута мережа лісових доріг.</li> <li>18. Відсутність високотехнологічного обладнання при лісозаготівлях.</li> <li>19. Відсутність сертифікації лісових ресурсів.</li> <li>20. Невелика кількість підприємств, сертифікована за міжнародними сертифікатами.</li> <li>21. Низький рівень корпоративної культури управління.</li> <li>22. Низький рівень впливу влади та громадськості на процеси управління великих бюджетоутворюючих підприємств.</li> <li>23. Конфлікт інтересів регіону і фінансово-промислових груп інших регіонів та країн.</li> <li>24. Велика кількість державних та регіональних програм, які не реалізуються.</li> <li>25. Низький рівень захисту вітчизняного товаровиробника.</li> <li>26. Наявність великої кількості хімічних виробництв.</li> </ol>
<p><b>5. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО І ПЕРЕРобКА СІЛЬГОСППРО-ДУКЦІЇ</b></p>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Багатопрофільний сільськогосподарський комплекс.</li> <li>2. Повернення права власності на землю селянам.</li> <li>3. Становлення фермерських господарств.</li> <li>4. Наявний досвід господарювання в колективних господарствах.</li> <li>5. Наявність матеріальної бази харчової промисловості.</li> </ol>

	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька ефективність сільського господарства.</li> <li>2. Дефіцит обігових коштів.</li> <li>3. Різке скорочення кількості функціонуючих колективних сільськогосподарських підприємств.</li> <li>4. Скорочення обсягів виробництва переробною промисловістю сільгосппродукції.</li> <li>5. Невелика в порівнянні з іншими областями України кількість родючих ґрунтів.</li> <li>6. Значне зменшення енергонасиченості в сільському господарстві.</li> <li>7. Недостатнє впровадження інтенсивних технологій.</li> <li>8. Ризиковані природні умови ведення сільського господарства.</li> <li>9. Дрібнотоварне сільгоспвиробництво.</li> <li>10. Неефективне використання сільгоспугідь.</li> <li>11. Неналагоджена система залишків с/г продукції в селянських господарствах.</li> <li>12. Занепад сировинної бази (скорочення площ посіву технічних культур, зменшення поголів'я худоби).</li> <li>13. Неефективний паритет цін на сільгосппродукцію.</li> </ol>
<p><b>6. ТУРИЗМ, КУЛЬТУРНО-ІСТОРИЧНИЙ, РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b></p>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі рекреаційні можливості.</li> <li>2. Унікальні історико-культурні та пам'ятки природи.</li> <li>3. Активізація зеленого туризму.</li> <li>4. Лікувальні, рекреаційні можливості.</li> <li>5. База для підготовки професійних спортсменів.</li> <li>6. Сприятливі умови для розвитку гірськолижного туризму.</li> </ol>
	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє використання рекреаційних ресурсів.</li> <li>2. Відсутність сучасної інфраструктури туризму.</li> <li>3. Недостатня кількість готелів.</li> <li>4. Недостатність інформації, рекламних матеріалів.</li> <li>5. Недостатня якість та асортимент туристичних послуг, відсутність індустрії розваг.</li> </ol>
<p><b>7. ТРАНСПОРТ, ІНЖЕНЕРНА ІНФРАСТРУКТУРА, НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b></p>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинута мережа шляхів сполучення.</li> <li>2. Розгалужена мережа газопроводів.</li> <li>3. Достатнє забезпечення міського населення комунальними послугами.</li> <li>4. 100% газифікація комунальних котельень.</li> <li>5. Наявність міжнародного аеропорту.</li> <li>6. Значне покриття території мобільним зв'язком різних операторів.</li> <li>7. Сильний науковий потенціал області.</li> <li>8. Єдиний в Україні ВНЗ нафтового та газового профілю.</li> <li>9. Розвиток "наукових шкіл" з окремих напрямів.</li> </ol>
	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільний стан шляхів, інформаційний сервіс.</li> <li>2. Недосконалі водні інженерні споруди (мости, дамби).</li> <li>3. Неефективний проблемний житлово-комунальний сектор.</li> <li>4. Зношеність комунальних мереж.</li> <li>5. Недостатня робота комунальних служб.</li> <li>6. Нерозвинута комунальна сфера в сільській місцевості.</li> <li>7. Неефективне використання великої кількості військових споруд.</li> <li>8. Недостаньо розвинутий зв'язок (цифровий, мобільний та ін.).</li> <li>9. Неелектрифікований залізничний транспорт.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Низька кількість ліцензованих програмних продуктів.</li> <li>11. Нерозвинута мережа залізничного сполучення.</li> <li>12. Малі інвестиції в науку.</li> <li>13. Неефективне використання наукового потенціалу в економіці.</li> </ol>
<b>8. ЕКОЛОГІЯ</b>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільша кількість заповідних територій, які охороняються.</li> <li>2. Велика частка екологічно чистих територій.</li> <li>3. Широкий спектр регіональних і міжнародних екологічних програм.</li> </ol> <p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість викидів підприємств і транспорту.</li> <li>2. Природні катаклізми (повені, засухи тощо), тенденція до їх збільшення.</li> <li>3. Територіальна нерівномірність техногенного навантаження.</li> <li>4. Великий відсоток еродованих земель.</li> <li>5. Недостатня кількість природоохоронних заходів у промисловості.</li> <li>6. Відсутня екологічна пропаганда.</li> <li>7. Незадовільний санітарний стан лісового господарства.</li> </ol>
<b>9. СОЦІАЛЬНА СФЕРА</b>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Історико-культурна спадщина.</li> <li>2. Наявність самобутньої культури.</li> <li>3. Високий рівень духовності.</li> <li>4. Розвинута мережа соціально-культурних об'єктів.</li> <li>5. Велика кількість закладів культури і майстрів народної творчості.</li> <li>6. Велика кількість обдарованої молоді.</li> <li>7. Достатня матеріальна база освіти і охорони здоров'я.</li> <li>8. Наявність великої кількості навчальних закладів з надання освітніх послуг.</li> <li>9. Розвинутий фестивальний рух, конкурси, проведення свят.</li> <li>10. Батьківщина відомих особистостей.</li> <li>11. Вшанування національних героїв.</li> <li>12. Незначне поширення проституції, алкоголізму, СНІДу.</li> </ol> <p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка матеріально-технічна база закладів культури.</li> <li>2. Недостатній рівень технічної оснащеності сучасною технікою та устаткуванням медичних закладів, навчальних установ.</li> <li>3. Низький рівень комп'ютеризації.</li> <li>4. Житлова проблема.</li> <li>5. Недостатність соціальної реклами.</li> <li>6. Недбайливе ставлення до духовних традицій.</li> <li>7. Низька культура відпочинку.</li> <li>8. Низький рівень побутової культури.</li> <li>9. Недостатнє фінансування закладів медицини, невизначеність щодо впровадження страхової медицини.</li> <li>10. Брак коштів, недостатнє бюджетне фінансування освіти і охорони здоров'я.</li> </ol>
<b>10. РИНКОВА ІНФРАСТРУКТУРА, ПІДПРИЄМНИЦТВО</b>	<p><b>Сильні сторони (переваги)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активність приватного сектору, бажання займатися приватною справою.</li> <li>2. Наявність бізнес-центрів, за допомогою яких здійснюється навчально-консультаційна діяльність.</li> <li>3. Інтенсивне зростання суб'єктів малого підприємництва.</li> <li>4. Наявність розгалуженої мережі банківських установ, відповідної ресурсної бази та можливостей надання ними розширеного спектра послуг на відповідному технологічному рівні.</li> </ol>

	<p><b>Слабкі сторони (недоліки)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостатній розвиток інфраструктури малого підприємництва.</li><li>2. Низька активність страхових компаній, інвестиційних, пенсійних фондів.</li><li>3. Мала кількість інноваційних структур.</li><li>4. Недостатня кількість інвестицій, дешевих кредитних ресурсів.</li><li>5. Відсутність кредитного венчурного бізнесу.</li><li>6. Нерозвинута ринкова інфраструктура (біржі, аудит, консалтинг та ін.).</li><li>7. Мала кількість банків-юридичних осіб (місцевих).</li></ol>
--	---



**Додаток 7****СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ  
(АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, М. ЧЕРНІВЦІ)****I. Законодавчі й політичні зміни***Можливості.*

Орієнтована на експорт державна політика.

Наближення кордонів ЄС.

Державні програми з розвитку, залучення інвестицій.

Вступ до ЄС та НАТО – наближення до ринків збуту, можливості до співпраці.

Реформування земельного законодавства. Адміністративно-територіальна реформа – більш повноваження з питань розпорядження міськими землями.

*Загрози*

Прийняття Митного та Податкового кодексів – зменшення податкових надходжень до міського бюджету впродовж початкового періоду (податок на прибуток громадян складає до 70% надходжень міського бюджету).

Адміністративно-територіальна реформа може обмежити повноваження міста.

Політика реприватизації в державі може спричинити непевність серед інвесторів і призведе до зменшення обсягів інвестицій.

Часті вибори до державних і місцевих органів влади спричинюють нестабільність і втрату інтересу з боку громадян. Вибори створюють нестабільну ситуацію: підвищення рівня інфляції, соціальні витрати призведуть до підвищення податків.

Недостатність утвердження місцевого самоврядування, недосконалий розподіл повноважень між державною, обласною і міською владами, обмеженість прав міської ради, особливо при формуванні бюджету міста.

**II. Економічні зміни***Можливості*

Позитивний імідж України приваблюватиме іноземних інвесторів.

Поліпшення умов оподаткування МСП покращить їх економічне становище.

Диверсифікація джерел енергопостачання, можливо, обмежить зростання цін на енергоносії.

Зменшення процентних ставок банківських позик сприятиме розвитку підприємств.

Зменшення рівня інфляції покращить економічний стан підприємств.

Податок на нерухомість – забезпечить стабільний прибуток місцевого бюджету і можливість отримання малими підприємствами невикористаної нерухомості від великих підприємств.

Підвищення мінімальної зарплатні підвищить купівельну спроможність громадян.

*Загрози*

Ревальвація / девальвація гривні вплине на зовнішню торгівлю та інвестиції в Україну.

Різке коливання валютного курсу створює непевність на ринку.

Встановлення світових цін на енергоносії підвищить собівартість продукції.

Скорочення робочих місць через упровадження нових технологій та збільшення зарплатні загострить соціальні проблеми.

Функціонування в неповному режимі або повна зупинка підприємств, що змінили форму власності.

**III. Соціальні/демографічні зміни**

*Можливості*

Збільшення мінімальної зарплатні – вища купівельна спроможність, краща соціальна ситуація.

Підвищення рівня народжуваності сприятиме зростанню національної економіки.

Позитивна вікова структура – вищий виробничий потенціал.

Тенденція до повернення українців із-за кордону збільшить кількість кваліфікованих технічних працівників разом з поверненням коштів для внутрішнього інвестування.

*Загрози*

Збільшення частки літнього населення, вищі податки на соціальне забезпечення та охорону здоров'я.

Відтік молодих освічених людей з міста/країни – зменшення кадрового і людського потенціалу міста.

**IV. Технологічні зміни**

*Можливості*

Зростання супутніх галузей для існуючих промислових підприємств.

Стрімке зростання туристичної галузі в результаті більшої зручності комунікацій для організації подорожей.

Революція у сфері телекомунікації допоможе місцевим компаніям вийти на закордонні ринки.

*Загрози*

Прискорення технологічних змін обмежує можливості працевлаштування для некваліфікованих робітників.

Збільшення ймовірності домінування транснаціональних компаній на місцевому ринку України.

## Додаток 8

## ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

Шановний киянине!

Місто починає розробку Стратегічного плану розвитку столиці України та проводить дослідження, спрямовані на визначення перспектив її розвитку. Ефективність стратегії розвитку залежить від Вашої думки з урахуванням Ваших інтересів як жителя Києва. У зв'язку з цим просимо Вас відповісти на низку запитань, що дадуть змогу визначити пріоритетні напрями розвитку міської інфраструктури, систему бюджетних витрат та намітити дії муніципальної влади з покращання життя киян.

Дата проведення опитування \_\_\_\_\_

Прізвище ім'я та по-батькові \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_

Вік \_\_\_\_\_ Стать \_\_\_\_\_

телефон \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

**1) Будь ласка, вкажіть, яку галузь Ви представляєте :**

Промислове виробництво	Сільське господарство	Соціальна сфера (медицина, наука, освіта, культура і т.д)	Сфера послуг	Торгівля та бізнес	Інше (вкажіть)

**2) Якою, на Вашу думку, повинна бути мета Стратегічного розвитку міста Києва?**


---



---

**3) Як можна оцінити сьогоднішній стан міста (громадський транспорт, міське господарство, сфера обслуговування, торгівля, культура спадщина тощо).**

Усе в цілому мене задовольняє	Проблем багато та в цілому стан задовільний	Положення незадовільне та терпіти ще можна	Ситуація кризова, абсолютно нестерпна	Інше

**4) Будь ласка, висловіть Вашу думку про необхідність розробки Стратегічного плану розвитку міста Києва :**

- Вважаю, необхідно розробити Стратегію розвитку міста Києва ;
- Немає потреби розробляти Стратегію розвитку міста Києва;
- Важко відповісти на це запитання.

**5) На Вашу думку, на скільки років необхідно розробити Стратегічний план розвитку м. Києва?**

- На 1–3 роки;

- На 3–5 років;
- На 5–10 років;
- На 10–15 років.

**6) Розмістіть у порядку зменшення важливості основні пріоритетні напрями розвитку, що повинні бути включені до Стратегії розвитку:**

- Освіта та наука;
- Медичне обслуговування;
- Громадський транспорт;
- Благоустрій міста Києва;
- Проблеми екології та санітарного стану;
- Культура та українська національна спадщина;
- Торговельне та побутове обслуговування;
- Безпека та охорона громадського порядку;
- Житлово-комунальне господарство;
- Промислово-економічний розвиток і підприємництво;
- Проблеми доріг, мостів, розв'язок;
- Соціальний захист та сприяння молодій сім'ї;
- Фізкультура та спорт;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

**7) На Вашу думку, як можна сформулювати бачення пріоритетного розвитку м. Києва (слід вибрати тільки п'ять варіантів):**

- Київ – адміністративний центр України;
- Київ – світове (глобальне місто) і світовий центр;
- Київ – архітектурне обличчя України, самобутнє історичне місто;
- Київ – науково-інформаційний центр України та світу;
- Київ – фінансовий центр України, центр базування транснаціонального капіталу;
- Київ – туристичний центр України та світу;
- Київ – освітній центр України;
- Київ – культурний центр всієї Русі;
- Київ – екологічно безпечне місто;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

**8) Просимо Вас розмістити в порядку зростання важливості цифрами від 1 до 9 сильні сторони сталого розвитку міста Києва:**

- |   |           |
|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> Геополітичне та геостратегічне положення | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Природне середовище                      | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Економічний потенціал                    | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Інвестиційний клімат                     | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Житлова сфера                            | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Зв'язок та інформаційні технології       | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Науковий та інноваційний потенціал       | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Економічна стабільність                  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Імідж міста Києва                        | 123456789 |

- |   |           |
|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> Історична та духовна спадщина    | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Політична стабільність           | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Торговельні та ринкові структури | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Соціальні інфраструктури         | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Транспортні мережі               | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант                      | 123456789 |

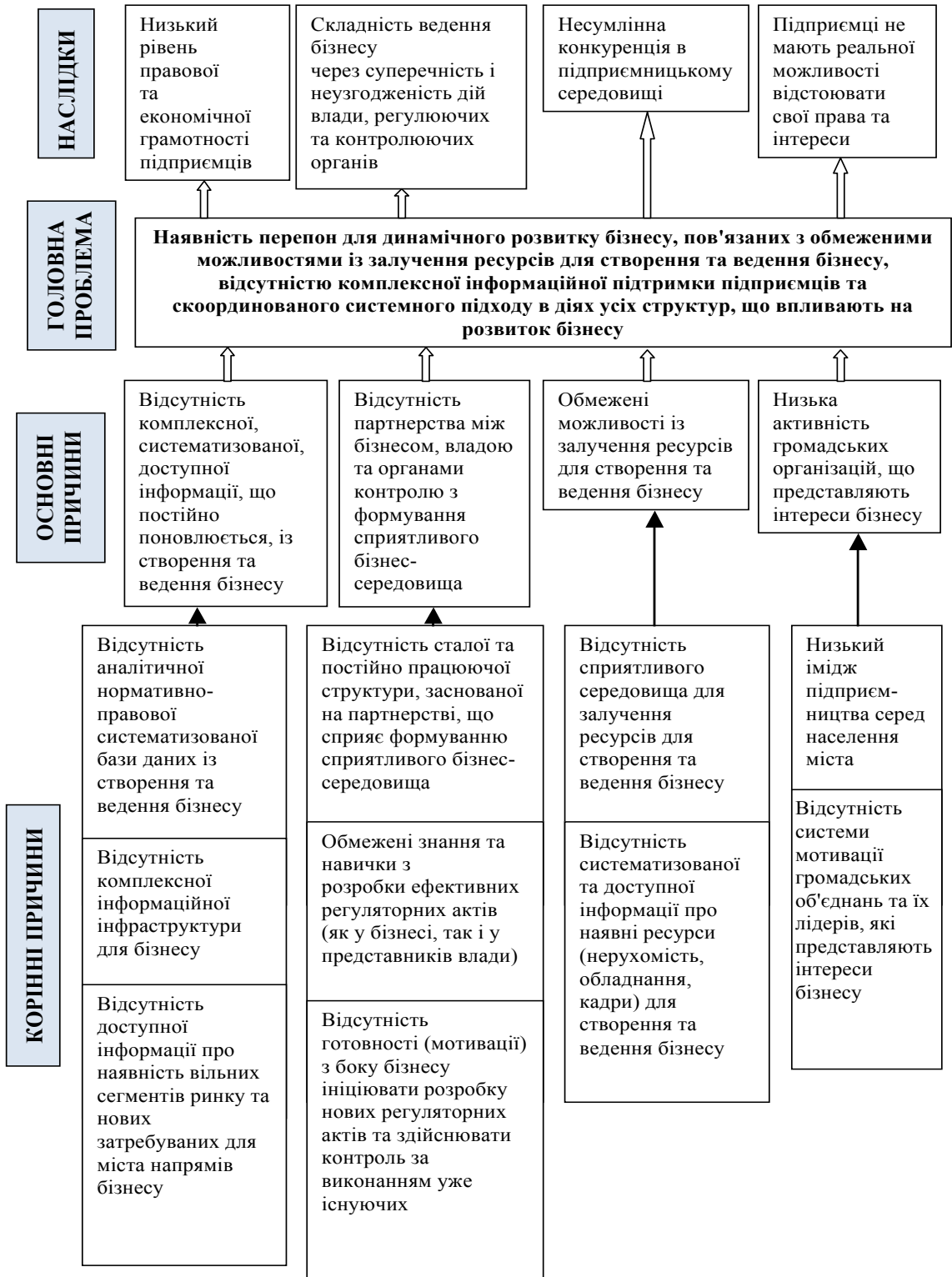
**9) Просимо Вас відмітити в порядку зростання важливості цифрами від 1 до 9 ризику сталого розвитку міста Києва :**

- |  |           |
|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> Економічна та соціальна нестабільність            | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Неприятливість інвестиційного клімату             | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Зростання вартості енергоносіїв                   | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Недобросовісна конкуренція на внутрішньому ринку  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Масовий імпорт товарів в Україну та її столицю    | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Недостатність фінансування соціальної сфери       | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Відсутність системи підтримки екологічної безпеки | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант                                       | 123456789 |

**10) Просимо Вас відмітити в порядку зростання важливості цифрами від 1 до 9 можливі загрози сталого розвитку міста Києва :**

- |  |           |
|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> Зниження конкурентоспроможності продукції   | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Зростання рівня безробіття  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Підвищення собівартості продукції, зниження купівельної спроможності населення  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Відсутність у підприємств коштів на розробку та впровадження інновацій, зниження попиту на науково-технічну продукцію | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Втрата висококваліфікованих кадрів  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Погіршення якості людського капіталу  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Невирішеність житлових проблем населення  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Зниження доступності освіти та медичних послуг  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Плинність кадрів  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Поширення асоціальної поведінки в молодіжному середовищі  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Погіршення стану здоров'я населення   | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Виникнення непрогнозованих надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру                                 | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Зростання соціальної напруги в суспільстві  | 123456789 |
| <input type="checkbox"/> Ваш варіант   | 123456789 |

**Аналіз причин і наслідків**



## Додаток 10

## Показники моніторингу реалізації регіональної стратегії

Показники моніторингу реалізації стратегії добираються так, щоб була можливість визначити поступ у досягненні оперативних цілей, що відповідають конкретній стратегічній цілі.

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Показники моніторингу
1. Підвищення рівня знань мешканців регіону та їхньої здатності адаптуватися до соціальних та економічних змін з погляду суспільної й громадської безпеки	1.1. Поліпшення якості й доступності освіти та пристосування системи освіти до нинішніх і прогнозованих потреб ринку праці	<p>Чисельність студентів університетів / коледжів на 1000 мешканців.</p> <p>Чисельність студентів університетів / коледжів на одного викладача.</p> <p>Чисельність осіб, які навчаються в аспірантурі та докторантурі.</p> <p>Чисельність учнів на одного вчителя.</p> <p>Чисельність учнів на одну школу.</p> <p>Освітній рівень населення у віковій групі 15 років і більше.</p> <p>Витрати з бюджетів органів місцевого самоврядування на освіту та виховання в розрахунку на одного мешканця.</p> <p>Рівень зареєстрованого безробіття.</p> <p>Частка зареєстрованих безробітних віком до 25 років у % до загальної чисельності безробітних, зокрема й жінок.</p> <p>Чисельність безробітних з урахуванням рівня освіти.</p> <p>Рівень безробіття за даними обстеження зайнятості працездатного населення, зокрема й жінок.</p> <p>Рівень безробіття з урахуванням віку.</p> <p>Рівень безробіття з урахуванням гендерної належності.</p> <p>Загальна чисельність зайнятих (попередній рік = 100 %), зокрема, у приватному секторі.</p> <p>Сукупний дохід, що лишається в розпорядженні домогосподарств (у поточних цінах) на одного мешканця.</p> <p>Структура зайнятості з розбивкою за секторами економіки.</p>
	1.2. Розширення масштабів та спектра послуг з підвищення професійної кваліфікації та безперервного навчання	<p>Відношення чисельності людей у віковій групі 25 – 60 років до загальної чисельності даної вікової групи, які за даними служб зайнятості скористалися вигодами від:</p> <p>професійного навчання,</p> <p>професійного консультування.</p> <p>Чисельність тривалих безробітних у % від загальної кількості безробітних, зокрема й жінок.</p>

	<p>1.3. Підвищення рівня участі мешканців у культурних заходах та зміцнення мистецьких закладів</p>	<p>Чисельність випускників шкіл мистецтв  Чисельність відвідувачів музеїв і виставок.  Чисельність вистав та концертів на рік.  Чисельність глядачів та слухачів у театрах та музичних закладах.  Кількість культурних центрів на 1000 мешканців.  Витрати з бюджетів органів місцевого самоврядування на культуру та захист культурної спадщини в розрахунку на одного мешканця.</p>
	<p>1. 4. Пропагування активного способу життя в суспільстві</p>	<p>Чисельність людей, які відвідують спортивні клуби.  Кількість рекреаційних центрів на 1000 мешканців.  Площа зелених насаджень у містах.  Частка захворювань, пов'язаних з соціальними проблемами.</p>



## Додаток 11

## Розробка Стратегічного плану, м. Бровари

У березні 2005 року Бровари були обрані серед 14-ти міст до участі в Проекті економічного розвитку міст (ЕРМ) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Проект ЕРМ надавав консультаційні й експертні послуги, допомагаючи містам України в розробці стратегічних планів економічного розвитку, які становили основу економічного зростання та сприяли встановленню партнерства між міською владою та лідерами бізнесу – представниками приватного сектору. У Броварах проект розпочався в серпні 2005 року, коли міський голова запропонував 33-м лідерам громади, які представляли великі й середні підприємства, банки, комунальні підприємства, приватний бізнес, вищі навчальні й технічні заклади, міську адміністрацію та інші установи й організації, стати членами Комітету зі стратегічного планування (КСП). Перед Комітетом ставилося завдання створити Стратегічний план економічного розвитку в межах структурованого процесу на основі методології консалтингової компанії – підрядника USAID. Посаду голови КСП було запропоновано голові правління ВАТ «ПДБП-2», а співголови – президенту АТБТ «Торговий дім «Ліза». В цій діяльності з містом співпрацював Проект економічного розвитку міст Агенції США з міжнародного розвитку, який спрямовував діяльність Комітету. Стратегічний план економічного розвитку міста Бровари був затверджений рішенням сесії Броварської міської ради від 23.02.2006 року №928-44-04. Пунктом 2 вищевказаного рішення затверджений Комітет з управління реалізацією Стратегічного плану, до якого увійшли міський голова, працівники виконавчої влади, представники бізнесу та вищого навчального закладу міста. Крім того, розпорядженням міського голови за кожною службою закріплені відповідальні за виконання завдань Стратегічного плану економічного розвитку. Щомісячно проводились засідання комітету, на яких заслуховувалися безпосередні виконавці завдань.

На першому етапі проекту міськвиконком Броварів підготував Профіль громади – документ, що містить інформацію про місцеві демографічні особливості, економічну базу міста, його комунальну й технічну інфраструктуру, а також питання екології та якості життя. Дані та довідкові матеріали для цього дослідження надавалися багатьма підрозділами міськвиконкому, міським і районним центром зайнятості, посадовцями й органами обласної влади, управлінням статистики та іншими установами. Профіль громади додається до Стратегічного плану в Додатку А.

Члени Комітету провели опитування представників великого бізнесу, а також дрібних середніх підприємств у сферах промисловості, торгівлі та послуг з метою вивчення їхньої думки щодо міста як середовища для ведення бізнесу, проблем, з якими вони стикаються при спілкуванні з міською владою, а також планів та очікувань на майбутнє. Звіт про вивчення думки підприємців подається в Додатку В.

Ці дані були використані Комітетом зі стратегічного планування для досягнення консенсусу щодо найбільш критичних питань, що визначають економічне майбутнє міста та його конкурентоспроможність. Критичними питаннями у Стратегічному плані, були визначені: Розвиток бізнесу; Розвиток людських ресурсів; Розвиток комунальної інфраструктури.

У листопаді 2005 року два підкомітети КСП займалися здійсненням SWOT-аналізу. Їхнім завданням було проаналізувати сильні та слабкі сторони (внутрішній аналіз) міста, оцінити конкурентне становище Броварів порівняно з іншими містами України, з якими місто конкурує в питаннях створення робочих місць, залучення інвестицій. Визначення

конкурентоспроможності міста також було завданням зовнішнього аналізу – дослідження зовнішніх загроз можливостей, що стоять перед містом. Звіти про роботу цих підкомітетів подаються в Додатку С.

Ще один підкомітет було створено для формування спільного стратегічного бачення на основі консенсусу стосовно того, як має виглядати економічне майбутнє міста. Крім того, це бачення мало стати вступом до Стратегічного плану економічного розвитку. Висновки SWOT-аналізу та Стратегічне бачення обговорювалися й були затверджені Комітетом під час третього засідання в листопаді 2005 року. Після цього в КСП було створено три Робочі групи, кожна з яких вивчала поточний стан кожного з окреслених критичних питань і визначала шляхи поліпшення економічного становища та підвищення конкурентоспроможності міста. У засіданнях Робочих груп брали участь члени Комітету, а також додатково залучені представники міської влади, підприємництва та всі ті, чиї знання й досвід були необхідні для прийняття рішень Робочими групами. Кожна Робоча група провела три засідання в листопаді 2005 – січні 2006 року, в результаті чого було підготовлено Плани дій, що включали стратегічні цілі, оперативні цілі та завдання, необхідні для вирішення критичних питань.

Ці Плани дій склали основу Стратегічного плану, в реалізації якого брали участь багато людей та організацій. План визначав кроки, спрямовані на зміцнення бізнесу в Броварах, поліпшення ділового й інвестиційного клімату, сприяння розвитку людських ресурсів, а також поліпшення рівня комунальних послуг та стану комунальної інфраструктури.

У Стратегічному плані було зроблено значний наголос на встановленні постійного партнерства між міською владою та сектором приватного бізнесу, а також на впровадженні комплексної програми економічного розвитку. Можливості міської влади щодо надання широкого спектра послуг представникам бізнесу мали посилитися в результаті створення професійного Відділу економічного розвитку та інвестицій, рішення про організацію якого було прийняте міською радою в грудні 2005 року.

У процесі стратегічного планування економічного розвитку Броварів вдалося діяти кількох важливих висновків, а також узгодженого бачення компонентів Стратегічного плану. По-перше, представники влади та місцевих підприємців поділяли відповідальність за майбутнє і були готові надавати свій час і ресурси для реалізації стратегічного бачення, сформульованого в Плані. По-друге, для вирішення критичних питань, а відповідно й для реалізації стратегічних цілей Плану, передбачалося виділення ресурсів міської влади, інших урядових установ, з приватних джерел та агенцій міжнародної допомоги. Однак, крім цього, виконання цілей Стратегічного плану вимагало політичної волі з боку міської влади та активної підтримки з боку лідерів громади. По-третє, питання розвитку бізнесу, людських ресурсів та комунальної інфраструктури взаємопов'язані. Тому їх можна ефективно вирішувати лише якщо вони сприймаються як елементи одного цілого. Саме тому реалізація цілей з одного питання сприятиме поліпшенню в інших напрямках. Успіх реалізації буде залежати від постійної участі членів Комітету зі стратегічного планування, робочих груп та всіх, хто брав участь у розробці стратегічного бачення.

На своєму останньому засіданні у лютому 2005 року Комітет стратегічного планування Броварів рекомендував міській раді призначити Комітет з управління реалізацією Стратегічного плану (КУРП), до якого увійшли найактивніші члени Комітету із стратегічного планування. КУРП здійснював моніторинг виконання всіх 30-ти проектів (оперативних цілей) Плану. Були призначені члени Комітету, а Стратегічний план економічного розвитку Броварів був прийнятий міською радою в лютому 2006 року.

Стратегічне бачення було розроблене відповідним Підкомітетом 2 листопада 2005 року та схвалено Комітетом зі стратегічного планування економічного розвитку міста 29 листопада 2005 року – «Ми – Бровари – сучасне, самодостатнє місто з високим рівнем якості життя, розвинутий промислово-бізнесовий та культурно-освітній центр; місто, в якому створені умови для всебічного розвитку особистості».

Розвиток бізнесу включає політику та програми, спрямовані на поліпшення місцевого ділового клімату, надання доступу до фінансової та технічної допомоги малим і середнім підприємствам. Успішна стратегія економічного розвитку ґрунтується на діловому кліматі, який сприяє не лише залученню нових інвестицій для створення робочих місць, а й підтримці існуючих та нових підприємств. Інтерес Броварів до залучення прямих іноземних інвестицій вимагає застосування маркетингових ресурсів та постійних вкладень у промислові площі з повним обслуговуванням як у промисловій зоні, так і за її межами.

Діловий клімат часто є результатом стосунків між містом і бізнесовою спільнотою. Цей клімат можна поліпшити завдяки більш ефективній комунікації та інформуванню бізнесу з боку міської влади через регулярні зустрічі, запровадження програм регулярного опитування підприємців та створення сучасної інформаційної мережі, що включатиме комп'ютеризовану модель міста з усією необхідною інформацією про площі, інфраструктуру, планові обмеження, власність тощо.

Серед інших інструментів може бути створення таких установ, як бізнес-інкубатор, який допомагатиме новим підприємствам досягти успіху, та центру підтримки бізнесу, який доповнюватиме послуги, що надаються діючим реєстраційним центром. Можна переглянути існуючу політику та регулювання дозвільної системи з метою спрощення процедур отримання дозволів, ліцензій суб'єктами господарювання та створення сприятливого бізнес-клімату. Місцеві підприємства, особливо малі й середні, потребують допомоги в забезпеченні доступу до джерел фінансування. Комітет має розглянути, яким чином у Броварах організовано надання координаційних послуг органами місцевого самоврядування, а також як впроваджуються законодавчі та нормативно-правові акти щодо розвитку бізнесу. Важливо переглянути функції відділу соціально-економічного розвитку та прогнозування Броварського міськвиконкому, визначити, які з них є послугами з економічного розвитку в порівнянні з традиційними послугами економічних підрозділів в українських містах.

У більшості міст Західної Європи та США створені окремі муніципальні офіси економічного розвитку, які відповідають за менеджмент, координацію всіх дій з економічного розвитку. Створення такого офісу має стати пріоритетом для Броварів. Місцева економіка має бути більшою мірою орієнтована на експорт, а великі підприємства потребують визначення нових ринків. Місто може координувати ці зусилля через розробку маркетингового плану, спрямованого на промоцію товарів і послуг, що пропонуються підприємствами Броварів.

Наявність кваліфікованої робочої сили є одним із найважливіших питань у прийнятті рішень інвесторами стосовно розміщення нових та розширення існуючих об'єктів промисловості, торгівлі чи сфери послуг. Ця проблема, актуальна для всього світу, неодноразово відзначалася броварськими компаніями. Це значний фактор конкурентоспроможності міста з точки зору його спроможності залучити інвестиції зі створенням робочих місць та забезпечити утримання й зростання підприємств, які вже існують у ньому. «Кваліфікована робоча сила» означає, що робітники на посадах, які не потребують кваліфікації, є освіченими, здатними до подальшого навчання, володіють робочою етикою, необхідною для виконання відповідної роботи за відповідну платню. Успішними є міста, як здатні іні-

ціювати та підтримувати постійне тристороннє партнерство між роботодавцями, закладами освіти та навчання та урядовими структурами, що відповідають за навчання й перепідготовку з тим, щоб навчені кваліфіковані працівники займали робочі місця, фактично створені роботодавцями. При вирішенні цього питання Комітет з розробки Стратегічного плану може розглянути необхідність реструктуризації навчальних програм освітніх закладів, включаючи ВНЗ, та сприяння додатковим науковим дослідженням у сфері нових технологій розвитку людських ресурсів. Водночас місцеві підприємства не пропонують робочих місць, які були б достатньо привабливими для громадян, які хотіли б зробити професійну кар'єру. Тому молоді кваліфіковані працівники намагаються знайти більш високооплачувану роботу в Києві або за кордоном. Місто разом із великими роботодавцями може спробувати поліпшити ситуацію з тим, щоб створити більш привабливе середовище для життя та праці.

Терміном «інфраструктура» позначаються технічні об'єкти, необхідні для надання базових послуг населенню та підприємствам міста. Інфраструктура включає системи водопостачання, водовідведення, утилізації сміття, покриття доріг, системи телекомунікації та постачання електроенергії, газу й опалення, а також послуги громадського транспорту. Ці послуги є необхідними для громадян і для бізнесу, тому потрібні нові значні інвестиції в утримання інфраструктури та більш ефективні й економні шляхи надання основних комунальних послуг. Місто може розглянути можливості встановлення пріоритетів та визначення послуг, які ще не приватизовані, з метою залучення потужних у фінансовому плані інвесторів. Високий рівень занепокоєності, що висловлювався підприємцями з приводу незадовільного стану та утримання доріг у Броварах, свідчить про пріоритетність цього питання для Комітету. Це особливо стосується покриття доріг вулиць у межах промислової зони та на прибудинкових територіях. Серед інших нагальних питань удосконалення комунальної інфраструктури – освітлення вулиць і постачання електроенергії. Занепокоєння також викликає відсутність зливової каналізації, заводу з переробки сміття та резервного вводу газопроводу.

На засіданні 17 січня 2006 р. члени Комітету стратегічного планування Броварів визначили пріоритетність оперативних цілей трьох Планів дій: Розвиток бізнесу; Розвиток людських ресурсів; Розвиток комунальної інфраструктури. Це завдання мало на меті визначити постійні орієнтири для групи, яка буде відповідати за управління реалізацією плану, та для керівництва міста у питаннях забезпечення людських, фінансових ресурсів для виконання 30-ти оперативних цілей Стратегічного плану, а також допомоги у визначенні проекту, на здійснення якого буде виділено часткове фінансування з інноваційного фонду Проекту «ЕРМ». Комітет стратегічного планування дійшов висновку, що всі ці оперативні цілі важливі для майбутнього Броварів і складають нові напрями, визначені Стратегічним планом.

Члени Комітету визначили рейтинг 30-ти оперативних цілей за критеріями впливу, здійсненності (подвійне значення балів), створення й збереження робочих місць та інвестиційного потенціалу, часових меж, особистого бажання брати участь у впровадженні та сумісності з іншими оперативними цілями. У цьому своєрідному голосуванні брали участь 19 членів Комітету.

Найвищий рейтинг мають оперативні цілі з Плану дій «Розвиток людських ресурсів» (13.94), а далі йдуть оперативні цілі, присвячені «Розвитку комунальної інфраструктури» (13.78). Проекти Плану дій з розвитку бізнесу отримали трохи менший рейтинг (13.74), зокрема, за критерієм «впливу на робочі місця й інвестиції». Однак майже всі оперативні

цілі оцінено як реалістичні, всі вони відображають слабкі сторони Броварів, визначені за результатом SWOT-аналізу.

Найбільш пріоритетними проектами Стратегічного плану однозначно є: «Забезпечення ефективного функціонування Дозвільного центру за принципом «єдиного вікна», «Інвентаризація доріг з метою визначення пріоритетності ремонту» та «Введення в експлуатацію другої гілки газопроводу». Всі вони визнані реалістичними й отримали найвищий рейтинг за критеріями здійсненності й часових меж. Водночас, ці проекти дуже важливі для виконання інших оперативних і стратегічних цілей.

Важливість розвитку кваліфікованої робочої сили підкреслюється також проектами, що отримали 4-те та 5-те місця в рейтингу «Система стажування (виробничої практики) для випускників навчальних закладів» та «Активізація діяльності Координаційної ради зі створення робочих місць», а 6-те місце посів «Єдиний розрахунковий центр».

Три проекти з найбільшим впливом на робочі місця та інвестиції зайняли місця з 9-го по 12-те – «Центр підтримки бізнесу (бізнес-центр)», «База даних місцевих підприємств та освітніх закладів щодо їх можливостей та потреб у трудових ресурсах» та «Збільшення потужностей підприємств, що надають комунальні послуги». «Стажкування (виробнича практика) для випускників вищих навчальних закладів» з таким самим показником впливу на робочі місця та інвестиції (2.37) займає 4-те місце загального рейтингу.

План дій з Розвитку комунальної інфраструктури отримав порівняно високий бал за критерієм «впливу на стратегічну ціль» – ці проекти потрапляють «точно в ціль», але вартість їх виконання дуже висока, що зменшує шанси їх належної реалізації.

За кожним пріоритетним напрямком затверджений план дій, що включає виконання стратегічних, оперативних цілей та завдань, що дозволить поліпшити діловий та інвестиційний клімат у місті, підвищить рівень комунальних послуг та стан комунальної інфраструктури, сприятиме забезпеченню підприємств міста кваліфікованою робочою силою.

**ШАБЛОН ДОКУМЕНТА  
«СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»**

**ВСТУП**

**I. Профіль громади:**

- 1.1. Соціально-економічний аналіз стану розвитку територіальної громади;
- 1.2. Порівняльний аналіз розвитку території;
- 1.3. Звіт про результати соціологічного аналізу.

**II. SWOT-аналіз території.**

**III. Основні концепції розвитку територіальної громади.**

**IV. Аналіз існуючих загальнодержавних регіональних і місцевих програм соціально-економічного та просторового розвитку.**

**V. Стратегічне бачення та пріоритети розвитку територіальної громади.**

**VI. SWOT-аналіз пріоритетів розвитку.**

**VII. Характеристика стратегічних цілей розвитку.**

**VIII. Причинно-наслідковий аналіз досягнення стратегічних цілей.**

**IX. Оперативні цілі розвитку територіальної громади.**

**X. Перелік найважливіших проектів у рамках стратегічних та оперативних цілей.**

**XI. Організація зусиль для ефективного здійснення Стратегічного плану.**

**XII. Етапи реалізації Стратегічного плану.**

**XIII. Орієнтовний бюджет для реалізації Стратегічного плану.**

**XIV. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану:**

- 14.1. Організаційне забезпечення моніторингу та оцінювання;
- 14.2. Індикатори досягнення цілей стратегічного плану.

**ДОДАТКИ**

**Склад Робочої групи з підготовки стратегічного плану.**

**Проектні листки.**

## Література

1. Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
2. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / А. Газарян. – К.: Largis, 2002. – 100 с.
3. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Вид-во „СПОЛОМ”, 2001. – 118 с.
4. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів.: ЗУКЦ, 2007. – 317 с.
5. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504-р // Офіційний вісник України. – 2006. – № 40.
6. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. – К.: Вид-во «Крамар», 2009. – 170 с.
7. Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. – К.: Логос, 2009. – 108 с.
8. Лендьел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендьел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
9. Лендьел М. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендьел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський / [за ред. Санжаровського І., Полянського Ю.]. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 80 с.
10. Мамонова В.В. Концептуальні засади створення нової національної системи планування розвитку регіонів // Управління сучасним містом. – 2002. – № 1–3 (5). – С. 43 – 49.
11. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.02 №224.
12. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід–Захід. – К.: Вид-во “Дата Банк Україна”, 2002.– 232 с.
13. Пархоменко В. Громада планує майбутнє: Практичний посібник зі стратегічного планування розвитку міст / В. Пархоменко, В. Прошко // Аспекти самоврядування. – К., 2000. – № 2. – С. 1–20 (вкладка).
14. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. – К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. – 67 с.
15. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / [за заг. ред. В.А. Рач]. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
16. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602 // Офіційний вісник України, – 2000. – № 16.
17. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – С.352.
18. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 № 1001 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 30.
19. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 1. – Ст. 6.

20. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011р. № 3038-VI // Урядовий кур'єр від 23.03.2011. – № 52.
21. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / Нац.акад.держ.упр. при Президентові України; Відп. ред. І.А. Грицяк. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2009. – 240 с.
22. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / [за ред. С. Максименка та ін.]. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
23. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / [за ред. І. Санжаровського] – К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. – 214 с.
24. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Аналітичний звіт // Проект з регіонального врядування та розвитку. – К.: 2007. – 39 с.
25. Стратегічне планування та управління/ теорія і практика на прикладі Львівської області: методичне видання / [за ред. Е. Боньчак-Кухарчик]. – Львів, 2007. – 328 с.
26. Стратегічне планування: Навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
27. Управління сучасним містом: Підручник / [за ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого]. – К.: НАДУ, 2008. – 632 с.
28. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Навч. посібник / Ю.П. Шаров. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 56 с.



О. Берданова, В. Вакуленко

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Практичний посібник

Відповідальна за випуск: *О. Суходольська*  
Редагування: *Л. Щербатенко, І. Щербатенко*  
Макет-Дизайн: *С. Шишкін*

Підписано до друку 21 серпня 2012 року  
Формат 60x90 1/8. Ум. друк. арк. 11  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Гарнітура Myriad Pro  
Наклад 1000 прим.

Віддруковано в друкарні «Софія-А», Київ, вул. Дегтярівська, 25  
Видано на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги  
«Підтримка децентралізації в Україні»  
Тел.: (044) 270-55-21 (27)  
Факс: (044) 279 67 27  
[www.despro.org.ua](http://www.despro.org.ua)





ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник

### МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ

НА ДОПОМОГУ МІСЬКИМ ГОЛОВАМ ТА ДЕПУТАТАМ МІСЦЕВИХ РАД

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

В. Савченко, С. Савченко

### СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

О. Бірюк, М. Савченко, С. Савченко, О. Кривий, Т. Шинкарук

### ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник

### МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник

### РЕФОРМА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

В. Савченко, С. Савченко

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник, С. Пасічник

### ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник

### РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

В. Савченко

### АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

В. Савченко

### ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

Т. Коваль, Т. Коваль, В. Савченко

### ЩО ТРЕБА ЗНАТИ СЛУЖБОВЦЯМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПРО СУДИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

Т. Коваль, С. Пасічник, В. Савченко, С. Савченко

### РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВОЮ НЕРУХОМІСТЮ МІСТА

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ОМС

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

К. Пасічник, С. Пасічник

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

В. Савченко

### СОЦІАЛЬНА МОБІЛІЗАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ

DESPRO skat

**Швейцарсько-український проект**  
**«Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»**  
 вул. Б. Грінченка, 2, оф. 2  
 01001 Київ, Україна  
 Тел. (+38044) 270 55 21, 270 55 27  
 Факс (+38044) 279 67 27  
 web: [www.despro.org.ua](http://www.despro.org.ua)