

Стратегічне планування розвитку громади

План

1. Сутність стратегічного планування.
2. Методи розробки стратегічного плану розвитку громади.
3. Методи розробки стратегічного плану розвитку громади.

1. Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів та цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

ВИМОГИ ДО СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Сучасна 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;
- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- спрямовувати дії ОМС у потрібному напрямку;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректну послідовність дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегічне планування охоплює систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм та проектів. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та пошук шляхів їх досягнення. Іноді вважають, що стратегічне планування – те саме, що і довгострокове планування. Але це не так, зміст цих категорій є різним.

Порівняння довгострокового та стратегічного планування

Довгострокове планування	Стратегічне планування
•Майбутнє передбачуване шляхом перенесення тенденцій змін	•Майбутнє непередбачуване і залежить від конкурентних позицій

<ul style="list-style-type: none"> •Довгострокове планування визначає, «що треба зробити» •Планування здійснюється періодично •Плани готуються, виходячи з того, що поточні тенденції зберігаються •Планування відбувається від досягнутого на основі залучення місцевих наявних ресурсів •Планування деталізується на окремі щорічні оперативні плани •Враховується один варіант розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> •Стратегічне планування визначає «що можна зробити» •Планування є перманентним (постійно діючим процесом) •Плани готуються з врахуванням очікуваних змін •Планування враховує можливі варіанти розбудови конкурентоспроможних креативних місцевих ресурсів •Планування деталізується на окремі проекти, тривалість яких визначається конкретними умовами •Готується кілька вірогідних сценаріїв на основі поточної оцінки стану розвитку громади та середовища
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Стратегія (стратегічний план) — це орієнтир для управління, це план дій, який охоплює комплекс цілей від загальних орієнтирів до конкретних дій (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Вона визначає: що саме буде зроблено, яким чином, протягом якого часу, за які кошти і хто буде це робити. Цінність стратегії полягає у тому, що вона забезпечує ясність думки й допомагає різним учасникам процесу планування місцевого розвитку досягати консенсусу.

План дій – це упорядкований чітко структурований детальний опис стратегічних цілей, оперативних цілей та заходів (проектів, програм чи завдань), які необхідно зробити, щоб досягти результатів. План дій враховує час виконання запланованих заходів, відповідальних осіб та опис очікуваних результатів.

Принципи стратегічного планування: партнерство, співпричетність та колективна участь, єдність стратегії і тактики, прозорість та загальнодоступність (публікація у ЗМІ), багатогранність, пріоритетність, результативність, цілепокладання (чітке формулювання мети - складно), об'єктивність, ефективність, компетентність, спадкоємність, альтернативність, ситуаційність (врахування впливу чинників), безперервність та гнучкість, парадокс двоїстості (коригувати та дотримуватись), відповідність бюджету, орієнтація на потреби й інтереси людей, ієрархія стратегічних планів (сталий розвиток і т.д.), цілісність та інтегрованість.

ОЗНАКИ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ:

- розроблена на основі партнерства та широкої колективної участі громади;
- залучає велику кількість зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства та має високий рівень громадського консенсусу;
- використовує потужний аналітичний інструментарій для дослідження;
- забезпечена чітким механізмом координації у процесі підготовки стратегії;
- розробляється з усвідомленням того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази;
- опирається на місцевий потенціал та місцеві фактори конкурентних переваг;

- використовує місцеві активи (природний, фізичний, людський, соціальний, інноваційний тощо);
- орієнтована на зміни, особливо, в питаннях, які найбільшим чином впливають на місцевий економічний розвиток;
- трансформована у заходи, проекти чи програми, які мають (можуть мати) ресурсне забезпечення для реалізації, і які закріплені за відповідальними особами;
- закладає систему постійного моніторингу за процесом виконання та коригування стратегії.

2. МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ГРОЗВИТКУ ГРОМАД

1. Метод патерналізму. Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом, пишеться в кабінетах без будь-яких контактів з громадою.

2. Експертний метод. Стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

3. Експертно-консультативний. Стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються по консультації (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

4. Адміністративно-консультативний. Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

5. Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесів та влади, яка працює над стратегією розвитку за допомогою залучених незалежних експертів.

Найефективнішим вважається сьогодні Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Успішний сталий економічний розвиток потребує реального партнерства, а стратегічне планування надає системний інструмент для управління змінами та досягнення консенсусу в громаді щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього. Залучення сторонніх експертів до праці значно підсилює вагомість процесу розробки документу, скеровує дії учасників та надає їм впевненості у прийнятті правильних рішень.

3. ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

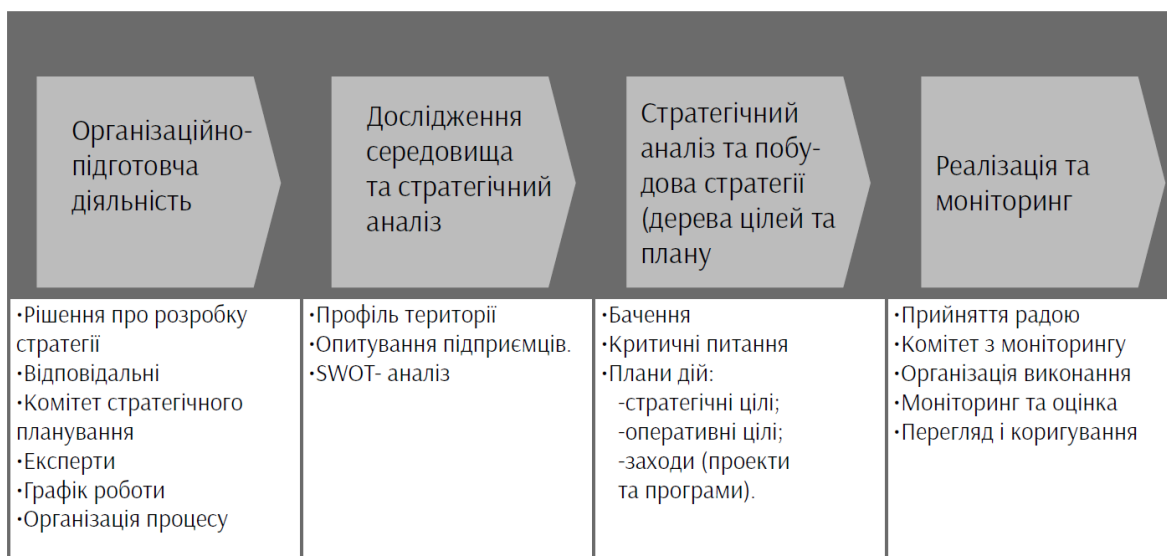


Рис. 4.1

ЗМІСТ ТА НАПОВНЕННЯ ЕТАПІВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Перший етап – організаційно-підготовчий. Він починається із готовності влади та громади професійно працювати над підготовкою місцевої стратегії. На цьому етапі приймається рішення про необхідність створення такого документу, вибираються експерти (консультанти), залучається активна громада та формується комітет стратегічного планування (його ще називають експертний комітет), а також розробляється графік роботи та створюються всі умови для забезпечення організованого системного процесу.

Другий етап – дослідження середовища, пов'язаний з діагностикою стану розвитку території, виявленням проблем та можливостей у громаді. Він опирається на дані статистики та опитування. Важливим компонентом цього етапу є компетентність та інтелект залучених учасників стратегічного планування, професійність експертів (консультантів), тому що завдяки саме аналітичній роботі, з використанням об'єктивних та суб'єктивних даних, треба створити документи, які найкращим чином відобразатимуть ситуацію в території, виявлять конкурентні переваги громади, розкриють потенціал та можливості зростання. Чим глибше і об'єктивніше проведено дослідження, чим краще виявлені проблеми та визначені слабкі сторони, тим реалістичнішим буде стратегічний план. Представлення результатів аналізу та спільне обговорення з громадою допомагає узагальнити зібрані проблеми, розкласти пріоритети та вибрати ті проблеми, на вирішення яких буде направлений стратегічний план. Цей етап є ключовим. Дослідження середовища переплітається з стратегічним аналізом (про це детальніше буде написано у наступному параграфі та розділі «Діагностика стану територіальної громади»). Результати напрацювання етапу є базою для роботи над стратегією.

Третій етап є, власне, самим процесом роботи над побудовою стратегічного плану — формуванням «дерева цілей» та напрацюванням планів дій (схематично «дерево цілей» представлено на рисунку). Цілі мають вибудовуватись у чіткій підпорядкованості.

Реалізація та моніторинг напрямок — стратегічні цілі — оперативні цілі — заходи (проекти, програми чи завдання) і бути сформовані у план дій. На цьому етапі також варто застосовувати методи стратегічного аналізу, враховуючи виникнення «петель зворотного зв'язку» та необхідність повертатися до попередніх етапів планування. Оперативні цілі мусять бути представлені заходами у вигляді мініпроектів чи програм із розписаними завданнями, персоніфікацією виконавців, термінами виконання та бюджетом. На цьому етапі багато залежить від консенсусу влади та учасників розробки стратегії, можливостей створення публічно-приватних партнерств, спільного пошуку зовнішніх джерел фінансування для реалізації цілей стратегії у майбутньому.

Четвертий етап – це заключний етап у процесі розробки стратегії, але стартовий етап у процесі реалізації. Заключний етап включає: процедуру затвердження стратегічного плану та організацію роботи з моніторингу за його реалізацією. Після затвердження стратегічного плану необхідно організувати систему моніторингу та забезпечити щорічне звітування перед громадськістю. Для цього варто розробити індикатори, за якими буде проводитись моніторинг і вимірюватись успішність виконання заходів та досягнення цілей. Виявлені у процесі моніторингу відхилення можуть коригуватися. Найбільш придатними до коригування є оперативні цілі, заходи, проекти та програми, терміни їх виконання та обсяги і джерела фінансування, найменше – пріоритетні напрямки. Зміна пріоритетних напрямків тягне за собою зміну стратегічного плану.

СХЕМА ПОБУДОВИ «ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ»

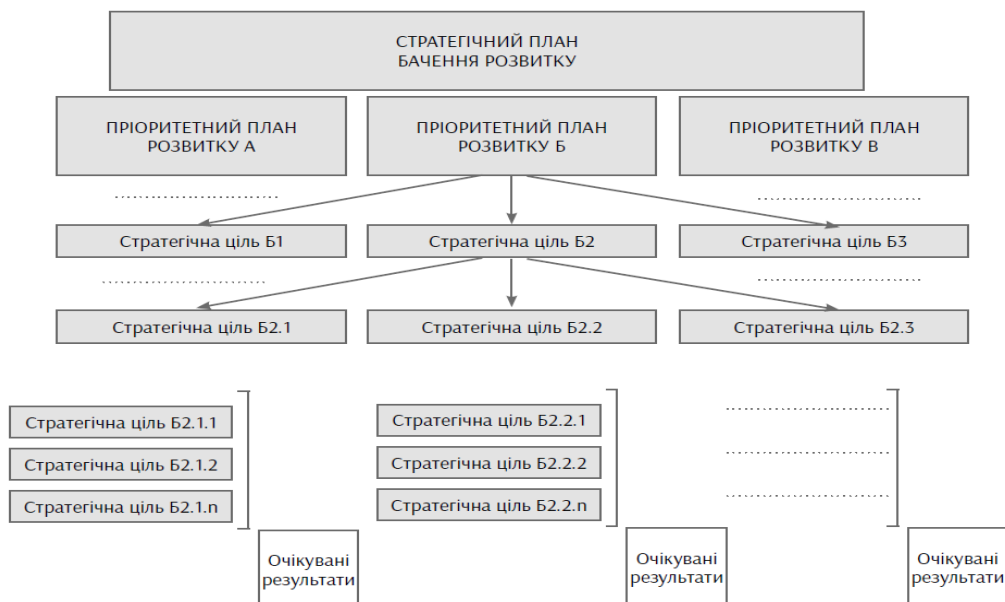


Рис. 4.2

ТИПОВА ФОРМА ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ ПЛАНУ ДІЙ

Пріоритетний напрямок А				
Стратегічна ціль 1:				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
Оперативна ціль 1.1.			
Оперативна ціль 1.2			
Оперативна ціль		
Стратегічна ціль 2:				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
...				
...				
Стратегічна ціль ...				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
...				
...				

Стратегічні плани можуть стосуватися громади (села, селища або міста), мікрорегіону (об'єднаної територіальної громади, декількох громад в межах області), регіону (області), макрорегіону (кількох територіальних одиниць в межах сусідніх областей). Успіх стратегічних планів в територіях, більших за територіальну громаду чи об'єднану територіальну громаду, залежить від успіху стратегії в кожній окремій громаді. Розвиток однієї громади спонукає до розвитку навколишніх громад, які проживають на одній території і мають спільний простір життєдіяльності.

Розвиток території підсилюється, якщо громади зосереджують увагу на спільних питаннях, які необхідно вирішувати разом і об'єднуються. Концентруючи зусилля на спільних проектах та нових можливостях, вони створюють нові фактори конкурентних переваг і досягають при цьому економії ресурсів.

Розробка стратегічних планів місцевого розвитку для областей чи різносекторальних регіонів має будуватись на кластерних підходах з виділенням саме тих сфер та галузей, спільне управління якими може забезпечити найбільшу віддачу. Стратегічні плани регіонів повинні мати внутрішні міжтериторіальні формальні (юридичні) і неформальні домовленості, і передавати їх своїм громадам в частині власних компетенцій та повноважень. Разом з тим, незважаючи на те, робиться стратегія для однієї територіальної одиниці чи кількох, для мікрорегіону, регіону чи макрорегіону, методологія процесу залишається практично незмінною і всі описані вище етапи зберігаються.

Успішність стратегії забезпечується ефективним і повноцінним використанням власних внутрішніх ресурсів, якими володіє територіальна громада і є її капіталом (активом). Для самоконтролю за удосконаленням цього капіталу та включенням його в процес стратегічного планування для забезпечення місцевого розвитку пропонуємо скористатися наступною класифікацією.