

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Навчальний
посібник

Серія

«Бібліотечка місцевого самоврядування»



Інститут
Громадянського
Суспільства

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Стратегічне планування розвитку
об'єднаної територіальної громади**

Київ-2017

УДК 352.07(447.41-21Боярка):005.52](477)(07)

С83

*Розроблено за сприяння Програми Ради Європи
«Децентралізація і територіальна консолідація в Україні».*

Викладені погляди належать авторам цієї роботи і не можуть ні за яких обставин вважатися такими, що виражають офіційну позицію Ради Європи.

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол № 253/12-6 від 30 листопада 2017 року).

Рецензенти:

Удовиченко В. П., доктор економічних наук, професор, регіональний консультант з юридичних питань у Київській області Асоціації міст України;

Гонюкова Л. В., доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентіві України.

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.

С83 Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.

Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] — К. : — 2017. — 121 с.

ISBN 978-617-7361-41-0

Навчальний посібник підготовлено як текстову версію до навчального модулю, апробованого у Національній академії державного управління при Президентіві України та на тренінгах, які проводить ГО «Інститут громадянського суспільства» для посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та активістів об'єднаних громад.

У виданні використано практичні матеріали, підготовлені під час супроводження процесу стратегічного планування в окремих об'єднаних територіальних громадах. Розкриваються теоретичні та прикладні питання стратегічного планування, наводиться відповідний європейський досвід та рекомендації щодо застосування інструментарію стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах. Розраховано на широке коло читачів.

УДК 352.07(447.41-21Боярка):005.52](477)(07)

ISBN 978-617-7361-41-0

© Рада Європи, 2017

ЗМІСТ

УМОВНІ ПОЗНАЧКИ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	
1.1. Стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні . . .	7
1.2. Сутність стратегічного планування та його місце в загальній системі планування територіального розвитку	13
1.3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування	23
Питання для самоперевірки та обговорення	34
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ОСНОВНІ ЕТАПИ	
2.1. Організація процесу підготовки стратегічного плану . . .	35
2.2. Проведення стратегічного аналізу	43
2.3. Формування системи цілей стратегічного розвитку ОТГ . . .	59
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ОТГ	
3.1. Етапи підготовки оперативного плану реалізації місцевої стратегії	66
3.2. Структура та зміст оперативного плану	73
РОЗДІЛ 4. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ	
4.1. Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні	76
4.2. Роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм	79
4.3. Організація моніторингу та оцінювання	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	96
НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад»	119

УМОВНІ ПОЗНАЧКИ



– Визначення.



– Зверніть увагу.



– Питання для самоперевірки та обговорення.



– Висновки.



– Довідка, приклад, досвід, кращі практики.

ВСТУП

Наш світ безперервно змінюється внаслідок творчої та економічної діяльності як окремих людей, так і малих та великих груп, які складають людську спільноту. Цей процес неперервних змін ми називаємо розвитком, який розуміємо як поступове вдосконалення технологічних і соціальних (технологічні інновації є стимулом для соціальних інновацій) платформ, що визначають уклад життя людей. Як показують спостереження, цей розвиток відбувається не плавно, а певними «скачками», тобто перехід з однієї технологічної платформи на іншу радикально змінює уклад життя. Прикладами цього є останні три індустріальні (або точніше сказати – технологічні) революції, які відбулися за неповні два століття. Сьогодні світ стоїть на порозі четвертої технологічної революції, яка вчергове може кардинально змінити уклад нашого життя і навіть саму людину.

Такі скачкоподібні зміни мають глобальний характер і впливають на життя всього людства. Виникнувши як інновації, ці технологічні і соціальні платформи на деякий період часу стабілізуються і стають нормою життя. Саме тому ми можемо певною мірою спрогнозувати розвиток регіональної/територіальної соціально-економічної спільноти на досить передбачуваний період, а відтак – спробувати вплинути на цей розвиток через систему цілей і дій, що є змістом стратегій.

У свою чергу, регіональний та/або місцевий розвиток розуміємо як процес послідовних і стійких змін у місцевому середовищі, що сприяє позитивним змінам умов (укладу) життя територіальної громади, які можна оцінити об'єктивно, – через систему соціально-економічних показників, а також суб'єктивно – через безпосереднє відчуття членами спільноти рівня особистого комфорту в широкому розумінні слова.

Очевидно, що місцевий розвиток – це процес, який сам по собі не відбувається, його хтось здійснює із застосуванням відповідних інструментів. Іншими словами – повинен бути суб'єкт (чи суб'єкти), який через плани спрямовує цей розвиток. Планування власного розвитку дозволяє територіальній громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, сприяє ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням, і, головне, – дає можливість відійти від способу «управління» методом «засипання ям».

Це особливо важливо сьогодні, коли об'єднані територіальні громади вступають в новий етап свого існування. Вони отримали повноваження,

ресурси власні та ресурси зовнішні. Вони є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання. Для цього потрібен розвиток – прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку та планування простору. І цей процес не зупинити, потрібно йти вперед і вчитися під час руху.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ЄВРОПІ ТА УКРАЇНІ

Щоб більш предметно розуміти мету та завдання стратегічного планування у об'єднаній територіальній громаді, варто ознайомитись із загальними підходами до стратегічного планування в контексті збалансування інтересів держави, регіону та власне громади.

Адже донедавна більшість стратегічних планів, які готувались для українських міст у рамках програм міжнародної технічної допомоги так і залишились нереалізованими через відсутність фінансування проєктів розвитку з державного бюджету, відсутність чи надто незначні бюджети розвитку у місцевих бюджетах та відсутність навичок або бажання у місцевої влади шукати альтернативні джерела ресурсів. Тепер ситуація принципово змінилась. Ці зміни фактично виявились реакцією України на внутрішні фактори – передусім, зростання асиметрії розвитку окремих територій і регіонів, що вже стало загрожувати національній безпеці, та зовнішні фактори – необхідність узгодити власні підходи до державної політики регіонального розвитку з європейськими у рамках євроінтеграційних процесів.

У всіх країнах є території, які мають різні можливості для розвитку або які мають значні соціоментальні відмінності від решти територій держави. Завдання держави – забезпечити своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг та зберегти єдність державного простору при регіональних відмінностях. Зменшення дисбалансів у соціально-економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння є умовою єдності та стійкості держави [29].

У більшості європейських країн теж існують певні диспропорції між окремими їх частинами. І це загалом нормально, адже території, які більше заселені, які знаходяться біля узбережжя морів значно більш економічно спроможні, ніж території гірські чи території, де надто мала щільність населення. Великі міста продукують значно більше доданої вартості, ніж сільські території, тому диспропорції між міськими та сільськими територіями завжди є досить значними.

Крім того, у країнах, які достатньо великі, є території, на яких проживає населення, що належить до національних меншин чи має певні мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення країни. Така ситуація приводить до того, що в країні відбувається зростання певного напруження між регіонами, або між якимись із регіонів та національною державою загалом.

Щоб не допустити ситуації, коли регіональний сепаратизм починає загрожувати самому існуванню держави, створює можливості для актів непокори, європейські уряди намагаються проводити свою регіональну політику таким чином, аби перетворити проблему відмінності регіонів у нові можливості для їх розвитку. Тобто, спробувати забезпечити єдність держави та розвиток регіонів, виходячи із їх конкурентних переваг, їх можливостей для такого розвитку та конкурування з іншими регіонами, у тому числі інших країн, за зовнішні ресурси.

Європейські країни та Європейський Союз загалом приділяють дуже велику увагу регіональному розвитку та створенню умов для єдності європейських регіонів, формуванню солідарної згуртованої Європи. Таке завдання ставлять перед собою уряди європейських країн, органи управління регіонів, органи управління великих муніципалітетів. Адже навіть у великих містах є райони, які значно відрізняються складом населення, рівнем доходів, рівнем злочинності, станом довкілля.

Кожна держава, особливо держави-члени Європейського Союзу, прагне реалізувати свою регіональну політику таким чином, щоб використати міжрегіональні відмінності як можливості розвитку і не допустити їх перетворення на проблеми національної єдності та безпеки [29].

У березні 2010 р. була ухвалена нова Європейська стратегія економічного розвитку на наступні 10 років – «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання». Згідно з цим документом у країнах-членах ЄС були розроблені національні стратегії регіонального розвитку, а на місцевому рівні – стратегії розвитку конкретних регіонів та міст. У таких документах відображаються не лише пріоритети розвитку, які пов'язані із прискоренням економічного зростання та підвищенням добробуту населення, раціональним використанням ресурсів та вирішен-

ням соціальних проблем певної території, але також враховуються тенденції та загрози глобального розвитку. Для узгодження стратегічних напрямків розвитку конкретних територій з пріоритетами європейської та національної політики застосовується диференційований підхід за сферами «стратегічного втручання» в залежності від розміру території, чисельності населення, виробничого та ресурсного потенціалу.

У Польщі, наприклад, для узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) зі стратегією національного рівня та урахування загальних тенденцій розвитку, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польщі підготувало методичні рекомендації, в яких не лише описується загальнодержавна політика у сфері регіонального розвитку на найближчі роки, але також вказуються обов'язкові складові частини стратегії, до яких в тому числі належать «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій» [30].

Фактично, коли ми говоримо про єдність та згуртованість держави, яка складається з регіонів, ми можемо побачити, що питання єдності та згуртованості території притаманна і регіону.

Український регіон за своїми розмірами є невеликою європейською державою. У кожному українському регіоні є території, в першу чергу міста, які більш розвинуті і мають значно кращі умови життя, ніж периферійні віддалені сільські райони. Саме тому на регіональному рівні дуже важливо планувати розвиток регіону таким чином, щоб вирівнювати економічну спроможність слабших регіонів. При цьому важливо організувати таке вирівнювання не через надання додаткових дотацій слабким територіям, а створюючи у слабких територіях нові центри зростання, знову ж таки використовуючи для цього конкурентні переваги таких територій [29].

Сьогодні в Україні в основному сформовано все необхідне законодавство для регіонального розвитку, що відповідає кращим європейським стандартам. Прийнято Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», ухвалено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року (яка дуже близька за структурою до подібних документів країн-членів Європейського Союзу), розроблено План заходів з її реалізації, затверджено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів задля забезпечення фінансової спроможності громад.

Визначено, що метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня

життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання.

Державна регіональна політика реалізується на основі таких принципів:

- законності – відповідності Конституції та законам України, міжнародним договорам, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України;
- співробітництва – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики;
- паритетності – забезпечення рівних можливостей доступу об’єктів регіональної політики до ресурсів державної фінансової підтримки регіонального розвитку;
- відкритості – забезпечення вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є у розпорядженні органів державної влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування;
- субсидіарності – передачі владних повноважень на найнижчий рівень управління для найбільш ефективної реалізації;
- координації – взаємозв’язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- унітарності – забезпечення просторової, політичної, економічної, соціальної, гуманітарної цілісності України;
- історичної спадкоємності – врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку регіонів;
- етнокультурного розвитку – відродження етнічної самосвідомості та збереження духовної і матеріальної культури етносів, сприяння розвитку їхньої етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності;
- сталого розвитку – розвитку суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;
- об’єктивності – розроблення всіх документів, що визначають державну регіональну політику, на основі реальних показників, яких реально досягти та які можливо оцінити [18].



У законодавстві зафіксовано, що регіональні стратегії розвитку є інструментами реалізації державної регіональної політики, а їх розроблення здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл, першочергового розвитку депресивних територій, стратегічних пріоритетів розвитку районів відповідного регіону.

Важливо, що формування і реалізація державної регіональної політики базується на інтегрованому підході, який передбачає поєднання таких складових частин:

- секторальної (галузевої) – підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації і диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу;
- територіальної (просторової) – досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій шляхом формування «точок зростання», активізації місцевої економічної ініціативи та зміцнення потенціалу сільської місцевості, забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини;
- управлінської – застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади [19].

Значно збільшено фінансовий ресурс підтримки регіонів. Так, у 2016 р. на державну підтримку розвитку регіонів передбачено близько 6 млрд. грн., з них 3 млрд. грн. – за рахунок Державного фонду регіонального розвитку (далі –ДФРР), 1 млрд. грн. – субвенція для розвитку інфраструктури об'єднаних територіальних громад, 1,94 млрд. грн. – субвенція на заходи соціально-економічного розвитку окремих територій. При цьому проекти, які фінансуються з Державного бюджету України, повинні відповідати пріоритетам регіональних стратегій розвитку та плану заходів з їх реалізації. У 2015 р. був ухвалений наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (далі – Мінрегіон) щодо відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку для наступної реалізації за кошти ДФРР. У наказі, зокрема, зазначається, що проект має бути спрямований на розвиток, і з цією метою на заявників проекту покладається визначення проблеми, на розв'язання якої він спрямований, обґрунтування очікуваних кількісних і

якісних результатів реалізації та інновацій проекту. Своєю чергою, на регіональні комісії, які оцінюють проект, покладається, з-поміж іншого, визначення актуальності проекту, а також соціального і економічного ефекту від його реалізації.

У 2016 р. з'явився новий фінансовий інструмент регулювання регіонального розвитку – субвенція на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Мінрегіон запропонував об'єднаним громадам типову структуру плану соціально-економічного розвитку, необхідного для отримання державної субвенції, та затвердив форму заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Це збільшує можливості об'єднаних громад фінансувати інфраструктурні проекти, доцільність яких вони визначатимуть самостійно [1].

Наведене свідчить, що, починаючи з 2015 року, в Україні сформовано нову державну регіональну політику, яка набула європейських рис і отримала конкурентне формульне фінансування з Державного бюджету України (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Зміна підходів до формування державної регіональної політики [29]

	Традиційна регіональна політика	Нова регіональна політика
Цілі	Балансування економічного розвитку через тимчасову компенсацію розривів розвитку між регіонами	Виявлення та реалізація прихованого та недооціненого потенціалу розвитку регіону
Стратегії	Секторальний підхід	Інтегровані проекти розвитку
Інструменти	Субсидії та державна допомога	«М'яка» та «тверда» інфраструктура
Суб'єкти	Центральний уряд	Багаторівневе врядування
Філософія	Перерозподіл ресурсів від більш розвинутих до менш розвинутих регіонів	Розбудова конкурентного регіону шляхом залучення всіх регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону

Нині області отримали можливості дійсно планувати та фінансувати власний розвиток. Усі вони мають розроблені стратегії розвитку до 2020 або 2025 років. Водночас, на жаль, реалії життя показують, що в регіонах ще не всі управлінці можуть ефективно скористатися новими інструментами регіонального розвитку.



*Переважає більшість проектів, що фінансувалися за рахунок коштів ДФРР у 2015 р. і продовжують фінансуватися у 2016 р., не спрямовува-
лася на розвиток території. Окрім того, значна кількість проектів була
відхилена через їх невідповідність критеріям фінансування, внаслідок
чого кошти ДФРР взагалі не були освоєні. У 2015 р. жоден регіон України
не використав у повному обсязі кошти ДФРР, а найменший рівень вико-
ристання – 55,94 % – був у Запорізькій області.*

*Загалом у 2015 р. реалізовувалися 876 проектів, з них до кінця 2015 р.
завершено 532. Найбільше проектів реалізовувалося у Донецькій області
(112), а найменше – в Одеській (5) та м. Києві (1).*

Це є результатом відсутності в регіонах достатньої кількості реальних проектів регіонального розвитку, які могли б бути підтримані за рахунок коштів ДФРР. Більшість проектів – довгобуди, проектна документація на які потребувала неодноразового доопрацювання.

Такий великий відсоток невикористаних коштів став головною причиною того, що розмір ДФРР на 2016 рік залишився на рівні 3-х млрд. грн., хоча проект бюджету передбачав 4,7 млрд. грн. Об'єднаним територіальним громадам для ефективного використання коштів ДФРР потрібно, в першу чергу, самим розуміти, куди мають бути спрямовані ці кошти. Адже для громади дуже важливо, щоб кошти від ДФРР були використані найефективніше.

Поряд з реформою державної регіональної політики, яка завершила перший етап – формування нормативної бази, в Україні відбувається широка децентралізація. У результаті бюджетної децентралізації міста обласного значення та об'єднані територіальні громади отримали значні додаткові ресурси для свого розвитку і завдяки цьому були сформовані нові можливості для збільшення доходів місцевих бюджетів в подальшому. Децентралізація дає можливість місцевим громадам та регіонам отримати більше впливу на свій розвиток та благополуччя населення. Успішними стають ті регіони та громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови і використовують ті зовнішні фактори, що впливають на інвестиції та підтримують їх. А це означає, що успішними є регіони, що мають стратегії власного розвитку.

1.2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Стратегічне планування в сучасних умовах є невід'ємним елементом муніципального менеджменту, про доцільність запровадження якого в

Україні свідчить вдала практика використання даного інструменту в розвинених країнах.



Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [28].

Сьогодні місцева влада стикається з великою кількістю складних, гострих проблем, від яких залежить життєзабезпечення територіальної громади. Але вирішення поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність владних дій у контексті підвищення конкурентоспроможності території та створення умов для її виживання і розвитку у майбутньому. Це спричиняє накопичення проблем, не створюється підґрунтя якісних перетворень, іноді втрачаються потенційні конкурентні переваги території. Тому сьогодні, коли місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування працюють у самостійному, доволі чітко окресленому полі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади. Це й зумовлює потребу та перспективність запровадження стратегічного планування на місцевому рівні саме в умовах, що існують нині в Україні. Тобто, стратегічне планування не є просто копіюванням західного досвіду, не є даниною моді, навпаки, органи місцевого самоврядування отримують у своє розпорядження ефективний інструмент, який дає можливість підготуватись до майбутніх зовнішніх і внутрішніх викликів та знайти відповіді на них.

Для чого сьогодні потрібні українським територіальним громадам стратегічні плани?



По-перше, стратегічний план – це показник готовності керівництва взяти на себе відповідальність за майбутнє території та соціально-економічний розвиток його територіальної громади.

По-друге, стратегічний план – це найбільш адекватний в сучасних умовах інструмент реагування на невизначеність зовнішнього середовища і формування сприятливого для розвитку

економіки місцевого ділового клімату, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і матеріально-фінансову самодостатність території замість орієнтації на державну допомогу.

! По-третє, розробка стратегічного плану – це не односторонні зобов'язання місцевої влади перед населенням, а організація конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території, з метою її розвитку. Цей процес сприяє зміцненню іміджу території у населення і потенційних інвесторів як такої, що має перспективне майбутнє.

Крім того, стратегічний план – ефективний засіб лобювання інтересів території на регіональному і національному рівнях.

Впровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком, було кроком вперед порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше. Але, на жаль, аналіз програмного розвитку територій свідчить, що існують певні недоліки в існуючому процесі розробки програм розвитку територіальної громади, серед яких такі:

- недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території. Як правило, аналітичні розділи програм містять лише опис соціально-економічної ситуації, рідше у них виявляються тенденції розвитку, ще рідше зустрічається аналіз економічного потенціалу, практично відсутній аналіз переваг і недоліків територіального розвитку, зовнішніх факторів, які на нього впливають;
- слабка розробка блоку основних цілей. Часто цілі розвитку території навіть якісно нечітко визначені, не говорячи вже про їх кількісний вираз. Відсутня наукова обґрунтованість таких цілей;
- у місцевих програмах складно знайти чітке формулювання і наукове обґрунтування стратегічного вибору;
- важливим недоліком програм є слабка підтримка програмних заходів дієвим механізмом їх реалізації;
- недостатня ув'язка різних програм, комплексних та галузевих, які діють на відповідній території між собою, відсутня єдина методологічна база для їх підготовки;
- не завжди програмні заходи належним чином ув'язані з відповідним фінансуванням;
- через брак коштів на розвиток щорічні програми спрямовані, передусім, на латання дірок без послідовної роботи на перспективу, що не

сприяє належній ефективності використання обмежених бюджетних коштів;

- відсутні механізми моніторингу, завдяки яким можна було б відслідковувати процес реалізації програми соціально-економічного розвитку території та корегувати її при зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Подолання зазначених недоліків, безумовно, буде сприяти застосування стратегічного планування розвитку територіальної громади, технологія здійснення якого має суттєві відмінності від існуючого нині способу підготовки програмних документів. Серед них можна виділити наступні:

1. Планування здійснюється «від майбутнього», а не «від досягнутого». Це означає, що з самого початку планувального процесу формулюється головна, основоположна мета розвитку громади (Стратегічне бачення), задля досягнення якої і розробляється стратегічний план.

2. Головна мета визначається не вузьким колом фахівців, а громадою загалом через своїх представників у робочій групі, яка працює над розробкою стратегічного плану, а також через широке обговорення питання стратегічного вибору розвитку території у засобах масової інформації, за допомогою громадських слухань, соціологічних опитувань, фокус-груп тощо. Таким чином, забезпечується визначення та узгодження інтересів різних верств населення, підприємницьких структур та інших зацікавлених сторін.

3. Стратегічний план не є жорстким ні за змістом, ні за термінами. Робоча група із стратегічного планування є постійно діючою, хоча її склад протягом періоду підготовки та реалізації плану може істотно змінюватися. Робоча група може корегувати та змінювати деякі пріоритети, конкретні заходи стратегічного плану на основі ретельного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток. Акцент у стратегічному плануванні робиться на передбаченні необхідних змін та завчасній підготовці до них, а не на подоланні наслідків подій, що вже відбулися.

4. Застосовується проектний підхід до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямів. Тобто, конкретні заходи, що включаються до щорічного плану дій, повинні бути чітко сформульованими, мати розроблені критерії оцінки виконання, фінансові показники, терміни реалізації та відповідального за виконання.

5. Здійснюється постійний моніторинг за процесом реалізації стратегічного плану та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі території, визначаються показники оцінки рівня досягнення цілей та наближення до кінцевого результату.

Короткострокові програми територіального розвитку вирішують, як правило, завдання кількісного характеру, спрямовані на ефективне використання існуючих ресурсів.

Стратегічні документи готуються з метою знаходження нових точок зростання, здійснення якісних перетворень в економіці, соціальній сфері. Тому в сучасних умовах, коли можливості для розвитку територій за рахунок минулих досягнень практично вичерпані, важливо розробляти саме довгострокові стратегічні програми та послідовно втілювати їх у життя.

Перспективне планування розвитку території має важливі переваги у порівнянні із звичайним плануванням. До них можна віднести те, що:

- стратегічний план розвитку населеного пункту, створений громадою, виходячи з її інтересів і пріоритетів, є більш стабільним, так як є результатом співпраці трьох основних секторів громади – місцевої влади, підприємницьких структур і громадських організацій. Передбачені у стратегічному плані заходи реалізуються не тільки за рахунок зусиль місцевої влади, але й іншими суб'єктами територіального розвитку. Досвід розвинених країн світу показує, що внаслідок цих спільних зусиль стають розповсюдженими такі явища як спонсорство бізнесових структур, допомога громадських організацій у вирішенні місцевих проблем. Крім того, підприємці, котрі знають, що їхня діяльність перебуває в головному руслі розвитку території, працюють більш впевнено та більш охоче інвестують власні кошти у розширення виробництва, розвиток трудових ресурсів тощо;
- стратегічний план є організуючим документом, який дозволяє використовувати наявні фінансові та інші територіальні ресурси цілеспрямовано, тобто більш ефективно. Нова ідеологія розвитку території виходить з того, що коштів на програми соціально-економічного розвитку завжди буде мало, очікувань з боку територіальної громади з точки зору якості громадських послуг – більше, а реакція на можливе збільшення податків – негативна. Тому необхідно оптимальне використання людських і фінансових ресурсів на стратегічних напрямках;
- стратегічне планування як спільна праця територіальної громади над визначенням власного кращого майбутнього і його досягненням, суттєво сприяє самоусвідомленню громади, її згуртуванню, що підвищує соціальну та політичну стабільність у суспільстві;
- сформований стратегічний план забезпечує територіальній громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи технічної допомоги, що

надається різними фінансовими та благодійними організаціями західних країн. Досвід інших держав, наприклад Польщі, свідчить, що міжнародні фінансові структури розглядають бізнес-плани міст чи їх заявки на отримання грантів лише за умови наявності у цих міст стратегічних планів розвитку, з яких видно, що мета, для досягнення якої територія потребує коштів, передбачена в стратегічному плані територіального розвитку, а отже, підтримується територіальною громадою [7].

Стратегічний план надає місцевим жителям великі можливості для активної участі в житті громади. Процес розробки стратегічного плану із залученням громадськості допомагає сформуванню у неї впевненості, що в її силах зробити що-небудь корисне для свого міста, села, селища. Стратегічний план в сучасних умовах є ефективним інструментом, що визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості в завтрашньому дні. На відміну від попередніх зразків планування стратегічний план є формою виразу внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаної моделі майбутнього. Процес стратегічного планування розвитку територій покликаний утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати її на реалістичну та об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території. Стратегічний план одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молоді сформулювати свої власні цілі життєвої самореалізації і погоджувати свої життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довгостроковим соціальним замовленням, для батьків – перспективною основою для життєвого самовизначення їхніх дітей. Це є також важливим аспектом стратегічного планування [15].

На відміну від комплексної місцевої програми соціально-економічного розвитку, метою стратегічного планування є розв'язання лише корінних проблем та визначення лише декількох пріоритетів розвитку, яких може бути не більше п'яти. Стратегічний план визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для території напрямках.

Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад мають характеризуватися наступними ознаками:

1. Орієнтація на потреби та інтереси людей.

Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення, зокрема бідних.

2. Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території.

Для успіху стратегічного планування необхідна згода усіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань. Усі місцеві депутати незалежно від належності до політичних партій повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі, нова управлінська команда не розглядала б конкретну стратегію лише як складову політики своїх попередників.

3. Усебічність та цілісність.

Стратегії розвитку територій 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.

4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети.

Стратегія має бути 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.

5. Проведення комплексного аналізу стану територіального розвитку.

Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.

6. Обов'язковість моніторингу та оцінювання.

Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, які базуються на чітких показниках, що дозволяють відслідковувати соціально-економічні процеси на території та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.

7. Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні.

У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій вкрай важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження.

Залучення широкого кола громадян до створення середньо- та довгострокового плану розвитку ОТГ дозволяє, окрім вирішення нагальних проблем громади, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення цих проблем, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому всіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою

Стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян – патріотів своєї громади.

Стратегія розвитку не є всеосяжним документом, що описує всі соціально-економічні сфери території. Навпаки, вона сконцентрована на ключових, найбільш перспективних напрямках, які виявлені на основі аналізу соціально-економічного потенціалу, сильних і слабких сторін внутрішнього середовища території, можливих сприятливих чи негативних зовнішніх впливів.

Стратегія розвитку має охоплювати заходи, що взаємопов'язують загальнонаціональні пріоритети, положення генеральних схем планування відповідних територій, прогнози та програми розвитку окремих галузей господарства країни, міжрегіональні інтереси тощо з власними пріоритетами розвитку конкретної території.

Це означає, що через розробку стратегії здійснюється координація розрізнених між собою дій щодо соціально-економічного розвитку. Стратегічний план, по суті, повинен стати основою для розробки різноманітних планових документів з тим, щоб вони узгоджувалися один з одним за цілями, загальним навантаженням на бюджет, послідовністю, заходами. Однак для виконання цієї ролі стратегічний план повинен мати юридичний статус, необхідний для впровадження його рішень в інші плани та програми.

Планування розвитку території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему.

До базових складників такої системи планування територіального розвитку слід віднести:

- стратегічні довгострокові плани соціально-економічного розвитку;
- просторові плани територіального розвитку (генеральні плани міст і містобудівна документація населених пунктів);
- середньострокові плани соціально-економічного розвитку території та цільові програми розвитку окремих сфер діяльності;
- короткострокові програми соціально-економічного розвитку.

Усі види документів тісно пов'язані між собою, сприяють розв'язанню питань підвищення ефективності функціонування території, але відрізняються між собою.

Розробка довгострокового стратегічного документу 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 схеми розвитку території, з чого випливає необхідність тісної ув'язки останніх з положеннями стратегічного плану.

На жаль, в Україні поки що цьому взагалі приділяється надто мало уваги. Постійне спрощення різних дозвільних процедур у будівництві призвело до того, що наші міста і села перетворюються у якісь хаотично забудовані ділянки, де практично неможливо забезпечити якісне та безпечне життєве середовище для людини. Відсутність єдиних планувальних документів у межах поселення та за його межами призвело до розбазарювання комунальних та державних земель, їх розподілу на дрібні клаптики, що тепер вкрай ускладнює залучення в об'єднані територіальні громади внутрішніх чи зовнішніх інвесторів.

Скасування такого виду містобудівної документації, як місцеві правила забудови, ще більше ослабило роль органів місцевого самоврядування в упорядкуванні простору своїх громад. Проте навіть у цих умовах органи місцевого самоврядування можуть мати значний вплив на ситуацію на території своєї юрисдикції. І тут основними елементами такого впливу може стати генеральний план поселення, зонування території, а основним документом реалізації стратегічного плану ОТГ має стати схема планування території громади. Наявність такого документа відразу вирішує низку питань раціонального використання території громади, збереження земель від необґрунтованого їх використання за межами здорового глузду, як це часто зараз буває в різних територіальних громадах.

Тут варто зауважити, що схема планування території громади має узгоджуватись із стратегією розвитку громади. Ці документи бажано готу-

вати паралельно. Генеральний план поселення загалом є досить детальним документом, особливо коли ми говоримо за невеликі поселення. І саме він визначає загальні підходи до забудови поселення та перспективи його розвитку на майбутнє.

Проте сьогодні, коли більшість генеральних планів уже безнадійно застаріли або у випадку, коли в поселенні немає нового будівництва, припустимо розробити детальні плани окремих територій в межах поселення, де можливий хоча б якийсь розвиток і хоча б якесь будівництво. Особливо це актуально зараз для адміністративних центрів об'єднаних громад, створених на базі містечок, селищ чи великих сіл. Нові, досить великі бюджети, які з'явилися у цих громадах, неодмінно приведуть до поживлення місцевого економічного життя і відразу з'являються бажані розмістити в центральній частині цих поселень якісь магазини, кафе чи щось інше. До місцевої ради буде подано заяви на відведення земельних ділянок у центральній частині у власність чи в оренду. Відсутність цілісного плану організації простору, неминуче призведе до реальних проблем, після встановлення різноманітних МАФів чи рівновеликого будівництва, появи високих огорож тощо. Тому сьогодні ОТГ мають можливість здійснити планування таких своїх перспективних територій, у тому числі і за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури, яка їм надійшла з Державного бюджету України.

При цьому дуже важливо долучити до процесу такого просторового планування місцеву громадськість, зробити його максимально прозорим і доступним для жителів громади. Тільки тоді не буде зайвих звинувачень місцевої влади і вдасться обмежити тиски лобістів на місцеву раду та її депутатів [29].

Місцева стратегія має стати основним документом, за яким організується робота з розробки і корегування галузевих, соціально-економічних, фінансових програм, генерального плану, а потім і правил землекористування і забудови. При цьому в стратегії визначаються основні пріоритети місцевого розвитку, найважливіші проекти для реалізації заявлених ідей. Схеми розвитку території, 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 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 та ефективну систему планування.

1.3. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки [2]:

1. Перший — визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема — через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

2. Другий — формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території).

3. Третій — визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості.

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», «Про місцеві державні адміністрації».

Згідно чинного законодавства питання соціально-економічного розвитку територій України на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць, районів і регіонів належать до компетенції, перш за все органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

Сільські, селищні, міські ради є одиницями місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і здійснюють від їх імені та в їх інтересах визначені Конституцією та законами України функції і повноваження.

До власних повноважень сільських, селищних, міських рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку відносяться [24]:

- підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку, забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території;

-
- складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;
 - попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності;
 - подання до районних, обласних рад необхідних показників і внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних районів і областей, а також до планів підприємств, установ і організацій будь-якої форми власності, розташованих на відповідній території, з питань місцевого значення та деяких інших.

До делегованих повноважень у сфері соціально-економічного і культурного розвитку належать розгляд і узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Таким чином, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території.

Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами.

До повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного і культурного розвитку відносяться [24]:

- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку району, області, а також цільових програм з інших питань;
- затвердження районних і обласних бюджетів та звітів про їх виконання;
- розподіл переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій відповідно між районними бюджетами, місцевими бюджетами міст обласного значення, сіл, селищ, міст районного значення;

-
- регулювання земельних відносин;
 - управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах;
 - вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів;
 - прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення;
 - прийняття рішень щодо делегування місцевим державним адміністраціям окремих повноважень районних, обласних рад;
 - розв'язання інших питань, визначених законом.

У нинішній період районні та обласні ради делегують місцевим державним адміністраціям переважну більшість своїх повноважень із соціально-економічного і культурного розвитку. Серед них – підготовка проєктів програм соціально-економічного й культурного розвитку, цільових програм з інших питань, пропозицій до загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України; забезпечення збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових та фінансових ресурсів; підготовка і подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проєкту Державного бюджету України та інші [25].

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території.

Наведене свідчить, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

Другий блок – формування засад стратегічного планування в Україні – складається з наступних документів: Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики», Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про затвердження

Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку», «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку», Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» та інше.

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

Державне прогнозування економічного і соціального розвитку – науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку.



Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень державними органами, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

Програми економічного і соціального розвитку – державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст.

Відповідно до цього Закону система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з [16]:

- прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;

-
- загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм;
 - прогнозів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
 - програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період.

В основу розроблення зазначених документів покладено наступні принципи:

- принцип цілісності, який забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди і на більш тривалий період;
- принцип об'єктивності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного і соціального розвитку, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;
- принцип науковості, який забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;
- принцип гласності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;
- принцип самостійності, який полягає в тому, що місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

-
- принцип рівності, який полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;
 - принцип дотримання загальнодержавних інтересів, який полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави [16].

Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються взаємоузгоджено з щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. Такі програми мають містити:

1. Аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери.

2. Стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

3. Можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

4. Цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році.

5. Систему заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців.

6. Основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

7. Дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. «Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» (із змінами 2012 року) детально розкрито порядок розроблення та типову структуру оперативних програм розвитку території.

Підходи до розробки середньострокових цільових програм регламентуються Законом України «Про державні цільові програми» від

18 березня 2004 року, останні зміни до якого було прийнято 16 жовтня 2012 року.

Метою розроблення цільових програм розвитку території є сприяння реалізації державної і регіональної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

Розробка цільової програми передбачає здійснення певних етапів, до яких відносяться [17]:

- ініціювання розроблення цільової програми, розроблення та громадське обговорення концепції програми;
- схвалення концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строків її розроблення;
- розроблення проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування;
- державна експертиза проекту програми;
- погодження та затвердження програми;
- проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань програми;
- організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням;
- підготовка та оцінка щорічних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби – проміжних звітів;
- підготовка та опублікування в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми.

На підставі моніторингу реалізації цільової програми до неї можуть вноситься зміни. Наприклад, включення до програми додаткових заходів і завдань; уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань; виключення із затвердженої програми окремих заходів і завдань, щодо яких визнано недоцільним подальше продовження робіт.

З наведеного слідує, що описані вище два закони стосуються оперативного та середньострокового планування. На жаль, спеціального закону, що регламентував би процес стратегічного планування в Україні

нема. Однак, можна стверджувати, що рамкові умови для його запровадження створено. Вони визначені, наприклад, у Законі України «Про засади державної регіональної політики». Закон визначив систему планувальних документів у сфері державної регіональної політики [18]:

- 1) Державна стратегія регіонального розвитку України;
- 2) План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України;
- 3) регіональні стратегії розвитку;
- 4) плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку;
- 5) інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Крім того, зазначено, що районні, міські, селищні, сільські ради у сфері державної регіональної політики забезпечують підготовку та подають до Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних рад пропозиції щодо врахування інтересів відповідних територіальних громад під час розроблення:

- 1) проекту Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації;
- 2) регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів.

Міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл.



В Україні уже багато років працюють різноманітні іноземні програми технічної допомоги, спрямовані на допомогу регіонам і містам в розробці стратегій розвитку. Оскільки об'єднаних територіальних громад донедавна в Україні не існувало, немає реального досвіду, яким чином розробляти стратегії розвитку громади, але досвід роботи над стратегіями міст та регіонів можна та варто використати.

Саме тому ми пропонуємо діяти за певним алгоритмом розробки, який застосовувався до стратегії регіонального розвитку області.

Звичайно, це різні масштаби — область та об'єднана громада, але сьогодні об'єднані територіальні громади за своїми розмірами є досить великими територіальними утвореннями і в межах своїх територій вони мають локальні складові більш розвинені чи навпаки дуже слабкі, які фактично є зменшеною копією регіону.

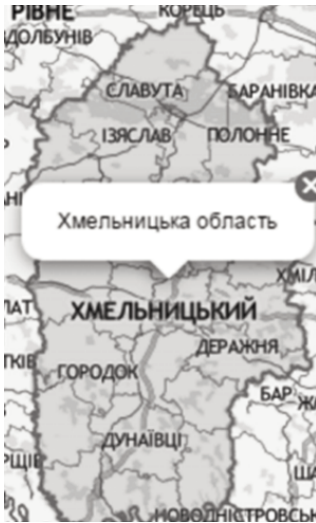


Рис. 1. Об'єднана територіальна громада – регіон у мініатюрі [29]

Об'єднана територіальна громада може взяти за основу для розробки своєї стратегії розвитку навіть Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 року, а також врахувати стратегію розвитку області, у якій знаходиться територіальна громада.

Це буде абсолютно логічно, оскільки нова Державна стратегія регіонального розвитку базується на філософії збільшення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення єдності всього українського простору, а також покращення якості життя населення незалежно від місця проживання людини. Все це досягається через: «підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації і диверсифікації структури економіки; забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу; досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, ...; запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій ...; забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини;...» [19]. Такі завдання точно підходять до планування розвитку об'єднаної громади. Саме тому методологія стратегічного планування ОТГ, що описана в розділі 2 цього посібника, базується на основних положеннях підготовки регіональних стратегій.

Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку визначено в Постанові Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932

«Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Крім того, Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. № 79 затверджено Методику розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, яка увібрала в себе європейський досвід стратегічного планування.

Регіональна стратегія розвитку є документом, що визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, ситему моніторингу та оцінки результативності.

План заходів з реалізації регіональної стратегії є інструментом реалізації регіональної стратегії, який передбачає заходи у середньостроковій перспективі (від трьох до чотирьох років) та у рамках передбачених регіональною стратегією завдань, відповідальних виконавців, строки виконання, обсяги і джерела фінансування з визначенням індикаторів результативності їх виконання, та є основою для розроблення інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів.

Регіональні стратегії і плани заходів розробляються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями у разі прийняття Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласною, Київською та Севастопольською міськими радами відповідного рішення.

Проект регіональної стратегії розвитку має включати:

1. Вступ з коротким обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника.
2. Аналітичну частину – детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону та результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань діючої регіональної стратегії.
3. Аналіз сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристику порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку регіону.
4. Сценарії розвитку.

-
5. Стратегічне бачення на відповідний період.
 6. Стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період.
 7. Оперативні цілі, що забезпечать досягнення стратегічних цілей.
 8. Основні завдання, етапи та механізми їх реалізації.

Результати реалізації регіональних стратегій визначаються на підставі проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації планів заходів.

Нарешті, третій блок – засади участі населення та юридичних осіб у формуванні стратегії розвитку регіону, складається з цілої низки документів. Серед них: Закони України: «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації», 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» тощо.

Важливим документом для подальшого розвитку партнерства влади та громадськості стало Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» (від 26 листопада 2014 р. № 1176-р та 30 листопада 2016 р. № 909-р). Було проголошено, що підвищення політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства демонструє їх прагнення мати легітимні механізми захисту своїх прав і свобод, впливу на дії органів державної влади, притягнення до відповідальності посадових осіб, які використовують владу для збагачення, а не для задоволення суспільних потреб. Сьогодні Україна опинилась перед загрозою втрати суверенітету і територіальної цілісності, що ускладнюється економічною кризою. На даному етапі найважливішим є об'єднання зусиль Кабінету Міністрів України та громадянського суспільства, рівноправний діалог та взаємна відповідальність за розвиток держави. Це вимагає невідкладного впровадження принципів відкритого урядування, відповідальності органів державної влади перед суспільством, підзвітності та підконтрольності громадянам [21, 22].

Висновки

В Україні створено нормативно-правову базу щодо формування нової регіональної політики, яка відповідає європейським стандартам і базується на філософії зміцнення конкурентоспроможності регіону шляхом залучення всіх регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону. Важливим інструментом досягнення цього є стратегічне планування.



Об'єднані територіальні громади, для яких питання конкурентоспроможності є не менш важливими, ніж для регіону, повинні мати перспективне бачення власного розвитку, що закріплюється в місцевій стратегії.

Місцева стратегія розвитку має стати організуючою оболонкою для створення цілісної та взаємоузгодженої системи територіального планування.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ



1. Поясніть, у чому відмінність нової політики регіонального розвитку від тієї, що застосовувалась в Україні до 2014 року?
2. Якими є мета та принципи нової державної регіональної політики України?
3. Назвіть інструменти реалізації державної регіональної політики.
4. Дайте визначення поняття «стратегічне планування».
5. Якими є переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади?
6. Назвіть відмінності місцевої стратегії розвитку та комплексної програми соціально-економічного розвитку.
7. Якими ознаками мають характеризуватися стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад?
8. Назвіть базові складники системи планування територіального розвитку.
9. Охарактеризуйте нормативно-правову базу стратегічного планування місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ОСНОВНІ ЕТАПИ

2.1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Стратегія розвитку, з точки зору процесу її підготовки та методики, є складним інструментом впливу на майбутнє території. Її розробка потребує чіткого алгоритму, політичної волі та знань місцевої влади, готовності та розуміння підприємницьких структур і населення. Під час підготовки стратегії територіального розвитку переглядаються існуючі умови, аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку, розробляються конкретні заходи, яких треба вжити, та плануються зміни, які мають впливати на соціально-економічне становище території. Процес є непростим у зв'язку з необхідністю вибору напрямів розвитку, узгодження дій та пошуку консенсусу, оскільки наявні в громаді можливості та ресурси завжди обмежені, а сама робота з цілепокладання повинна базуватись на виявленні та відборі проблем і формуванні планів дій, що найбільш пріоритетні та результативні [9].

З огляду на складність стратегічного планування необхідно правильно організувати цей процес та дотримуватись методології підготовки стратегічного документу.

Розробка стратегічного плану вимагає як фахових знань з основ стратегічного планування, так і широкого залучення в цей процес усіх зацікавлених сторін на всіх етапах підготовки документу. Такий підхід, з одного боку, сприяє підвищенню прозорості прийняття рішень щодо майбутніх пріоритетів розвитку та обґрунтованому врахуванню інтересів приватного сектору, а з іншого дещо ускладнює підготовку стратегічного плану. Це пов'язане з тим, що багато із залучених до розробки місцевої стратегії осіб не мають відповідних знань і навичок та чіткого розуміння сутності даного

процесу. Тому для підготовки програмного документу якісно та вчасно вкрай важливим є організаційне забезпечення підготовки стратегічного плану. Від належної організації залежить успішність як самого процесу, так і його безпосереднього результату – якісного Стратегічного плану.

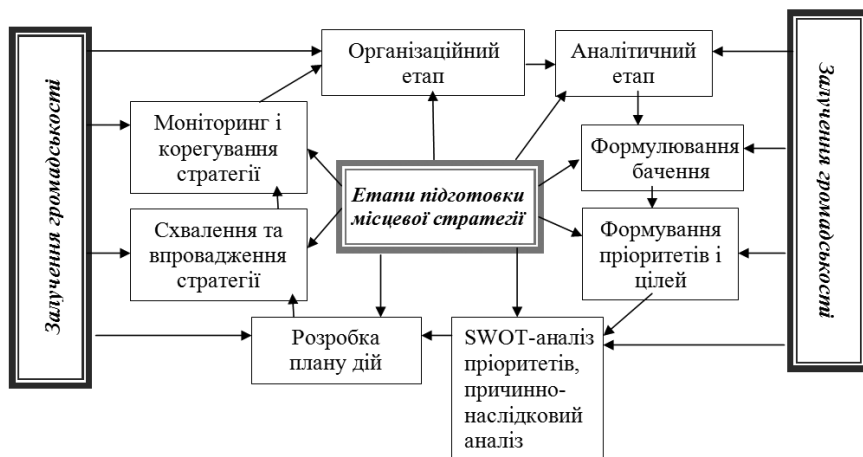


Рис. 2. Схема процесу підготовки місцевої стратегії розвитку

Початок процесу стратегічного планування повинен бути зроблений місцевою владою в рамках стандартних управлінських процедур. Розпорядження голови об'єднаної територіальної громади про офіційний початок процесу розробки стратегії має містити інформацію про період, на який цей документ розробляється, повноваження та ресурси, необхідні для успішного виконання процесу, ключові етапи підготовки та очікувані терміни.

Термін «стратегічне планування» не може бути повноцінно застосованим на етапі створення перших ОТГ в Україні. Причина полягає в тому, що у новостворюваних ОТГ, умовно кажучи, відсутня «історія», інакше кажучи, ми не можемо відстежити поведінку територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди, а період ідентифікації базових умов, які матимуть суттєвий вплив на подальшу суб'єктивність ОТГ, відбуватиметься упродовж 2015-2018 років. А однією з ознак «стратегічності» плану є довгостроковий (понад 7 років) період планування. Тому у період становлення доцільною є розробка середньострокового (на 3-5 років) плану розвитку ОТГ.





У подальшому (коли будуть визначені базові умови функціонування ОТГ) можна буде розробляти стратегічні (довгострокові) плани розвитку ОТГ.

Підходи, описані далі, є універсальними і можуть бути використані в обох випадках [13].

На організаційному (підготовчому) етапі здійснюються: ініціювання розроблення стратегії; аналіз зацікавлених сторін; формування робочих груп; формування секретаріату; підготовка плану інформування та залучення населення.

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 щодо її розробників, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування та шляхи їх подолання.

Визначення та аналіз зацікавлених сторін, охочих брати участь у процесі стратегічного планування розвитку об'єднаної територіальної громади, є важливим завданням підготовчого етапу.



Зацікавлена сторона — це особа, організація, група осіб чи організацій, які мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того, позитивні чи негативні для них ці результати), а також ті, хто самі можуть впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова.

Є кілька причин, чому участь представників різних зацікавлених сторін у процесі розробки стратегії є важливою.

По-перше, участь представників різних зацікавлених сторін забезпечує можливість прийняття більш кваліфікованих рішень.

По-друге, залучення представників місцевої влади та лідерів громадської думки збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує інших до участі, а також допомагає створити атмосферу довіри в громаді.

По-третє, належна та своєчасна участь представників зацікавлених сторін створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Дуже часто, коли стратегії готуються тільки зовнішніми експертами без залучення місцевих фахівців, стратегічні документи можуть мати високу якість з технічної точки зору, але їх реалізація може зіткнутися з труднощами саме через те, що не існує відчуття місцевої власності. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів у більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може

допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо [13].

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин;
- можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії;
- осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії;
- шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення [27].

Проведений аналіз дозволить визначитися з рівнем залучення різних зацікавлених осіб до процесу стратегічного планування.

Таблиця 2.1.

Характеристика рівнів залучення зацікавлених сторін

Рівні	Характеристика
Рівень 1. Надання інформації	Орган влади просто інформує зацікавлені сторони про різні аспекти підготовки стратегічного плану. Інформація часто дозована і неповна. Громадяни або цікавляться і мають доступ до такої інформації, або не цікавляться нею, або просто не мають до неї доступу з різних причин. При такому рівні залучення існує висока ймовірність протестних виступів, спровокованих інформацією про дійсні або міфічні дії чи наміри влади.
Рівень 2. Інформаційний зв'язок із зацікавленими сторонами	Надання інформації з паралельним відстеженням реакції зацікавлених сторін, тобто водночас налагоджується зворотний зв'язок. Громадяни можуть виступати з критикою або протестами проти дії влади, як і на першому рівні. Проте на цьому рівні залучення владні органи не лише інформують громадян, але також пояснюють громаді мотиви власних рішень і відслідковують її реакцію.
Рівень 3. Діалог з зацікавленими сторонами	На цьому рівні влада не лише відстежує реакцію громадської думки, але й враховує ці результати в плануванні власних дій. Налагоджуються формальні механізми сталих консультацій та переговорів з представниками різних громадських груп. Ймовірність протестних виступів значно зменшується.

Рівні	Характеристика
Рівень 4. Партнерство з громадою	Спільна відповідальність влади та громади за підготовку місцевої стратегії – спільна розробка стратегічного бачення, конкретних заходів, їх втілення, розвинена співпраця з громадськими організаціями.

Після проведення аналізу необхідно сформувати робочу групу, що займатиметься питаннями стратегічного планування. Для цього варто застосовувати найрізноманітніші методи переконання, а іноді й умовляння, задля залучення окремих громадян до роботи над розробкою стратегічного плану громади. До цих методів можна віднести розсилку особистих листів, проведення переговорів, зборів за участю спеціалізованої невеликої аудиторії. Спонукає громадян до участі може проведення громадського форуму або інших заходів щодо підвищення обізнаності широких кіл громадськості.

Зазначимо, що робоча група з розробки стратегії з моменту затвердження її складу розпорядженням голови громади (Рішенням виконавчого комітету) стає легальним, хоча й тимчасовим, на термін розроблення стратегії, підрозділом виконавчого комітету, права й обов'язки якого можуть бути виписані у Положенні про робочу групу. **(Приклад Розпорядження про робочу групу з підготовки місцевої стратегії наведено у Додатку 1).**



Робоча група – це головний координаційний орган процесу стратегічного планування, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегічного плану територіального розвитку.

Для того, щоб бути дієвою дана Група не повинна бути занадто великою. В залежності від розміру території, для якої розробляється стратегія розвитку, можна запропонувати кількість її членів до 30 осіб.

Орієнтовний склад робочої групи:

- депутати місцевої ради (за згодою);
- керівники управлінь (відділів) виконавчого комітету місцевої ради;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих засобів масової інформації;
- інші представники місцевої еліти, агентств регіонального та місцевого розвитку, залучені експерти, консультанти [9].

Корисним є включення до групи, яка займається плануванням, активістів та громадських лідерів, їх точка зору в багатьох питаннях може бути ближчою до реальних умов життя територіальної громади, а також зовнішніх експертів і консультантів, які не мають упереджених точок зору щодо пріоритетів розвитку, вони не лобюють нічий інтереси, тому їх пропозиції часто є більш обґрунтованими. **(Методичні рекомендації до складу Робочої групи наведено в Додатку 2).**

Процес стратегічного планування вимагає від організаторів цього процесу відповідального підходу до керівних осіб стратегічної розробки. Краще, щоб ця особа не належала до органів влади. Однак керівник групи, який займається плануванням, повинен бути достатньо компетентним у цій сфері, бути відданим прихильником інновацій у суспільному управлінні, комунікабельним та добрим організатором, відомим членом територіальної громади. Це сприятиме позитивному сприйняттю діяльності Робочої групи населенням і суб'єктами господарювання, а також реальному заснуванню державно-приватного партнерства і довірі до Групи від самого початку її роботи. Це також продемонструє, що підготовка стратегічного плану вмотивована не політичними задумами місцевої влади, а бажанням розвивати територію за участю громади.

Робоча група зі стратегічного планування розвитку території зовсім не обов'язково має бути групою однодумців. Тому важливим вважається залучити до її роботи представників опозиції. Адже стратегічний план розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можливою, навіть природною, виглядає зміна команди під час чергових виборів. Робоча група має розробити стратегічний план саме об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних тощо, груп і лише через це здатен стати Планом і Справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група буде займати управлінські крісла в той чи інший період втілення плану у життя.

До основних критеріїв, за якими здійснюється підбір членів Робочої групи, слід віднести:

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

До основних функцій робочої групи зі стратегічного планування розвитку ОТГ відноситься:

- підготовка для розгляду і затвердження місцевою радою стратегічного бачення і пріоритетів розвитку території, базової версії тексту стратегічного плану;
- підготовка змін до рішення місцевої ради про стратегічне планування у частині складу цільових підгруп і робочої групи;
- відбір заходів і проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації у рамках стратегічного плану;
- розгляд проекту плану дій місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації місцевої стратегії;
- ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного партнерства з приводу підготовки стратегічного плану територіального розвитку.

З метою організації ефективної та злагодженої роботи Групи зі стратегічного планування необхідно вже на першому засіданні визначити:

- частоту і кількість зустрічей, які відбудуться з представниками громади;
- коли саме вони повинні бути проведені;
- скільки осіб, хто персонально та на якому етапі будуть залучені до процесу планування;
- хто персонально відповідатиме за збір та обсяг вихідної базової інформації;
- чи це не заважатиме їм виконувати свої професійні обов'язки;
- коли і в який спосіб проводити анкетування;
- кого залучати для обробки результатів опитування.



Дуже важливо, щоб під час всіх засідань робочої групи зі стратегічного планування були присутніми представники всіх населених пунктів, які увійшли до складу ОТГ.

У процесі стратегічного планування територіального розвитку іноді виникає необхідність у створенні так званих цільових підгруп, що займаються детальним опрацюванням окремого стратегічного напрямку розвитку території.

Діяльність Робочої групи та робочих груп за пріоритетами вимагає виконання значного обсягу організаційно-технічної роботи, що триває постійно. Тому необхідно мати спеціально призначені ресурси та персонал для розробки та впровадження стратегії на різних етапах згідно з попередньо визначеним графіком. Для виконання технічних функцій, як

правило, 3-поміж представників місцевої влади призначають невелику групу з 2-3 осіб (секретаріат). Ці люди сприяють розробленню стратегічного плану, але саму стратегію та рішення щодо проекту документу напрацьовує та приймає Робоча група та цільові підгрупи.

Важливим елементом організаційного забезпечення стратегічного планування місцевого розвитку є створення у структурі виконавчого органу місцевої ради професійної команди, яка буде відповідальною за реалізацію стратегічного плану. Ця команда має бути організована в окремий підрозділ з економічного розвитку – відділ, управління чи департамент (далі – ПЕР).

Створення такого надійного та ефективного підрозділу є перевіреним способом, завдяки якому органи місцевого самоврядування можуть зосередити увагу на економічному зростанні в їхніх громадах. Це довгострокова інвестиція з боку громади з метою підвищення її здатності залучати ресурси (підприємців, мешканців, установи, фінанси, капітал, знання тощо), необхідні для втілення у життя стратегічного плану, та узгоджено їх використовувати. Звичайно, місцева влада може добре функціонувати і без ПЕР, але якщо громада хоче успішно конкурувати з іншими територіями своєї країни за ресурси та інвестиції, такий підрозділ необхідний.

Підрозділ з економічного розвитку має зосереджувати свою діяльність на таких сферах: менеджмент та моніторинг впровадження стратегічного плану; започаткування, відбір та розробка нових проектів; узгодження виділення коштів на їх впровадження з фінансовими органами; розробка та здійснення загальної маркетингової стратегії території; цільовий пошук та встановлення контактів з потенційними інвесторами, установами та організаціями, завдяки яким громада зможе досягти стратегічних цілей; визначення й оцінка потенційних зовнішніх джерел фінансування (банки, міжнародні донори та проекти, уряд тощо) для здійснення проектів; участь у процесі підготовки і затвердження бюджету з метою виділення ресурсів, необхідних для відповідного забезпечення пріоритетних проектів; координація дій з підтримки бізнесу та інвестицій; посередництво між підприємцями та місцевою владою; врахування поточних та очікуваних потреб бізнесових кіл, координація зв'язків між підрозділами місцевої влади, що відповідають за сферу освіти та трудових ресурсів; координація роботи, яка стосується економічного розвитку, з установами та організаціями на регіональному та державному рівні.

У дуже малих громадах може бути лише одна або дві особи, які відповідатимуть за всі ці важливі функції. У великих об'єднаних територіальних громадах ПЕР може бути з кількома працівниками, що займатимуться окремою сферою, та додатковим персоналом для адміністративної підтримки роботи підрозділу.

2.2. ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Надзвичайно важливим етапом формування стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкту планування є аналіз середовища. Це дуже складний процес, який вимагає уважного спостереження за процесами, які відбуваються у внутрішньому середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними, а також між сильними і слабкими сторонами території, регіону та можливостями і загрозами, які пов'язані із зовнішнім середовищем. При стратегічному плануванні середовище вивчається для того, щоб визначити головні цілі розвитку та забезпечити успішне просування до визначених цілей, виробити стратегію взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що забезпечує території найбільш комфортне існування.



Найбільш поширеними методами реалізації аналітичного етапу стратегічного планування територіального розвитку є:

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

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу. Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати місцевим зацікавленим сторонам, чи владі вищого рівня, в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції. Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Для цілей моніторингу (а також для оновлення стратегій розвитку) необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних [12].

Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу Стратегії – Профіль громади або описово-аналітична частина.



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).

Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану може бути:

- генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання;
- дані Державної служби статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств та відомств;
- інформація банків;
- результати соціологічних опитувань та анкетувань;
- 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, що знаходиться в публічному користуванні.

У випадку з планування розвитку ОТГ особливо важливо знайти різні джерела інформації. Це пов'язано з тим, що система національної статистики фіксує соціальні та економічні дані в межах областей, районів та міст обласного значення. У випадку, коли ОТГ не збігається з районом, необхідно зробити вибірку даних по сукупності населених пунктів, які склали нову об'єднану територіальну громаду, з сукупності даних по всьому району. В Україні такої практики не існує, і до реформи системи національної статистики, яка повинна фіксувати соціальні і економічні дані у відповідності з новим адміністративно-територіальним устроєм держави (громада, повіт, регіон), цю роботу доведеться робити власними силами.

Орієнтовний зміст соціально-економічного аналізу громади [30]:

Вступ

1. Загальна характеристика території;
2. Людські ресурси, трудовий та соціальний капітал;
3. Інфраструктура та комунікації;
4. Бізнес та економіка;
5. Довкілля та екологія;
6. Система управління територією.

У першому розділі слід надати інформацію не тільки про історичну довідку, географічне місцезнаходження, клімат, адміністративно-терито-

ріальну належність, базові показники площі, чисельності та щільності населення, а також описати зовнішнє оточення території (тобто, які населені пункти знаходяться у радіусі 30-40 км і скільки населення там проживає). Важливо також вказувати відстані не тільки до обласного/республіканського центру, а й до найближчих великих міст та економічних центрів, морських портів та аеропортів, наводячи номери магістралей міжнародного та республіканського значення.

Саме опис «найближчого оточення» та наявність зручного транспортного сполучення дозволить визначитися з інвестиційною привабливістю території та розвитком деяких видів економічної діяльності, таких як туризм та сільське господарство.

Слід пам'ятати, що потенційні інвестори (у тому числі, іноземні) обирають ту чи іншу територію після попереднього аналізу інформації щодо можливих місць для розміщення своїх виробничих підприємств, виходячи з наступних критеріїв.

1. Наявність вільних земельних ділянок промислового призначення.

2. Наявність трудових ресурсів. При цьому потрібно розуміти, що кваліфіковані спеціалісти не обов'язково будуть проживати у вашому населеному пункті/місті чи райцентрі, за наявності відповідної кваліфікації та навичок вони можуть приїжджати на роботу з інших населених пунктів – у радіусі до 30-40 км.

3. Доступність ринків збуту продукції. Важлива не лише географічна наближеність густонаселених регіонів, але також транспортна доступність – наявність аеропортів та морських портів, залізничне та автомобільне сполучення. Багато інвесторів можуть розглядати в якості ринків збуту своєї продукції всі регіони України та регіони інших країн, що межують з Україною. Тому інформація щодо відстані від вашого населеного пункту до пасажирського аеропорту та вантажного порту буде стратегічно важливою.

4. Бізнес-інфраструктура (послуги для ведення бізнесу). Ведення будь-якої господарської діяльності передбачає отримання дозвільних документів, супроводження з боку посередницьких, консалтингових організацій та державних установ. Якщо таких організацій та установ у відповідному населеному пункті немає, то наявність поблизу інших великих міст дозволить певною мірою компенсувати цей недолік.

У розділі «Людські ресурси, трудовий та соціальний капітал» слід навести характеристику населення, що проживає на відповідній території, причому не лише з точки зору демографічних показників та характеристик трудових ресурсів, а також звернути увагу на такі аспекти, як стан здоров'я населення та поширеність «соціальних» захворювань, рівень самоорганізації та громадянської активності населення.

В якості базових демографічних показників застосовуються такі:

- середньорічна чисельність постійного населення;
- природний та міграційний приріст/скорочення населення;
- розподіл населення за статтю та віком (в якості показників вікової шкали можна взяти такі показники, як «молодше працездатного віку», «працездатний вік» та «старше працездатного віку»);
- конфесійний та етнічний склад населення.

Для ОТГ важливою буде інформація щодо розподілу населених пунктів, що до неї входять, за кількістю мешканців (можна виділити малі села з чисельністю населення до 30 осіб та великі населені пункти – з кількістю населення понад 2000 мешканців).

Задля оцінки трудових ресурсів застосовують такі показники:

- рівень освіти населення. Це група базових показників, які характеризують якість робочої сили відповідної території та її інвестиційну привабливість. Джерелом інформації щодо цієї категорії показників є дані Всеукраїнського перепису населення, який проводився ще у 2001 році. В якості непрямих показників можна скористатися даними щодо щорічної кількості випускників середніх спеціальних та вищих навчальних закладів, які знаходяться на території ОТГ;
- зайнятість населення за видами економічної діяльності;
- рівень безробіття (включаючи офіційний рівень та рівень, розрахований за методологією МОП);
- розмір номінальної середньомісячної заробітної плати.

З точки зору оцінки рівня добробуту, соціального та фізіологічного стану мешканців можна запропонувати використовувати наступні показники:

- рівень доходів населення. Необхідно зауважити, що інформацію щодо рівня та структури доходів та витрат населення можна отримати лише з деталізацією до рівня регіону/області;
- рівень та темпи реального зростання середньомісячної заробітної плати;
- середній розмір щомісячних пенсійних виплат;
- кількість сімей, які звертаються за отриманням субсидії на відшкодування витрат на оплату послуг ЖКГ;
- показники захворюваності та смертності населення за основними класами захворювань;
- коефіцієнт смертності новонароджених (до 1 року – на 1000 народжених живими);
- рівень смертності жінок від ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду;
- кількість злочинів, зареєстрованих органами внутрішніх справ.

Крім того, на цьому етапі важливо оцінити рівень громадської активності населення. Така оцінка дасть інформацію щодо готовності населення до самоорганізації та об'єднання задля вирішення спільних проблем та готовності у майбутньому приймати участь у розвитку своєї території. Базову інформацію щодо громадської активності населення можна отримати за допомогою таких даних:

- кількість зареєстрованих громадських організацій (в якості юридичних осіб) – всього та з розбивкою на дитячі та молодіжні організації, осередки всеукраїнських організацій;
- кількість громадських організацій, які були зареєстровані шляхом повідомлення;
- кількість зареєстрованих об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);
- кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК).

Також необхідно надати опис найбільш активних громадських організацій, які працюють на території ОТГ, а також склад громадських рад, які були створені при органах влади.

Для виявлення унікальних особливостей території та її ключового ресурсу – людського капіталу – можна проводити додаткові дослідження для складання «соціально-психологічного профілю мешканців». Ці дослідження мають надавати інформацію щодо:

- культурних цінностей мешканців (включаючи визначення ціннісних орієнтацій, таких як індивідуалізм, готовність до співпраці та кооперації, відданість традиціям чи схильність до інновацій, активність або пасивність у вирішенні проблем, важливість матеріальних благ/добробуту тощо);
- ступеня прихильності до місця проживання (міста, села), готовності брати участь у його розвитку, проявів гостинності по відношенню до відвідувачів та туристів;
- причин небального відношення/вандалізму до об'єктів спільного користування, які проявляються у вигляді пошкодження міського майна (пам'ятників, лавок, фасадів будинків), стихійних звалищ на вулицях;
- незадовільного стану прибудинкових територій та місць спільного користування.

У розділі «Інфраструктура та комунікації» наводиться інформація щодо умов життя на відповідній території з точки зору забезпечення населення житлом, соціальною, технічною та комунальною інфраструктурою.

Забезпеченість населення побутовими та комунальними послугами може показати інформація про характеристику житлового фонду (включаючи такі дані, як введення в експлуатацію житла забудовниками всіх форм власності, кількість створених ОСББ), рівень газифікації, рівень охоплення централізованим водопостачанням та водовідведенням, система збору та утилізації ТПВ.

Важливо показати не лише наявність або відсутність відповідних послуг, але також зібрати деталізовану інформацію про постачальників таких послуг (включаючи щонайменше повну назву організації, форму власності та фактичне місцезнаходження компанії).

Більш деталізований опис стану технічної інфраструктури надасть інформацію про можливості для економічного розвитку території, оскільки важливо мати інформацію не лише про наявність та потужність електропідстанцій, магістральних водогонів, але й вартість надання послуг для різних категорій користувачів (для населення, підприємств та організацій).

Для встановлення рівня забезпеченості населення соціальною інфраструктурою необхідно збирати дані про наявність таких об'єктів на території (наявність дошкільних та загальноосвітніх закладів, їх планова та фактична наповнюваність, кількість закладів культури і дозвілля, охорони здоров'я, соціальних служб), а також дати характеристику якості надання послуг у цих закладах:

1. Для закладів дошкільної освіти таким показником може бути «рівень охоплення дітей дошкільною освітою».

2. Для загальноосвітніх закладів – результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), кількість учнів на одиницю комп'ютерної техніки та підключення до мережі Інтернет, а також наявність базових соціально-побутових умов для організації учбового процесу – дотримання температурного режиму, наявність внутрішніх санвузлів, організація харчування у школах.

3. Для закладів культури та дозвілля – рівень комп'ютеризації бібліотек та наявність громадського доступу до мережі Інтернет, кількість заслужених та народних колективів при будинках культури та сільських клубах, кількість постійних відвідувачів (включаючи у віці від 14 до 21 року).

4. Для закладів охорони здоров'я – забезпеченість медичними кадрами та обладнанням.

При цьому потрібно враховувати, що наявність об'єктів дошкільної та шкільної освіти є тільки основою для визначення якості життя на відповідній території. Для більш ґрунтового аналізу потрібно враховувати ще й якість освіти у цих закладах.

Інформацію про наявність на території професійно-технічних та вищих навчальних закладів можна подавати з двох точок зору: як наявність можливостей для випускників шкіл продовжити навчання на відповідній території та як один із факторів інвестиційної привабливості території.

Для навчальних закладів (особливо для технічних спеціальностей) важливо вказати рівень атестації закладу, галузевий напрямок, щорічну кількість випускників, за якими спеціальностями проводиться підготовка спеціалістів і який кваліфікаційний рівень вони отримують, наявність виробничої бази. У разі необхідності можна також додати стислу інформацію про наявність вищих та середніх спеціальних учбових закладів, що знаходяться в найближчих містах.

Розділ «Бізнес та економіка» має давати загальне уявлення про те, якою є економічна спеціалізація відповідної території, як розвиваються основні галузі місцевої економіки, за рахунок яких підприємств здійснюється поповнення місцевого бюджету. Інформація в цьому розділі має включати як офіційні статистичні дані, так і матеріали описового характеру (оперативні дані), а відповідно, до її збору потрібно залучати спеціалістів різних структурних підрозділів місцевих органів влади – управлінь та відділів виконавчого комітету міської ради, апарату районної ради або районної державної адміністрації (РДА).

Інформація з цих відділів та управлінь дасть змогу зрозуміти, які підприємства або заклади є бюджетоутворюючими, які підприємства є головними роботодавцями. В результаті збору статистичної інформації може виявитися, що головними бюджетоутворюючими підприємствами є заклади соціальної сфери (школи та лікарні), так що буде важливо також отримати інформацію описового характеру:

- перелік та стислий опис діяльності виробничих підприємств (повна назва, рік створення, галузь у якій працює підприємство, кількість працівників, основні види продукції та обсяг виробництва промислової продукції за останні 3-5 років). Особливо необхідно виділити інформацію про підприємства з іноземним капіталом;
- дані про виробників сільськогосподарської продукції: загальна кількість та характеристика найбільших сільськогосподарських підприємств, фермерських та особистих селянських господарств. Важливою буде інформація про спеціалізацію господарства, кількість угідь, що знаходяться в обробці у господарства, обсяги виробництва та головні ринки збуту продукції, кількість найнятих робітників тощо;
- інформація про інвестиційні проекти, які були реалізовані на території ОТГ протягом останніх 5-7 років. Потрібно особливо виділити

ті інвестиційні проекти, які були реалізовані з участю іноземного капіталу, оскільки наявність успішного досвіду із супроводження іноземних інвесторів суттєво підвищує інвестиційну привабливість території.

Для тих територій, що орієнтуються на розвиток туристичної галузі, інформацію про розвиток цього виду економічної діяльності можна представити за допомогою таких показників:

- кількість об'єктів тимчасового розміщення туристів (готелі, бази відпочинку, санаторії) та відповідна кількість ліжко-місць у них;
- кількість туристів/відвідувачів музеїв.

Опосередковану інформацію будуть відображати такі показники:

- розвиток малого бізнесу (з вибіркою за кодами економічної діяльності ЄДРПОУ);
- обсяг роздрібного товарообороту в абсолютних показниках та у розрахунку на одного мешканця;
- обсяг обігу ресторанного господарства у тис. грн. та у розрахунку на одного мешканця.

Із встановленням реальної ситуації в економіці території, на жаль, трапляються проблеми, оскільки часто деякі нові види економічної діяльності не присутні в статистиці (наприклад, послуги в сфері інформаційних технологій, дизайну, консалтингу, сегментарному туризму).

Загалом розділ про місцеву економіку має давати відповіді на питання: яка структура економіки, її тренди, сильні та слабкі сторони та можливості впливу на неї з боку органів місцевої влади. Чим більш монополізованою є економіка, чим більші підприємства її складають, тим більше ризиків від зовнішніх впливів і менше впливу місцевої влади.

У розділі «Довкілля та екологія» необхідно відобразити інформацію, яка пов'язана як із наявністю природних, земельних, рекреаційних ресурсів та корисних копалин на території, так і з наслідками негативного впливу життєдіяльності людини на довкілля.

Природні ресурси території та її рекреаційний потенціал можна розкрити такими даними:

- стислий перелік корисних копалин, що знаходяться на території ОТГ, можна суттєво доповнити інформацією зі звітів ДНВП «Державний інформаційний геологічний фонд України»;
- наявність об'єктів природно-заповідного фонду (включаючи об'єкти місцевого, регіонального та національного значення), створення екологічних коридорів та інших елементів екологічних мереж на території. Така інформація продемонструє можливості чи обмеження для розвитку певних видів туризму;

-
- розподіл земельних ресурсів в залежності від цільового призначення (із виділенням земель запасу та земель промислового призначення);
 - лісові та водні ресурси.

За наявності відповідної інформації можна навести опис потенціалу для використання нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії (кількість сонячних днів, середньорічна швидкість вітру).

Для оцінки впливу життєдіяльності людини на довкілля потрібно вказати:

- інформацію щодо зберігання та утилізації ТПВ (кількість, зайняті площі);
- динаміку утворення відходів I-III класів небезпеки (в розрахунку на 1 кв. км, на одного мешканця);
- стан зберігання заборонених та непридатних для використання у сільському господарстві хімічних засобів захисту рослин;
- наявність деградованих та малопродуктивних земель;
- обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- кількість підприємств, що здійснюють викиди забруднюючих речовин;
- обсяги споживання, втрат питної води, обсяги водовідведення.

Ці дані можна знайти у збірках статистичної інформації обласно-го/республіканського управління статистики. А для їх уточнення необхідно подавати інформаційні запити до регіонального управління охорони довкілля.

У розділі «Управління територією» наводиться стисла інформація про органи влади, які здійснюють управління на відповідній території. Щоб визначити, наскільки місцеві органи влади організаційно спроможні проводити подальше супроводження процесу реалізації стратегії, необхідно:

- визначити організаційну структуру, кількісний та якісний склад виконавчого комітету ради;
- перевірити наявність містобудівної документації (генеральний план, затверджені межі населених пунктів);
- провести аналіз місцевого бюджету (вказати рівень дотаційності, обсяг бюджету розвитку та джерела його фінансування);
- розглянути раніше прийняті цільові програми.

Готовність до співпраці та партнерства продемонструє перелік міст/територій-побратимів, а також досвід проектної діяльності – проектів, реалізованих спільно з проектами міжнародної технічної допомоги або з іншими недержавними організаціями. Інформаційна присутність ОТГ у мережі

Інтернет (наявність та зміст офіційних сайтів органів місцевого самоврядування, а також закладів освіти, культури та дозвілля) покаже відкритість місцевих органів влади для громадськості та майбутніх партнерів [30].



Підготовка описово-аналітичної частини більшою мірою є завданням для залучених експертів та співробітників місцевих органів влади. При цьому роль залучених експертів здебільшого полягає у координації збору інформації, розробці анкет, запитів та форм для проведення опитувань, здійсненні аналізу та узагальненні результатів. Роль співробітників місцевих органів влади головним чином полягає у підготовці необхідних запитів та забезпеченні збору необхідної інформації.

Розробка Профілю громади необхідна для більш точної оцінки існуючої соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію та пріоритетів регіонального розвитку. Профіль громади має також розглядатися як один з інструментів забезпечення території кращого доступу до кредитних джерел чи грантів, а також до інвестицій. Саме по цьому розділу 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 [9].



Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз та визначити положення території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (в залежності від розміру і значення даної території).

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

Задля визначення якісних параметрів територіального 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).



Складовими SWOT-аналізу є: сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс регіону, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням; можливості – шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку регіону; загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямку досягнення місії та цілей розвитку регіону [23].

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

1. Витяг і класифікація результатів синтезу аналізу ситуації та PEST-аналізу на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози).

Повний соціально-економічний аналіз (СЕА), підготовлений для потреб процесу стратегічного планування, не повинен бути частиною тексту стратегії. Стратегічний документ повинен містити лише резюме СЕА, яке представлятиме найбільш цікаві результати, тенденції, можливості і проблеми. Заздалегідь підготовлений синтез соціально-економічного аналізу необхідно ретельно опрацювати силами 3-4 членів робочої групи, в ідеалі за підтримки зовнішнього експерта, – по частинах, виділити ознаки основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім висновки треба класифікувати відповідно до чотирьох елементів SWOT.

Для того, щоб визначити додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, група також мусить оцінити стратегії і плани вищого (національного/міжнародного) рівня у своїх частинах, пов'язаних із SWOT-аналізом. Тобто, слід оцінити, які стратегічні втручання національного/міжнародного рівня можуть створити нові можливості, які може використовувати наша стратегія.

2. Збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Думки місцевих зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можуть бути важливими не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття власності та підтримки з боку місцевих партнерів. У разі браку часу, цей крок є необов'язковим, тобто лише класифікуються результати соціально-економічного аналізу, а SWOT-аналіз буде завершено, наприклад, на семінарі.

3. Семінар для завершення SWOT аналізу.

Цей семінар проводиться міжгалузевою командою, за участі провідних місцевих експертів (з економічного, соціального та екологічного роз-

витку). Завдання полягає в тому, щоб узагальнити попередні висновки SWOT-аналізу з додатковими думками членів робочої групи [13].

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка зі стратегій розвитку на ті наявних сильних і слабких сторін є найбільш прийнятною для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків. **Приклад SWOT-аналізу наведено в Додатку 3.**

SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами. Можливі стратегії SWOT наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Варіанти стратегій

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
Варіанти стратегій, що впливають з аналізу сильних сторін та шансів	
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
Варіанти стратегій, що впливають з аналізу слабких сторін і ризиків	
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, ніж 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 в разі їхнього вдалого поєднання з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) і в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. До цього слід додати, що реалізація таких варіантів стратегій, як правило, 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 управ-

ляти 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 у разі успішної її реалізації з'являється можливість появи зовсім нових напрямів місцевого розвитку.

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). При цьому всі відомі чинники місцевого розвитку групуються за вказаними трьома критеріями. Все, що не можна зарахувати до жодної з груп, відкидається як зайва інформація [3].

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, всім факторам необхідно присвоїти рейтинг важливості. Пропонується використовувати рейтингову шкалу в інтервалі від 1 до 5, де:

1. Фактор низької важливості, що має мале значення 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 всієї 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.

Потім 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. таблицю 2.3.).

Таблиця 2.3.

Поділ факторів за змінюваністю в часі

Характеристика змін 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	?

Отже, якщо певний фактор розвитку буде позначений як А3, 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).

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

Аналітичному обґрунтуванню стратегічного вибору об'єднаної територіальної громади, крім наведених вище інструментів, також допомагає серйозна робота з експертного опитування громадян – фахівців у різних галузях та соціологічний аналіз.



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 вступної, основної частини та особистих даних.

Дуже важливу роль у результативності анкетування грає організація самого процесу. Він проводиться не стільки з метою отримання абсолютно надійних кількісних даних, скільки з метою виявлення певних тенденцій,

переваг в громадській думці населення. **Приклад опитувального листа для мешканців громади наведено у Додатку 4.**

Вступна частина анкети інформує людей про процес стратегічного планування, знайомить з основними поняттями, принципами стратегічного планування. Мета цієї частини анкети – вмотивувати мешканців до її заповнення. Часто анкети роздаються прямо на вулицях або на підприємствах території і не повертаються назад тому, що люди не бачать того, кому дійсно потрібні їхні відповіді. Тому абстрактні слова про важливість розробки стратегічного плану ОТГ в анкеті не порівнюються дієвістю з живим словом керівника ОТГ, депутатів, керівників підприємств про важливість заповнення анкети для працівників і їхніх дітей.

У кожній громаді є свої особливості суспільного життя (історія території, відношення до голови, 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 питань. Не слід використовувати незрозумілі для населення терміни, перенавантажувати питання зайвими зворотами, допускати в них двозначність. Кількість питань в анкеті повинна бути обмежена (10-12 питань). Питання можуть бути сформульовані як питання про факти (наприклад, якими перспективними ресурсами володіє місто?), питання про поведінку (якби Вам трапилася нагода виїхати в інше місто, то в яке місто Вашої області Ви б погодилися переїхати?), питання про знання та інформованість (Чи знайомі Ви із змістом документа Стратегічний план?), питання про ціннісні орієнтації і переваги (Чи вважаєте Ви, що громаді необхідний стратегічний план розвитку?).

Бажано опитування 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 ОТГ разом із традиційними формами розповсюдження і заповнення анкет, що дають повернення від 10 до 40%, (обхід анкетерами з числа студентів будинків, групо-

ве заповнення анкет працівниками підприємств з подальшим збором анкет в урни, заповнення анкет у бібліотеці, ощадному банку, мерії і т.д.), добре зарекомендували себе наступні форми:

1. Організація процесу анкетування через систему освіти. Система освіти пов'язана з більшою частиною мешканців через сім'ї, в яких разом з батьками різного віку і соціальних груп є й бабусі і дідусі, родичі. Разом з керівником місцевого управління освіти визначаються класи (у старших класах вчаться, як правило, діти людей більш старшого віку, в молодших класах вчаться діти, чий 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 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 ОТГ ознайомитися з анкетною та прийняти участь в анкетуванні найбільш активним представникам територіальної громади. Крім того, такий підхід до проведення анкетування дозволяє людям згодом більш зацікавлено 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 та його результативність багато в чому залежить від професійних і особових якостей людини, яка його проводить.

Аналіз результатів анкетування проводиться за логікою написання підсумкового документа. У структурі цього документа є наступні пункти:

1. Короткий виклад проблемної ситуації, на рішення 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 питання анкет.

7. Приклади нестандартних відповідей, висловів, коментарів, наведені без зміни їх стилістики та відповідей, що повторюються.

8. Короткий висновок з кожного питання про відповідність розподілу відповідей на питання результату, який спочатку передбачався.

9. Загальний висновок за наслідками анкетування у відповідності до початкової мети.

10. Рекомендації по використанню одержаної інформації для ухвалення рішень щодо подальших дій у сфері стратегічного планування розвитку території.

Дуже важливим є також опитування підприємців. Потреба у такому опитуванні виникає, насамперед, тому, що офіційна статистика не містить інформації про ситуацію у малому і середньому бізнесі, іншого способу, довідатись про цю ситуацію, аніж спитати безпосередньо у самих підприємців, не існує. Іншою важливою перевагою такого опитування є можливість отримати від підприємців оцінку підприємницького клімату, а також неформальну оцінку діяльності органів державної та місцевої влади.

Приклад анкети для підприємців наведено у Додатку 5.

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 ОТГ

Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з наступних елементів:

1. Стратегічного бачення – довгостроковий горизонт (10-15 років).
2. Пріоритетів місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10-15 років).
3. Стратегічних цілей – середньостроковий горизонт (3-5 років).
4. Оперативних цілей – 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 формулюється Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку.



Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому, є концентрованим уявленням мешканців того, якою вони хочуть бачити громаду в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією розвитку.

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 радіо дебати;
- місцевий референдум;
- голосування через ЗМІ.

Реалізація кожної з цих форм припускає 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.

Загальне правило перевірки правильності формування Стратегічного бачення – якщо його можна застосувати до іншої території, то це не бачення. Тобто Стратегічне бачення повинно відбивати ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями, і досягнення саме його дасть змогу бути конкурентоспроможною 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 напрямку цілеспрямованого розвитку громади. Унікальність є природною, аполітичною характеристикою території, яку можна лише або використати, або зруйнувати. Однак при умові затвердження Стратегічного бачення за широкою громадською підтримкою останній варіант подій є мало ймовірним і вкрай не вигідним, хто б не очолював органи місцевого самоврядування.

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт, ніж стратегія. Так, Стратегічне бачення може формулюватися на 20 років, а сама стратегія розроблятися 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.

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

Хотин – історична перлина Буковини з відновленою вуличною архітектурою середньовічного австрійсько-румунського періоду, невід'ємна складова туристичних маршрутів України, місто з привітним та заможним населенням, що шанує розумних і працьовитих людей, затишне місце системного змістовного дозвілля жителів та гостей міста.

Коростень – регіональний історико-культурний та економічний центр Житомирського Полісся з розвинутою багатопрофільною промисловістю високих технологій. Місто щирих та гостинних людей, відкрите для гостей та інвесторів, екологічно безпечне, комфортне для проживання.

«Волочицьк 2020» – активна інвестиційно приваблива та водночас екологічно чиста громада на межі Поділля і Галичини, територія гармонійного поєднання промислового розвитку на основі високих технологій та екологічного сільського господарства. Туристично приваблива лікувально-оздоровча територія (курортна зона). Громада затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Громада щирих і привітних людей.



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



При визначенні пріоритетів надзвичайно важливо 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 до трьох пріоритетів.

В умовах обмежених ресурсів на досягнення інших все рівно 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 надати відповіді на наступні питання:

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?

Контроль узгодження стратегічних цілей включає два аспекти гармонізації: горизонтальний (взаємна, міжгалузева) і вертикальний (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня). Додатковий аспект гармонізації стратегічних цілей може включати перевірку на відповідність просторовим параметрам там, де ці параметри є важливими для досягнення цілей, і де існують відповідні територіальні плани. Така відповідність важлива для того, щоб стратегії громад були невід’ємною частиною загальної системи планування в Україні, що сприятиме послідовності і стійкості системи розвитку країни.

Крім того, ця відповідність, як очікується, сприятиме виділенню значних коштів з державного фонду регіонального розвитку. Для цього місцеві плани розвитку повинні бути у відповідності з регіональними, національними пріоритетами, представляючи свого роду плани реалізації цих пріоритетів. Така відповідність сприяє більш ефективному витрачання коштів, поєднанню фінансових ресурсів з різних рівнів управління, уникаючи дублювання ініціатив та суперечливих втручань, і роблячи правильне використання синергетичних ефектів, які є результатом застосування спільного інтегрованого підходу до розвитку [12].

Приклади стратегічних цілей

Коростень:

1. Регіональний індустріальний центр багатопрофільної економіки.
2. Місто високої якості міського середовища.

Тернопіль:

1. Підвищення якості життя.
2. Формування конкурентоспроможної економіки.
3. Територія розвитку науки та інноваційних технологій.
4. Місто національних та духовних цінностей, культури та спорту.

Вінниця:

1. Формування сильної місцевої громади.
2. Економічний розвиток, спрямований на високий та якісний рівень зайнятості.
3. Сталий екологічний розвиток і покращення якості надання комунальних послуг.
4. Якість соціального життя.
5. Збалансований просторовий розвиток.



Оперативні цілі є найбільш конкретними, що дозволяють пов’язати стратегічну діяльність з поточною та з бюджетним плануванням.

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

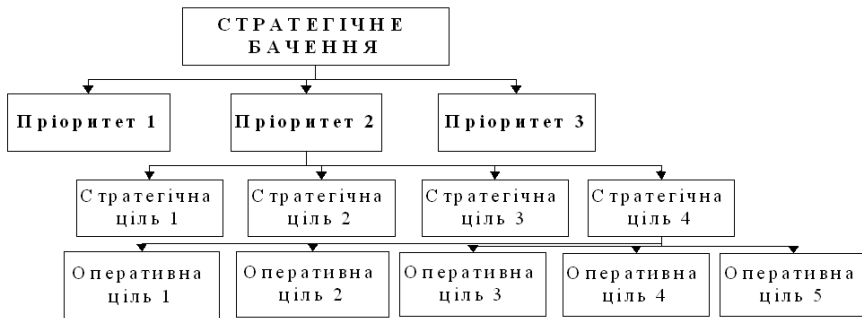


Рис. 3. «Дерево цілей» стратегії місцевого розвитку

Приклад «дерева цілей» наведено у Додатку 6.

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

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. **Приклад проведення причинно-наслідкового аналізу наведений у Додатку 7.**

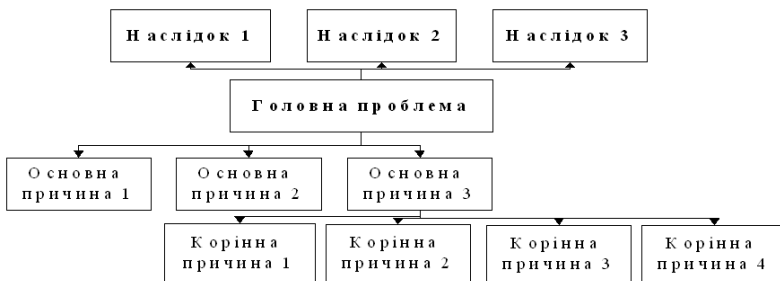


Рис. 4. Схема причинно-наслідкового аналізу

Для прийняття обґрунтованого остаточного рішення щодо визначення пріоритетів, стратегічних і оперативних цілей місцевого розвитку необхідно провести 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, найбільш активні громадські організації.

По завершенні робочою групою остаточного варіанту стратегії проект стратегічного документа передають для розгляду й затвердження місцевою радою. У рішенні місцевої ради встановлюється порядок і терміни виконання завдань стратегії. Рішення доводять до відома територіальної громади.

! Існує поширене неправильне розуміння, що тільки те, що входить до цілей стратегії, буде реалізоване, — отже, всі намагаються «проштовхнути» власні пріоритети. Якщо це дозволити, то стратегічний план розвитку громади може втратити свою акцентованість, і стати роздрібненим на ряд в основному інфраструктурних проєктів. Щоб уникнути цієї ситуації, слід уточнити, що стратегія не може бути приводом для відмови у розробці цільових бюджетних програм виконавчими органами місцевого самоврядування. Всі ці бюджетні програми повинні бути підготовлені, прийняті та реалізовані, вони повинні містити звичайні види діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ:



- 1. Яку максимальну кількість пріоритетів доцільно визначати в стратегії розвитку ОТГ?*
- 2. Назвіть основні етапи стратегічного планування розвитку ОТГ.*
- 3. З якою метою проводиться аналіз зацікавлених сторін?*
- 4. Яким може бути орієнтовний склад робочої групи?*
- 5. Що таке «профіль громади»?*

-
6. Назвіть складові SWOT-аналізу.
 7. З якою метою проводиться соціологічний аналіз у процесі стратегічного планування?
 8. Дайте визначення поняття «стратегічне бачення» розвитку території.
 9. Що таке «дерево цілей»?
 10. Яким вимогам мають відповідати операційні цілі стратегії розвитку ОТГ?
 11. Розкрийте сутність причинно-наслідкового аналізу.


РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ОТГ

3.1. ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ СТРАТЕГІЇ

З точки зору методології на операційному етапі потрібно відповісти на запитання, яким чином буде відбуватися досягнення стратегічних цілей (операційні цілі) та що потрібно для цього зробити (завдання-проекти). Інакше кажучи, потрібно перейти від загального до конкретного, тобто, розкрити зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у завданнях.

Три основні питання, що виникають перед розробниками оперативного плану та які необхідно вирішувати на всіх етапах його підготовки, зводяться до наступного:

- 
- прив'язка стратегії територіального розвитку до поточної діяльності органів місцевого самоврядування та, по можливості, інших учасників місцевого соціально-економічного розвитку (приватного сектору, громадських організацій, комунальних підприємств тощо);
 - залучення до процесу підготовки та реалізації оперативного плану широкого кола зацікавлених сторін;
 - визначення необхідних для досягнення пріоритетів стратегічного розвитку проектів, які й будуть складати основу оперативного плану.

Змістовне наповнення оперативного плану залежить від низки ключових факторів, до яких належать:

- інституціональна база;
- нормативно-правова база;
- наявні фінансові ресурси;
- спроможність зацікавлених сторін розробляти проекти та управляти їх реалізацією;
- виділені інші ресурси (наприклад, земля).

При розробці оперативного плану необхідно проаналізувати дані фактори, а у процесі його впровадження слід безперервно координувати як послідовність, так і строки реалізації проєктів. Важливо також забезпечити, щоб прийнятий підхід до оперативного планування відповідав інституціональним реаліям, враховуючи всі можливі обмеження, накладені нормативно-правовою базою [14].

Виходячи з наведених ключових питань і основних принципів, процес оперативного планування має складатись з наступних етапів:

I. Визначення оперативних цілей.

II. Відбір проєктів для досягнення оперативних цілей.

III. Створення програмних документів.

I етап. Визначення оперативних цілей.

Оперативні цілі мають бути незалежними між собою, тобто виконання однієї цілі не повинно залежати від реалізації іншої.

Кроки для визначення оперативних цілей:

Крок 1. Формулювання можливих цілей методом мозкового штурму робочою групою з підготовки оперативного плану або цільовими підгрупами в разі їх створення.

Існує кілька прикладних методик, які дозволяють сформулювати оперативні цілі для досягнення кожної стратегічної цілі. Найвідоміші з них — це аналіз стратегічних цілей методом SWOT/TOWS-матриці та аналіз стратегічних проблем. Розглянемо їх детальніше:

1. Аналіз SWOT/TOWS -матриці вже описаний вище. При цьому, доцільно сформувати тематичні підгрупи «за напрямками», виходячи зі специфіки стратегічної цілі, тобто підсилюємо групу вузькими спеціалістами зі сфери стратегічної цілі. Особливо важливо це тоді, коли стратегічна ціль «накладається» на вузьку технічну галузь міського господарства, наприклад, житлово-комунальну сферу. Тут конче будуть потрібні інженери-спеціалісти, добре обізнані з функціонуванням цієї сфери.

2. Аналіз стратегічних проблем проводиться тим же методом групової роботи з такими ж тематичними підгрупами. Результатами роботи груп за цією методикою мають бути сформульовані та складені за рейтингом стратегічні проблеми в межах кожної стратегічної цілі. Відтак за принципом «прогресивних дзеркальних перетворень» формулюються оперативні цілі (ціль є дзеркальним відображенням проблеми) [29].

Результатом цього етапу повинна бути структура цілей Стратегії.

Крок 2. Опис сформульованих цілей, а саме:

- обґрунтування вибору оперативної цілі;
- опис заходів, що необхідні для її досягнення;
- визначення необхідних ресурсів;
- визначення основних учасників реалізації;
- розрахунок загальної вартості досягнення цілі;
- визначення джерел фінансування.

Крок 3. Відбір оперативних цілей серед запропонованих на попередніх кроках здійснюється членами робочої групи на основі підготовлених описів оперативних цілей та їх бальної оцінки за критеріями (див. Додаток 8). Можливі критерії:

- вплив на середньострокову стратегічну мету та пріоритет (0-5 балів);
- здійсненність (0-6 балів);
- швидкість отримання позитивного ефекту (1-3 бали);
- вплив на робочі місця та надходження до бюджету (0-6 балів).

Оперативні цілі з найвищим рейтингом приймаються для розгляду на четвертому кроці.

Крок 4. Остаточне формулювання оперативних цілей.

Відібрані цілі перевіряються на відсутність суперечностей між ними (при виявленні суперечностей вносяться необхідні корективи), можливість об'єднання деяких з них і приймаються остаточно.

Дані оперативні цілі складають основу оперативного плану. Кожна оперативна ціль є назвою підпрограми, що формується в межах оперативного плану.

Призначення підпрограм оперативного плану – підготувати оптимальну послідовність впровадження стратегічного плану з точки зору швидкості отримання позитивних наслідків і витрат людських, технічних і фінансових ресурсів.

II етап. Відбір проектів для досягнення оперативних цілей.

Для кожної оперативної цілі (підпрограми) необхідно розробити оперативні завдання. Для цього робочою групою визначаються головні проблеми, що заважають досягненню оперативних цілей та обов'язково мають бути вирішені. Визначені головні проблеми трансформуються в оперативні завдання.

Технологія виконання оперативних завдань описується за допомогою проектів.



Кожна підпрограма оперативного плану являє собою перелік конкретних проектів.

Процес визначення і відбору проектів проходить у кілька кроків:

Крок 1. Формування портфелю проектів.

На цьому кроці членами робочої групи або цільової підгрупи здійснюється:

- інвентаризація вже існуючих на території проектів, перевіряється їх відповідність поставленим оперативним завданням;
- формування переліку потенційних проектів шляхом мозкової атаки;
- визначення оперативних завдань, що на даний час не охоплені існуючими або потенційними проектами.

Крок 2. Мобілізація проектних ідей.

На цьому кроці здійснюється:

- визначення критеріїв для проведення конкурсу проектних ідей (приклад критеріїв: термін впровадження – не більше трьох років; максимальний обсяг фінансових ресурсів для впровадження – 500 тис. грн.; відповідність оперативній цілі; проект (захід) ще не впроваджений у відповідній сфері; наявність технічних і людських ресурсів для впровадження);
- складення шаблону резюме проектної ідеї (**приклад наведений у додатку 9**);
- розробка тексту оголошення про конкурс проектних ідей та вибір засобів масової інформації (**приклад наведений у додатку 10**);
- складення графіку прийняття громадських проектних ідей (мінімум три тижні);
- реєстрація отриманих резюме проектних ідей і додання до них уже створеного на першому кроці переліку проектів.

Крок 3. Відбір проектів.

Даний крок проводиться шляхом:

- складання таблиці проектних ідей і проектів (див. табл. 3.1.);

Таблиця 3.1.

Таблиця проектних ідей

Назва проектної ідеї/проекту	Орієнтовна вартість	Контактні дані особи, що висунула ідею

- встановлення критеріїв відбору проекту (наприклад: сталість структури, що висунула проект; забезпеченість фінансовими ресурсами; створення робочих місць; можливе розповсюдження результатів; проект є частиною програм міжнародних донорських структур; сприяння розвитку всієї територіальної громади);

- визначення методів та засобів проведення відбору проектів;
- проведення відбору проектів для формування оперативного плану.

Для відбору проектів існує достатньо багато різних методів. Водночас, на практиці найчастіше використовуються метод попарного порівняння та метод сітки. Найбільш об'єктивний рейтинг проектів можна отримати при застосуванні обох методів один за одним (результати попарного порівняння використовуються для аналізу методом сітки) [14].



Аналіз шляхом попарного порівняння дозволяє визначити відносну важливість різних варіантів. Цей засіб особливо корисний там, де немає об'єктивних даних для формулювання рішення. Він висвітлює сильні та слабкі сторони проектів, які оцінюються, та полегшує знаходження оптимального рішення.

Для застосування даного методу формують спеціальну таблицю, в кожній клітинці якої порівнюють дві проблеми (див. табл. 3.2.). Наприклад, у першому рядку під заголовком II проект I порівнюють з проектом II. Якщо експерт, який заповнює матрицю, вважає проект I більш пріоритетним, він ставить знак «плюс» (+), якщо ж пріоритетним є проект II, експерт ставить «мінус» (-). Наприкінці рядка пишеться сума «плюсів». Проект, що набрав максимальну кількість «плюсів», вважається проектом найвищої пріоритетності і отримує рейтинг «1», наступний проект отримує рейтинг «2» і так далі (проект з найбільшою цифрою в рейтингу є найменш привабливим).

Таблиця 3.2.

Аналіз шляхом попарного порівняння

Проект	I	II	III	IV	V	Кількість повторень	Рейтинг
I							
II							
III							
IV							
V							



Аналіз методом сітки дозволяє зробити вибір там, де треба збалансувати багато факторів і є ряд хороших проектів. Це робить даний метод досить продуктивним для прийняття всіх важливих рішень у випадках, коли немає чіткого та очевидно найбільш оптимального варіанту.

Крім того, аналіз методом сітки є дуже простим у використанні. Для цього спочатку необхідно побудувати таблицю, кількість стовпчиків якої має дорівнювати кількості критеріїв відбору проектів (їх треба позначити як А, В, С, D...), а кількість рядків – кількості вибраних проектів (приклад наведений у таблиці 3.3.). Далі потрібно порівняти кожен проект з кожним критерієм відбору для оцінки за трибальною шкалою того, наскільки проект впливає на конкретний фактор (наприклад, «кластер» порівнюється з фактором «створення робочих місць» – оцінка «3» – дуже впливає). Оцінки можуть варіюватися від 0 (погано) до 3 (дуже добре) або бути однаковими для кожної комбінації «проект-критерій» (якщо жоден проект суттєво не впливає на конкретний критерій, то всі проекти матимуть оцінку 0). Це вважається великим ризиком, означаючи, що всі проекти мають дуже низьку якість і не спрямовані на успішне впровадження оперативних цілей розвитку території.

Таблиця 3.3.

Приклад проведення аналізу методом сітки

	Фінансові ресурси	Сталість бенефіціарів	Створення робочих місць	Можливе тиражування
Інкубатор нових підприємств	2	3	2	3
Центр ділової інформації	2	3	0	3
Кластер	2	1	3	3
Обслуговування інвесторів	3	3	3	1

Далі потрібно визначити суму оцінок кожного з проектів наприкінці рядка. Проект, що має найвищу оцінку, є дуже важливим (або найбільш важливим).

III етап. Створення програмних документів.

Метою здійснення даного етапу є підготовка ефективної послідовності впровадження стратегії з точки зору людських, технічних, фінансових ресурсів і витрат. Даний етап складається з трьох основних кроків:

Крок 1. Групування проектів.

Крок 2. Визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, відповідального виконавця.

Крок 3. Формування оперативного плану реалізації стратегії розвитку території.

На першому кроці найкращі проекти, що відібрані на другому етапі, групуються в підпрограми, які відповідають оперативним цілям. Під час групування та аналізу узгодженості підпрограм можна визначити розрив, який означає, що деякі заходи відсутні, тому комплексний оперативний план побудувати неможна (наприклад, група проектів націлена на багатогалузевий розвиток сільського туризму, але немає, наприклад, дороги до курорту, рекламної діяльності та інвестицій у новостворені туристичні можливості).

Діяльність на другому кроці вважається технічним підходом і включає експертні знання, аналіз практики і аналіз існуючих організацій, придатних для впровадження проектів (це визначається правовою базою, наприклад, законом про державні закупівлі та повідомленням про конкурс заявок). Результати цього процесу фіксуються в таблиці.

Виконання третього етапу підготовки оперативного плану спрямоване на визначення часового графіка впровадження проектів з урахуванням фінансових обмежень. Для цього необхідно:

- провести аналіз потенційних фінансових ресурсів та розподіл фінансових витрат на впровадження проектів у визначені терміни, а також можливих виконавців;
- встановити логічну послідовність проектів (графік) у рамках однієї підпрограми залежно від наявних ресурсів;
- підготувати стислий опис підпрограм і проектів.

Це необхідно зробити, аби запобігти ситуаціям:

1. Коли найбільш вартісні проекти припадуть на першу частину реалізації оперативного плану, у зв'язку з чим їх неможливо виконати, так як не всі фінансові ресурси ще доступні (див. рис. 5).

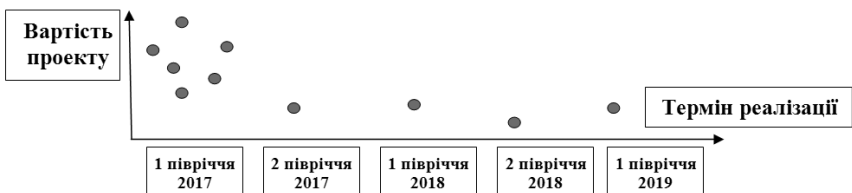


Рис. 5. Приклад першого розподілу проектів у часі

2. Коли наявні ресурси не використовуються на початку реалізації (див. рис. 6.)

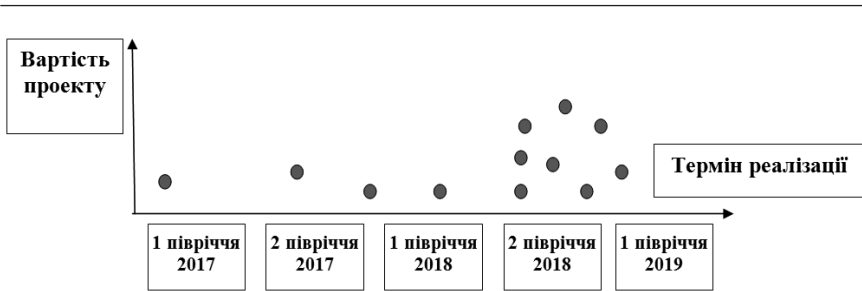


Рис. 6. Приклад другого розподілу проектів у часі

Третій крок створення програмних документів є одним з найбільш складних і потребує фахової підготовки та досвіду учасників планувально-го процесу. Як правило опрацьовується декілька варіантів послідовності проектів і обирається найбільш прийнятний з точки зору здійсненності, фінансових ресурсів і нагальних потреб територіальної громади.

За змістовним наповненням у рамках окремих підпрограм оперативного плану можливі різні категорії проектів: інвестиційні проекти з великими фінансовими витратами; координаційні проекти, які вимагають не лише грошей, але й ініціативи та узгодження з боку органів місцевої влади; проекти, які мають бути реалізовані виключно органами влади або виключно приватними особами, а також спільно. Ефективною може бути співпраця з різними некомерційними організаціями, які активізують зв'язок з громадськістю, сприяють пошуку джерел спільного фінансування окремих проектів шляхом залучення коштів міжнародних донорських структур. Таким чином, проекти – не лише основа стратегічної та оперативної діяльності органів місцевого самоврядування, але й інструмент виховання її членів як соціально і економічно активних суб'єктів місцевого розвитку, налагодження міжсекторного співробітництва.

3.2. СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ

Зміст оперативного плану визначається сформульованими на першому етапі підготовки документа оперативними цілями та відібраними на другому етапі проектами.

Структура оперативного плану має бути чіткою, легко читатися та складатися з наступних обов'язкових елементів:

1. Назва пріоритету стратегії розвитку ОТГ з умовним цифровим позначенням.

2. Назва підпрограми (оперативної цілі) з цифровим позначенням, якому пріоритету вона відповідає.
 3. Короткий опис підпрограми (оперативної цілі).
 4. Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної цілі).
 5. Назва проекту з відповідним цифровим позначенням, у рамках якої підпрограми він реалізується.
 6. Термін виконання проекту.
 7. Відповідальні за реалізацію проекту.
 8. Вартість проекту.
 9. Результат реалізації проекту.
- Форма представлення оперативного плану наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Форма представлення оперативного плану

Пріоритет стратегії розвитку	Оперативна ціль/підпрограма	Опис підпрограми (оперативної цілі)	Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної цілі)	Назва проєктів	Термін виконання проєкту		Відповідальні за реалізацію проєкту	Вартість проєкту	Результат реалізації проєкту
					Початок	Завершення			
Назва пріоритету 1	Підпрограма 1.1.			1.1.1.					
				1.1.2.					
				1.1.3.					
	Підпрограма 1.2.			1.2.1.					
				1.2.2.					
				1.2.3.					
Назва пріоритету 2	Підпрограма 2.1.			2.1.1.					
				2.1.2.					
				2.1.3.					
	Підпрограма 2.2.			2.2.1.					
				2.2.2.					
				2.2.3.					

Додатком до оперативного плану має стати каталог проєктів з детальним їх описом.

Оперативні плани реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади повинні стати основою для розробки обов'язкових для органів місцевого самоврядування щорічних програм соціально-економічного розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ:



- 1. Які основні питання виникають перед розробниками оперативного плану?*
- 2. Назвіть основні етапи розробки оперативного плану.*
- 3. Охарактеризуйте кроки для визначення оперативних цілей.*
- 4. Як сформувати портфель проектів?*
- 5. Як здійснюється відбір проектів?*
- 6. Охарактеризуйте метод попарного порівняння та метод сітки для відбору проектів.*
- 7. Як визначити часовий графік впровадження проектів?*
- 8. Назвіть обов'язкові елементи структури оперативного плану.*

РОЗДІЛ 4

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

4.1. СУТНІСТЬ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Законом України «Про засади державної регіональної політики», прийнятого у лютому 2015 року, передбачено розроблення системи її моніторингу та оцінювання. Запровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання стратегій і програм розвитку – необхідний крок для України в контексті її євроінтеграційної стратегії.

На сучасному етапі поняття «моніторинг» не має єдиного тлумачення, оскільки моніторинг вивчається і використовується в межах різних сфер, галузей, видів суспільної діяльності. Моніторинг може розглядатися і як спосіб дослідження реальності, і як спосіб забезпечення сфери управління своєчасною та якісною інформацією.



Моніторинг – це постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному або запланованому результату.

Моніторинг розвитку ОТГ – це система спостереження на місцевому рівні за станом розвитку, плануванням та використанням ресурсів території за допомогою систематичного збирання, аналізу вихідної інформації відповідно до затверджених показників його проведення [23].

Межі застосування моніторингу за останні десятиліття значно розширилися (вперше моніторинг використовувався в екології). Сьогодні він вивчається та використовується як технічними, соціологічними, політичними, економічними науками, так і різними сферами прикладної діяльності.

Система моніторингу розвитку ОТГ належить до групи систем спостереження складних багаторівневих об'єктів і поєднує в собі багато існуючих моніторингових систем. Слід зазначити, що для тих видів моніторин-

гу, в процесі яких здійснюється пряме вимірювання або накопичення інформації, істотну проблему може представляти структурування і зберігання отриманої інформації, забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів. Для тих видів моніторингу, в процесі яких здійснюється опосередковане вимірювання, значною проблемою є забезпечення високої якості інструментарію, розробка критеріїв оцінювання, індикаторів та показників, сам процес вимірювання, статистична обробка результатів.

Окрім цього, існуючі системи моніторингу можна розділити на групи відповідно до їх орієнтації на конкретного користувача. У межах кожної з груп вирішуються проблеми надання і розповсюдження інформації, що одержується в процесі моніторингу, а також проблеми організації та фінансування його проведення.

Виділяють три групи, відмінні за кількістю користувачів та інтенсивністю використання результатів моніторингу відповідним користувачем. Першу групу формують види моніторингу, орієнтовані на суспільство в цілому. Метою такого моніторингу може бути, наприклад, формування громадської думки. Види моніторингу, результати яких призначені для такого роду аудиторії, нечисленні. Ознайомлення користувача з результатами моніторингу в цьому випадку здійснюється через засоби масової інформації, в тому числі й електронні.

Друга група включає види моніторингу, орієнтованого на фахівців відповідних галузей. До неї належать більшість існуючих систем моніторингу. Основними способами розповсюдження одержуваної в ході такого виду моніторингу інформації є спеціалізовані видання, в тому числі періодичні, Інтернет тощо.

Третя група включає види моніторингу, користувачами якої є конкретні органи влади чи місцевого самоврядування, керівники, окремі структури. Засобами поширення інформації, що отримується в ході такого роду моніторингу є аналітичні звіти, рекомендації, проекти, які, як правило, не мають широкого розповсюдження [11].

Слід зазначити також, що існує два типи моніторингу, перший з яких спрямований на реалізацію завдань функціонування, а другий – завдань розвитку. Інакше кажучи, одні системи моніторингу, виконавши своє конкретне завдання, припиняють своє існування, інші можуть існувати необмежено в часі.

Моніторинг можна класифікувати за багатьма іншими критеріями, зокрема, відповідно до підстав, які можуть бути використані для порівняння, виділяють такі види:

- динамічний: основою для експертизи є дані про динаміку розвитку того чи іншого об'єкта, явища або показника. В цьому випадку, зав-

данням моніторингу є попередження про можливі відхилення від запланованого, а виявлення причин відхилень має вторинний характер, оскільки причини достатньо зрозумілі та прозорі;

- конкурентний: підставою для експертизи є результати ідентичного обстеження розвитку двох та більше об'єктів, явищ або показників. Вивчення двох або декількох підсистем більшої системи проводиться паралельно, за допомогою одного інструментарію, в один і той же час, що дає підставу робити висновок про величину ефекту тієї чи іншої підсистеми. Крім цього, такий підхід дає можливість оцінити величину відхилень від запланованого та її критичність;
- порівняльний: підставою для експертизи обираються результати ідентичного обстеження однієї або двох систем більш високого рівня. Він полягає в тому, що дані по системі порівнюються з результатами, отриманими для системи більш високого рівня. Такий підхід дає можливість врахувати причини виникнення відхилень;
- комплексний: використовується декілька критеріїв для проведення експертизи. У цьому випадку моніторинг перетворюється у фундаментальне багатовекторне дослідження [4].

Одним із критеріїв класифікації моніторингу розвитку ОТГ є цілі спостереження. В залежності від вказаного критерію розрізняють:

- інформаційний: структуризація, накопичення та розповсюдження інформації;
- базовий: виявлення нових проблем до того моменту, коли вони стануть усвідомленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу проводиться постійне спостереження шляхом періодичного вимірювання показників (індикаторів), які досить повно його визначають.

Також існує тотальний (загальний) і проблемно-орієнтований моніторинг. Завданням тотального моніторингу є постійний аналіз і діагностика ситуації, яка склалась на конкретній території. При цьому предметом тотального моніторингу стає місцева ситуація із всіма її складовими.

Метою проблемно-орієнтованого моніторингу є відстеження тенденцій розвитку тієї чи іншої територіальної (місцевої) проблеми, яка відібрана за певними критеріями, визнана суспільно значимою та вимагає особливого втручання органів державної та місцевої влади. На відміну від тотального, предметом проблемно-орієнтованого моніторингу є не діагностика загальної ситуації, а спостереження за конкретними явищами й процесами, що виникають в ОТГ.

Тотальний моніторинг може включати в себе проблемно-орієнтований як самостійний фрагмент загального спостереження [11].

Оцінювання програм територіального розвитку є періодичною подією, проводиться в ключові моменти під час виконання програми та може бути розглянута як елемент безперервного процесу, що базується на даних моніторингу, для забезпечення своєчасною інформацією про діяльність у минулі періоди та рекомендації на майбутнє.



Оцінювання – управлінська функція, яку застосовують періодично за потреби здійснити незалежну, системну й об’єктивну перевірку стану прогресу щодо досягнення чи відхилення від досягнення очікуваних результатів.

Оцінювання – неодноразовий захід, проте здійснюється в міру необхідності у відповідь на потребу глибшого й масштабнішого аналізу взаємозв’язку між проблемами та запитамі цільової групи, на задоволення якої спрямована діяльність організації та станом впровадження програми (мета, очікувані результати, план заходів, результативність та ефективність використання наявних ресурсів тощо). Теоретична основа оцінювання програм виходить далеко за межі аналізу лише витрат, необхідних для їх реалізації. На сьогодні, окрім перевірки результативності, ефективності та сталості програми, оцінювання використовують і для визначення її відповідності пріоритетам державної політики. Такий підхід є наріжним каменем публічного управління і також сприяє кращій підзвітності перед громадськістю.

4.2. РОЛЬ МОНІТОРИНГУ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ

Ключовою проблемою розвитку ОТГ в сучасних умовах стає забезпечення якісного соціально-економічного зростання, яке можливе лише за умови ретельного аналізу ситуації, що дозволяє визначити ресурсну забезпеченість території і, відповідно, реалізувати управлінські рішення. Окреслена проблема свідчить про необхідність глибокого аналізу процесів і явищ, притаманних формуванню ефективного механізму державного регулювання розвитку територіальних соціально-економічних систем та інструментарію кількісної оцінки параметрів ресурсного забезпечення соціально-економічного зростання.

Розробка методики формалізації стратегічних цілей і тактичних завдань соціально-економічного розвитку ОТГ необхідна для встановлення

єдиних вимог до такого механізму. Вона покликана визначати: єдиний порядок формування системи стратегічних цілей і тактичних завдань соціально-економічного розвитку ОТГ; порядок формування стратегічних цілей і тактичних завдань органами місцевого самоврядування в розрізі системи цілей і завдань соціально-економічного розвитку території в цілому; механізми формування показників оцінки досягнення поставлених стратегічних цілей і тактичних завдань на рівні адміністративно-територіальної одиниці в цілому; порядок збору, обробки і аналізу інформації, необхідної для оцінки досягнення поставлених стратегічних цілей і тактичних завдань тощо [20; 23].

Впровадження даної методики в практику розвитку ОТГ дозволяє:

- підвищити ефективність і результативність діяльності органів місцевого самоврядування;
- досягти координації запланованого рівня соціально-економічного розвитку ОТГ з існуючими стратегіями, концепціями, програмами;
- підвищити ефективність системи контролю за процесами соціально-економічного розвитку ОТГ шляхом зміщення акцентів із зовнішнього контролю на внутрішній.

Формалізація стратегічних цілей і тактичних завдань розвитку ОТГ здійснюється в межах системи стратегічного управління, орієнтованого на результат.

Будь-яка програма (стратегія) передбачає діяльність, спрямовану на досягнення конкретної мети в обмежений час і з використанням визначених ресурсів. Проте чітке виконання програми неможливе без відстеження ходу її реалізації та аналізу отриманих результатів. Саме для здійснення вказаних вище функцій і постала необхідність у створенні дієвої системи моніторингу, яка має безперервно супроводжувати реалізацію планів і проектів, щоб зробити можливим їх поточне коригування.

Моніторинг реалізації місцевих програм (стратегій) базується на комплексності, системності та регулярності використання одних і тих же принципів та інструментів. Це дає змогу здійснювати поточний контроль динаміки змін щодо проблем впродовж реалізації програм та своєчасно координувати напрями діяльності, використовувати необхідні методи й засоби.

Існуюча управлінська практика свідчить про те, що рішення, прийняті суб'єктами управління щодо розвитку ОТГ, пов'язані переважно із здійсненням оперативних дій, спрямованих на регулювання хоч і важливих, але відокремлених параметрів соціально-економічної системи. Одна з причин такої ситуації – відсутність достовірної та повної інформації, що відображає реальний стан, тенденції, умови та фактори розвитку ОТГ.

Інформація, що надається територіальними органами державної статистики, далеко не завжди відповідає основним вимогам системності, комплексності та своєчасності. Наявність повної своєчасної та достовірної інформації про процеси, що відбуваються в різних галузях життєдіяльності ОТГ, є необхідною умовою організації ефективного управління його розвитком. Саме моніторинг покликаний забезпечувати стратегічне управління інформацією, яка б усувала будь-яку невизначеність або, навпаки, виявляла нестачу необхідних даних [11].

Моніторинг передбачає збирання інформації, її комплексну оцінку і прогноз за визначеною системою показників. Необхідність реалізації цієї вимоги зумовлена його орієнтованістю на аналіз та порівняння результатів управління. Стандартність інформаційного набору забезпечує також зручність пошуку й фіксації визначених даних і надає моніторингу власності інформаційного процесу.

Завдання моніторингу:

- організація спостереження. Одержання достовірної та об'єктивної інформації щодо соціально-економічних процесів, які відбуваються на території;
- оцінка і системний аналіз одержуваної інформації;
- забезпечення в установленому порядку місцевих органів влади, підприємств, установ і організацій незалежно від їх підпорядкування й форм власності інформацією, отриманою при здійсненні соціально-економічного моніторингу;
- розробка прогнозів розвитку соціально-економічної ситуації в ОТГ;
- підготовка рекомендацій, спрямованих на подолання негативних і підтримку позитивних тенденцій, доведення їх до відома відповідних органів влади.

Отже, моніторинг реалізації місцевих програм розвитку покликаний забезпечувати повну, своєчасну та достовірну інформацію про процеси, що відбуваються у різних сферах даної адміністративно-територіальної одиниці. Проте, слід пам'ятати, що моніторинг може бути дієвим та ефективним лише за умов дотримання принципів, основними з яких є:

- цілеспрямованість – вся система моніторингу повинна бути орієнтована на вирішення конкретних управлінських завдань;
- системний підхід – дослідження ОТГ як підсистеми більш великої системи, встановлення зв'язків з іншими «територіальними ланками»;
- комплексність – моніторинг окремих галузей та сфер, повинен здійснюватися у взаємозв'язку один з одним; необхідно здійснюва-

ти послідовне вирішення всієї сукупності завдань моніторингу по кожному з його напрямів;

- безперервність у спостереженні за об'єктом дослідження;
- періодичність збирання інформації про зміни, що відбуваються;
- можливість вимірювання та порівняння показників моніторингу в часі.

Для здійснення моніторингу реалізації програми (стратегії) розвитку ОТГ необхідно заздалегідь визначити характеристики (показники, індикатори) і в процесі проведення моніторингу проводити відповідні вимірювання й порівнювати фактичні показники із запланованими.

Для побудови ефективної та результативної системи моніторингу реалізації програми (стратегії) необхідно визначити:

- вимірювані показники (індикатори), які інформуватимуть про хід виконання програми;
- джерела інформації для проведення моніторингу (організації, документи тощо);
- методи збору інформації;
- періодичність збору інформації;
- відповідальних за отримання та надання необхідної інформації;
- технологію обробки та аналізу одержуваної інформації;
- ресурси, необхідні для проведення моніторингу.

При проведенні моніторингу реалізації програми (стратегії) необхідно відстежувати:

- використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів запланованим);
- процес виконання програми (відповідність змісту і строків заходів графіку виконання робіт; дотримання технологій, методів, процедур);
- результати (в якій мірі вдається досягати поставлених цілей);
- вплив (як впливає реалізація програми на ситуацію, в чому полягає цей вплив) [4].

Індикатори лежать в основі будь-якого моніторингу. Без них провести моніторинг практично неможливо. Як правило, під індикатором мають на увазі конкретну міру здійснення того чи іншого явища чи процесу.

Класифікація індикаторів:

1. Прямі та непрямі індикатори. Іноді використовують непрямі індикатори (побічні), а саме у випадках, коли немає можливості виміряти явище чи процес за допомогою прямих індикаторів. Як правило, це стосується явищ, котрі перебувають в прихованому (латентному) стані, і в силу різних обставин важко виміряти чи передбачити кількісну величину явища (наприклад, об'єми тіншового ринку, кількість зайнятих у неформальному секторі, рівень прихованого безробіття).

Приклади непрямих індикаторів:



- індикатором реального промислового виробництва можуть бути затрати електроенергії (її неможливо заощадити на майбутнє);
- індикатором підвищення рівня доходів населення може бути кількість будинків зі супутниковими антенами, коштовності, дорога побутова техніка тощо.

Однак, слід пам'ятати, що використовувати непрямі індикатори необхідно у випадку відсутності чи неможливості регулярного збору даних по більш точних (прямих) індикаторах.

Використання технологій моніторингу лише на етапі реалізації місцевих програм (стратегій) не є достатньо ефективним. Впровадження системи моніторингу на етапі розробки програм соціально-економічного розвитку ОТГ є запорукою прийняття таких програм та стратегій розвитку, які віддзеркалюватимуть реальну ситуацію функціонування територіальних господарських систем.

2. Індикатори кількості та якості. Індикатори кількості характеризують конкретні розміри суспільних явищ. До них належить все те, що можна поррахувати, виміряти в кількісних показниках. Вони виражаються в одиницях виміру того чи іншого явища (наприклад, в кілограмах, кілометрах, кілобайтах тощо), чисельності одиниць сукупності (наприклад, кількість підприємств, загальна кількість шкіл, кількість безробітних, доля безробітних із вищою освітою), величини ознаки, яка характеризує явище (наприклад, об'єм промислової продукції, виробленої підприємствами міста; розмір заробітної платні робітника), а також в одиницях якого-небудь еталону. До індикаторів якості належать такі показники, які важко виміряти наявними кількісними параметрами. Як правило, індикатори якості показують ставлення людей до тих чи інших явищ, їх побажання та оцінку. Наприклад, вимірювання ступеню задоволеності мешканців міста послугами комунальних служб; реакція населення на підвищення чи пониження соціальної напруги в суспільстві; рівень довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування тощо. Для вимірювання цих процесів слід перевести думки людей із розряду відчуттів в кількісні показники. Це робиться за допомогою опитувань громадської думки, результати яких потім узагальнюються, прораховуються і переводяться в конкретні кількісні показники та відсоток задоволеності чи незадоволеності тими чи іншими службами, структурами та їх послугами. Переваги індикаторів якості полягають у тому, що на відміну від кількісних даних, які часто збираються самими зацікавленими сторонами (про свою власну роботу), тут є можливість побачити процес очима інших його учасників, які напряму не залежать від організації — оцінювача, але при цьому залишаються споживачами її послуг.

3. Індикатори зі спеціальними значеннями. Наявність таких індикаторів пояснюється існуванням переліку завдань та заходів, які неможливо коректно виміряти кількісними та якісними індикаторами. Наприклад, в якійсь програмі зафіксовано завдання «Винести проект рішення міської ради про зниження рівня місцевих зборів на розгляд чергової сесії». Звісно, важко уявити собі розумний кількісний індикатор «винесення проекту рішення». Те ж стосується і якісного боку цієї справи. Звісно, ніхто не буде проводити опитування громадської думки з метою визначення того, якою мірою завдання виконане. Відповідно індикатором відслідковування буде «ТАК/НІ індикатор» або ще краще «Рішення Прийнято/ Рішення не прийнято». Другий варіант фіксує не лише факт винесення проекту рішення, але і його результат. Існують індикатори зі шкалою, в яких заздалегідь встановлені межі вимірювання, наприклад «від 1-го до 10-ти» чи «незадовільно-задовільно-добре-відмінно». Такий тип індикаторів містить найменший показник, котрий свідчить про найгірший стан справ і найкращий, до якого слід прагнути. Шкала вказує на місце знаходження процесу між цими показниками і дозволяє перевести складні явища у вимірювані показники.

Існують і рангуючі (рейтингові) індикатори. Ними вимірюються схожі явища, котрі необхідно прорангувати, тобто присвоїти їм 1-й, 2-й, ... десятій ранги (місця). В ході такої операції виявляються кращі та гірші явища серед подібних. Цей метод ефективний тоді, коли є необхідність вибрати пріоритет і розмістити явища за рівнем значущості: перше (найбільш пріоритетне, важливе, першочергове), друге (менш пріоритетне), третє (нетермінове) тощо.

4. Складені індикатори, індекси. До розряду складених індикаторів відносяться такі, які потребують розрахунків на основі попередньо зібраних простих індикаторів. Це пов'язано з тим, що не завжди прості індикатори дають повну інформацію про процес, чи явище, чи конкретний результат. Наприклад, індикатор «розмір реальної середньої заробітної платні» не показує — достатньо це чи ні. Порівнявши цей індикатор з мінімальним споживчим бюджетом (кошиком), можемо побачити реальну картину щодо середньої зарплати. Таким чином, ми маємо складений індикатор «співвідношення розміру реальної заробітної платні до мінімального споживчого бюджету (кошика)». Також в якості індикаторів часто виступають індекси. Індекси — це показники, які дозволяють аналізувати зміни явища в часі, просторі, а також оцінювати ступінь виконання цілей. Індекс — особлива відносна величина, якою можна вимірювати безпосередньо не співвимірні явища, а також проводити оцінку ролі окремих факторів, які формують складні явища. Специфіка індексного методу полягає у переведенні елементів складного явища до співвимірного вигляду [9; 11].

На етапі розробки програм соціально-економічного розвитку моніторинг доцільно проводити за такими напрямками: моніторинг якості життя населення, моніторинг рівня життя, моніторинг способу життя мешканців ОТГ.

Моніторинг якості життя населення включає в себе моніторинг здоров'я населення. Індикаторами стану здоров'я мешканців ОТГ є середня тривалість життя; смертність, в тому числі дитяча та материнська; кількість новонароджених тощо. Моніторинг здоров'я населення повинен проводитись паралельно з екологічним моніторингом, моніторингом рівня медичного обслуговування, моніторингом забезпечення житлом, харчування, відпочинку.

Основні напрямки екологічного моніторингу пов'язані з оцінкою стану поверхневих та підземних вод, атмосферного повітря, ґрунтового покриву, впливу шумового та радіаційного навантаження на навколишнє середовище.

Моніторинг рівня медичного обслуговування населення передбачає оцінку його забезпеченості амбулаторно-поліклінічними установами та стаціонарною мережею, чисельністю медичних працівників, наявністю і доступністю лікарських засобів тощо.

Моніторинг рівня забезпечення житлом припускає окрім оцінки забезпечення й оцінку рівня благоустрою житла, характеру заселення, відповідності сучасним планувальним та гігієнічним вимогам.

Основним показником якості харчування населення є забезпечення мешканців необхідною кількістю продуктів харчування. Також необхідно оцінити насиченість місцевого ринку продуктами харчування за обсягом та асортиментом, якістю реалізованих товарів, доступність продуктів харчування.

За допомогою моніторингу сфери рекреації та дозвілля оцінюють рівень і тенденції розвитку міських зон масового відпочинку, умови для проведення заходів рекреаційного характеру і доступність цих заходів. Серед основних індикаторів, що характеризують рівень дозвіллево-оздоровчої діяльності і можливостей рекреаційної сфери в ОТГ, можна вказати обсяг реалізації платних послуг населенню, стан матеріально-технічної бази об'єктів фізкультури і спорту, вимірювання потужності (місткості) об'єктів оздоровчого відпочинку тощо.

Моніторинг рівня життя населення. При здійсненні зазначеного моніторингу використовуються наступні індикатори: визначення індексу споживчих цін – зміна вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг у поточному періоді і його вартість у базовому періоді. Оцінка доходів населення передбачає розгляд існуючих загальних доходів населення та середньої заробітної плати.

Середній дохід і середня заробітна плата працівників вираховується виходячи з суми коштів, спрямованих на споживання в розрахунку на одного зайнятого.

Найважливішим показником рівня життя населення є купівельна спроможність, споживчі витрати населення, обсяг грошових заощаджень населення тощо.

Купівельна спроможність визначається через кількість товарів і послуг, які споживач зможе придбати на середню заробітну плату.

При моніторингу рівня життя населення необхідно також оцінити стан і рівень зношеності об'єктів житлово-комунального господарства, забезпеченість населення послугами побутового характеру, наявність і доступність цих послуг, які споживач зможе придбати на середню заробітну плату.

У період розвитку ринкових відносин особливого значення набуває оцінка рівня життя соціально незахищених верств населення. Тому моніторинг рівня життя населення має включати в себе оцінку показника реальної купівельної спроможності малозабезпечених верств населення.

Моніторинг способу життя мешканців ОТГ безпосередньо пов'язаний з оцінкою рівня зайнятості населення, забезпеченням громадського порядку та особистої безпеки, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в суспільстві.

Моніторинг рівня зайнятості населення включає в себе окрім визначення кількісних і якісних показників ринку праці, визначення структури зайнятості по галузях економіки, виявлення динаміки розвитку галузей.

Моніторинг забезпечення громадського порядку передбачає визначення рівня злочинності, кількості скоєних злочинів, кількості осіб, які вчинили злочини.

Моніторинг соціального самопочуття населення проводиться з метою визначення ставлення мешканців ОТГ до рівня свого матеріального добробуту, стану здоров'я, ступеня особистої безпеки, готовності та здатності активно адаптуватися до нових умов життєдіяльності. Оцінка цих показників проводиться на основі соціологічних досліджень [13].

Соціальна напруга в суспільстві є однією з найважливіших складових моніторингу способу життя населення. Індикаторами соціальної напруги є: почуття та настрої з приводу діючих способів задоволення потреб, розподілу благ; почуття та настрої з приводу діяльності інститутів, що відповідають за забезпечення способів реалізації потреб та інтересів, готовність соціальних груп захищати і відстоювати свої основні потреби й інтереси.

Моніторинг соціально-економічного потенціалу ОТГ дозволяє оцінити можливості, резерви території при задіянні всього комплексу наявних ресурсів.

Блок ресурсних потенціалів включає в себе:

- природно-ресурсний потенціал – визначається кількістю та якістю запасів ресурсів, умовами видобутку і транспортування;
- економіко-географічний потенціал – визначається довжиною шляхів сполучення, їх пропускною здатністю, можливостями відпочинку та організації різних видів туризму вільними площами;
- демографічний потенціал – визначається загальною чисельністю населення, його статеві-віковим складом, динамікою зростання (зменшення) чисельності населення, міграційними процесами.

Наступним блоком є блок забезпечуючих потенціалів, який покликаний сприяти реалізації базових ресурсних потенціалів і включає в себе:

- трудовий потенціал – визначається освітнім, кваліфікаційним, професійним рівнем населення, зайнятістю в розрізі галузей і сфер економіки;
- виробничий потенціал – визначається структурою і обсягом виробництва, величиною та ефективністю використання фондів;
- науково-інноваційний потенціал – визначається величиною і якістю фундаментального та прикладного наукового доробку;
- соціально-інфраструктурний потенціал, що характеризується резервами розширення номенклатури і якості наданих послуг;
- бюджетний потенціал – визначається величиною місцевих податків і зборів, надходжень від приватизації державної власності тощо;
- інвестиційний потенціал – визначається кількістю залучених коштів вітчизняних та іноземних інвесторів [13; 29].

Моніторинг та оцінювання сприяють відкритості та звітності. Моніторинг впровадження програми – налагодженню достатнього рівня звітності для забезпечення реалізації програми. Оцінювання, своєю чергою, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Кожен з видів оцінювання дає інформацію для прийняття управлінських рішень, а також допомагає побачити нові перспективи, підготувати звіт про суспільний результат від реалізації програми. Завдяки цьому оцінюванню підвищує розуміння учасників самого процесу, підвищує їхню відповідальність за результати виконання програми, сприяє забезпеченню стійкого фінансування тощо.

Виділяють шість основних типів оцінювання залежно від завдання, яке стоїть перед тим, хто здійснюватиме оцінювання.

1. Оцінювання послідовності заходів: дає відповіді на питання про логічну побудову програми; дає відповіді на питання щодо операційної логіки та послідовності дій у рамках програми. Оцінювання послідовності заходів дає змогу оцінити правильність послідовності етапів роботи та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність та результативність програми.

2. Попереднє оцінювання операційної стратегії – здійснюється до початку реалізації програми. Воно допомагає зрозуміти, як взаємодіють окремі частини програми, як між собою, так і з ресурсами, необхідними на виконання програми. Таке оцінювання допомагає відповісти на запитання типу: чи достатньо людських ресурсів відповідної кваліфікації, необхідних для виконання складових частин програми? Чи своєчасно будуть надані фінансові, технічні й інші засоби для виконання програми згідно з графіком тощо. Таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації, чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для впровадження програми, тощо. Таке оцінювання допомагає мінімізувати ризики.

3. Оцінювання процесу реалізації – дає детальну інформацію про те, чи відбувається реалізація програми згідно з планом, а також чи бенефіціари відчувають і сприймають короткотермінові результати програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок.

4. Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study) – допомагає керівництву програми вчитися на прикладах через вивчення вдалого й невдалого досвіду, щоб в подібних ситуаціях повторювати рішення або, навпаки, одразу шукати інші. В цьому разі сила рішення має вирішальне значення.

5. Оцінювання довготермінових ефектів програми, або оцінювання впливу – проводиться, як правило, через 3–7 років по завершенні програми з метою визначити реальний її вплив на суспільство. За допомогою такого оцінювання виявляють справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями та досягнутими результатами.

6. Мега-оцінювання покликане об'єднати результати кількох оцінювань (короткотермінових, середньотермінових, довготермінових), відомих досліджень стосовно певної тематики. При цьому, використовуючи загальні критерії та зводячи різноманітні дані, роблять висновок щодо надійності та дієвості отриманих результатів [11].

У практичному плані основними завданнями оцінювання програм є сприяння:

- забезпеченню стабільності надання органами влади в центрі й на місцях та органами самоврядування послуг відповідно до вимог законодавства та пріоритетів державної політики;

-
- постійному вдосконаленню якості послуг та підвищенню задоволення ними споживачів;
 - обмеженню витрат і досягненню ефективності в наданні послуг;
 - оптимізації інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень щодо державної політики та програм, ефективному управлінню ризиками;
 - вирішенню питань про виділення бюджетних ресурсів.



У Канаді на національному рівні практику оцінювання було запроваджено в 1977 році, коли Рада казначейства оприлюднила Основні засади оцінювання федеральних програм, у яких наголошено на потребі аналізу, насамперед, їх результативності та економічної ефективності. У 1981 році цей підхід було деталізовано в нових документах – Посібнику з діяльності щодо оцінювання програм, а також у Принципах оцінювання програм федеральних урядових підрозділів та агентств. Хоча зміст цих документів з часом зазнав певних змін, власне запропонований процес та основні елементи оцінки програм чинні й дотепер [11].

4.3. ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ

У структурі моніторингу розвитку ОТГ виділяються два основних напрями. Один із них полягає в систематичному відстеженні існуючих процесів: природних (наприклад, стану атмосфери) та інших об'єктів навколишнього середовища, спостережень за основними економічними, соціальними, суспільно-політичними об'єктами та процесами. Інший напрям – це відстеження розвитку критичних ситуацій, які можуть призвести до незворотних негативних процесів.

Така структуризація моніторингу є дещо умовною, проте необхідною, оскільки дозволяє ранжувати інструменти ситуаційного та стратегічного управління.

Для ефективної організації проведення моніторингу розвитку ОТГ доцільно використовувати наступний алгоритм.

Перший етап – формулювання мети, планування досліджень. На цьому етапі визначаються: терміни проведення моніторингу; склад робочої групи з проведення (супроводу) моніторингових досліджень; розподіл обов'язків між членами робочої групи з організації та проведення моніторингу; методи узагальнення отриманих результатів; форми і терміни підбиття підсумків моніторингу.

Робочою групою визначаються цілі та завдання дослідження, об'єкти дослідження, критерії та показники моніторингу.

Другий етап – розробка інструментарію. На цьому етапі необхідно: розробити алгоритм вивчення документації, тести, анкети, діагностичні карти тощо для отримання об’єктивної інформації з різних напрямів дослідження розвитку ОТГ; підготувати інструктивно-методичні матеріали для членів робочої групи, учасників моніторингових досліджень; визначити методи обробки отриманих результатів.

Третій етап – проведення дослідження. На третьому етапі необхідно: визначити декілька пілотних об’єктів для проведення моніторингових досліджень та апробації розробленого інструментарію; опрацювати результати, отримані в ході моніторингу пілотних об’єктів, а за необхідністю – провести коригування визначеного інструментарію; провести основне дослідження.

Четвертий етап – збір та обробка результатів. На цьому етапі збір та аналіз інформації доцільно проводити паралельно. Це дає можливість залучати нові джерела інформації, своєчасно вносити корективи у вже наявні джерела, завчасно обробляти додаткові дані, необхідність у яких виникла під час проведення моніторингу.

Дані моніторингу, як правило, повинні містити кількісну та якісну характеристики досліджуваного об’єкта.

П’ятий етап – аналіз результатів дослідження. На заключному етапі необхідно: узагальнити отриману інформацію; визначити позитивні та негативні фактори; оцінити отримані результати, підготувати звіт, рекомендації щодо виконання планів, програм розвитку території [11].

Звіт є кінцевим документом, яким завершується моніторингове дослідження. Його написання базується на даних, отриманих в ході моніторингу. Звіт повинен бути інформативним, містити диференційовану інформацію про об’єкти дослідження, висновки й рекомендації.

У практиці моніторингу розвитку ОТГ використовуються адаптовані до його специфіки різноманітні критерії та показники. Так, під час впровадження та використання моніторингу розвитку ОТГ аналізуються позиції кібернетиків, які вважають, що в якості критеріїв розвитку може бути використана інформація, яка існує в суспільній системі, міра її впорядкованості, ступінь доступності тощо. Сучасні дослідники міський розвиток пов’язують з інтегральними властивостями системи, з виявленням визначальних чинників соціально-економічних змін.

Вагоме значення для розвитку моніторингу територій має екологізація мислення та гуманізація соціального й економічного управління, що з часом призведе до підвищення ефективності моніторингових досліджень.

При оцінюванні місцевих програм розвитку доцільно проводити три типи оцінки: до початку програми, під час виконання програми і після

виконання програми. Оцінювання місцевих програм розвитку включає три основні стадії, кожна з яких є необхідною:

1. Попереднє оцінювання. Даний вид оцінювання проводиться перед початком проекту для прийняття рішення стосовно можливостей виконання цілей і результативності відповідно до коштів, виділених із бюджету. Першочерговими на даному етапі є відповіді на ключові питання: Які шанси на успіх? Чи варті результати проекту понесених державних витрат? Чи є дешевші способи досягнення цих цілей?

2. Поточна оцінка – необхідна для оцінки позитивних ефектів по мірі їх виникнення. Це дозволяє коригувати стратегію відповідно до викликів сьогодення. Включає в себе збір та аналіз інформації, яка є важливою не тільки в оцінці результатів проектів на стадії їх виникнення та виконання, але і в завершальній фазі оцінки проекту (яка, в свою чергу, вимагає кількісних та якісних показників ефективності проекту). Серед трьох видів оцінки програм місцевого розвитку, поточна оцінка є найважливішою частиною в багатьох аспектах. Фактично, це єдина стадія, що дає можливість оцінити ефективність реалізації програми та одночасно впливати на її проведення.



У Франції центральний уряд рекомендував усім регіонам заснувати комітети, до складу яких входять спеціалісти з нагляду та управління оціночною діяльністю, в якості структурних підрозділів Комітетів з моніторингу [11].

3. Пост-проектна оцінка. На певному етапі після завершення строків реалізації місцевих програми, важливо оцінити, чи були державні витрати економічно і соціально доцільними. Завершальна оцінка необхідна задля визначення щодо досягнення запланованих цілей, корегування та запобігання помилок при формуванні наступних програм. Загалом, пост-проектна оцінка повинна проводитися з урахуванням витрат і прибутків для оцінки чистої соціальної цінності всіх державних витрат [4].



У країнах Європейського Союзу є різні підходи щодо організації процесу оцінювання програм. Водночас обов'язковою є вимога здійснювати оцінку всіх програм, що їх співфінансують зі Структурних фондів ЄС. На території Європейської Спільноти практику оцінювання результативності програм запровадили в 1988 році, і відтоді якість оцінювання суттєво зростає. Одним з основних елементів цього процесу також стала оцінка ефективності програм. Її зазвичай здійснюють незалежні від організації фахівці, яких залучали до процесу розроблення та реалізації програм. Нарешті, в ЄС обов'язковою є практика громадського оприлюднення результатів оцінки [11].

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА ОБГОВОРЕННЯ:



- 1. Що таке моніторинг?*
- 2. Визначте основні принципи здійснення моніторингу.*
- 3. Назвіть основні завдання моніторингу розвитку ОТГ.*
- 4. Дайте визначення терміну «оцінювання».*
- 5. В чому полягають відмінності моніторингу та оцінювання?*
- 6. За якими критеріями класифікують моніторинг розвитку ОТГ?*
- 7. Які типи оцінювання місцевих програм /стратегій Ви знаєте?*
- 8. Опишіть алгоритм проведення моніторингу розвитку ОТГ.*
- 9. Визначте основні завдання оцінювання місцевих програми/стратегії.*
- 10. Охарактеризуйте основні підходи до попереднього, поточного та пост-проектного оцінювання місцевих програм/стратегій.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». – К. : НІСД, 2016. – 688 с.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування місцевого розвитку / О.В. Берданова, В.В. Вакуленко. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
3. Варда Я. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку : [Переклад з пол.] / Я. Варда, В. К. Клосовські. – К : Молодь, 2005. – 312 с.
4. Гладій М. Регіональний менеджмент і моніторинг / М. Гладій, М. Долішній, С. Писаренко, М. Янків. – Л., 1998. – 67 с.
5. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
6. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади / за ред. С.С. Слави, В.В. Гоблика, М.А. Попадинець. – К.: «К.І.С.», 2010. – 144 с.
7. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: В-во «СПЛОМ», 2001. – 118 с.
8. Ільків Н. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Н. Ільків, О. Карий, О. Кушнарєнко та ін. – К.: Академпрес, 2003. – 132 с.
9. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / За ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. – К.: НАДУ, 2013. – 310 с.
10. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів.: ЗУКЦ, 2007. – 317 с.
11. Лендъел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі [Електронний ресурс] / М. Лендъел – Режим доступу : <http://194.44.230.3/science/idurr/lendel.doc>.
12. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2014. – 159 с.
13. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2016. – 55 с.
14. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник / [О. Берданова, Є. Фішко. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 48 с.

15. Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2011. – 198 с.

16. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 // Офіційний Вісник України, 2000. – №16. – С. 21.

17. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // Відом. Верх. Ради України. – 2004. – № 25. – С. 352.

18. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.rada.gov.ua>.

19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

20. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.

21. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2014-2015 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 1176-р [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

22. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2016-2018 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 909-р [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

23. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.

24. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1997. – № 24. – Ст.170.

25. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Відом. Верхов. Ради України. – 1999. – № 20–21. – Ст.190.

26. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. – К.: Видавництво «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.

27. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.

28. Стратегічне планування. Навчальний посібник / О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

29. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. – К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.

30. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів // О. Козлюк, М. Саїт-Аметов. – К.: ПРООН, 2013. – 70 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Н-СЬКА МІСЬКА (СІЛЬСЬКА, СЕЛИЩНА) РАДА РОЗПОРЯДЖЕННЯ МІСЬКОГО (СІЛЬСЬКОГО, СЕЛИЩНОГО) ГОЛОВИ

від _____ року №__

Про затвердження Положення та складу робочої групи з розробки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища)

На виконання рішення міської (сільської, селищної) ради __ сесія __ скликання від _____ року № ____ «Про затвердження загальноміських програм на __ рік», керуючись п. 1, ч. 3 ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»:

1. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища) (додаток №1).

2. Затвердити склад робочої групи з розробки Стратегічного плану розвитку міста (села, селища) (додаток №2).

П І Б

Перший заступник міського (сільського
селищного) голови П І Б

Заступник міського (сільського селищного)
голови П І Б

Керуючий справами виконкому П І Б

Начальник управління економіки П І Б

ПОЛОЖЕННЯ

про робочу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку міста
(села, селища)

I. Загальні положення.

Робоча група створюється з метою розробки і втілення Стратегічного плану розвитку міста (села, селища).

Робоча група формується з представників виконкому, бізнесових кіл, громадських, релігійних та молодіжних організацій, політичних партій різного спрямування, фахівців з питань планування розвитку. Склад робочої групи затверджується розпорядженням міського (сільського, селищного) голови. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості.

До складу робочої групи входять робочі підгрупи, комісії, фокусні групи. Умови їх діяльності визначаються окремо.

II. Функції.

Робоча група в процесі діяльності:

- розробляє проект бачення Стратегічного розвитку міста (села, селища);
- визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
- розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
- визначає проблеми та можливості соціального та економічного розвитку міста (села, селища);
- проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку міста (села, селища);
- визначає пріоритетні напрямки економічного і соціального розвитку;
- може приймати участь у розробці інноваційних проектів та вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально-економічного розвитку міста (села, селища) в межах Стратегічного плану;
- організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед громади міста (села, селища) з метою накопичення пропозицій для включення в Стратегічний план;

-
- узагальнює і оцінює результати опитування з метою включення їх в стратегічний план дій групи;
 - організовує роботу по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проєктів щодо складання і виконання Стратегічного плану;
 - організовує роботу з засобами масової інформації;
 - розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго- і короткострокових цілей;
 - організовує складання Декларації робочої групи з розробки Стратегічного плану;
 - формує склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку міста (села, селища);
 - розробляє положення про робочі підгрупи, комісії, фокусні групи та організовує їх роботу;
 - затверджує ведучих фокусних груп;
 - затверджує теми соціально-психологічних досліджень;
 - залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
 - бере участь у розробці та подає проєкт Стратегічного плану на затвердження міської (сільській, селищній) раді.

III. Повноваження/правові гарантії діяльності/робочої групи.

Організація роботи робочої групи покладається на голову робочої групи та його заступника. Голова скликає та веде засідання групи, дає доручення членам групи, представляє групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємств, установ та організацій. Організовує роботу по реалізації висновків та рекомендацій робочої групи. У разі відсутності голови групи або неможливості ним виконувати своїх повноважень, головні його функції здійснює заступник голови або один із його помічників. Засідання робочої групи є правовим, якщо в роботі бере участь не менш як половина від загального складу групи.

За результатами розгляду і вивчення питань робоча група готує висновки і рекомендації. Висновки і рекомендації робочою групою приймаються за взаємною згодою членів групи (консенсусом), які беруть участь у засіданні, і підписуються головою робочої групи, а у разі його відсутності – заступником голови робочої групи або одним із помічників голови робочої групи. Протокол засідань робочої групи підписується головою та секретарем групи.

Робоча група має право:

- отримувати інформацію, необхідну для розробки Стратегічного плану, в організаціях, установах міста, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання;

-
- проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо Стратегічного плану;
 - проводити роз'яснювальну роботу серед громад міста (села, селища) з питань розробки і втілення Стратегічного плану в місті (селі, селищі) та значення його необхідності;
 - вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою покращення соціально-економічної ситуації в місті (селі, селищі) в межах розробки і втілення Стратегічного плану;
 - брати участь у підготовці і проведенні громадських слухань щодо проекту Стратегічного плану економічного і соціального розвитку міста (села, селища);
 - розробляти та узгоджувати проекти договорів, пов'язаних з розробкою Стратегічного плану.

IV. Обов'язки/відповідальність/робочої групи.

Члени робочої групи виконують доручення голови групи в межах завдань Стратегічного плану економічного розвитку міста (села, селища).

Члени робочої групи несуть особисту відповідальність за достовірне і своєчасне опрацювання отриманих інформаційних та розрахункових документів і матеріалів, що стосуються виконання завдань щодо Стратегічного плану.

Керуючий справами виконкому

П І Б

ДОДАТОК 2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СКЛАДУ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Робоча група – колектив осіб, який створюється для роботи над планом стратегічного розвитку об'єднаної територіальної громади (мета).

Його завданнями є:

1. Здійснення стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.
2. Проведення соціологічних опитувань.
3. Формування бачення майбутнього міста та головних пріоритетів (напрямів) його розвитку.

4. Формування ієрархії цілей головних напрямів (стратегічні, операційні цілі).

5. Формування плану дій для реалізації стратегічного плану (завдання в рамках системи цілей, проекти).

6. Формування механізму управління стратегічним планом.

7. Прикінцеве ухвалення проекту стратегічного плану.

8. Усуспільнення стратегічного плану (залучення до участі у створенні плану об'єднаної територіальної громади).

9. Промоція (популяризація) процесу стратегічного планування серед громади та у зовнішньому середовищі.

10. Презентація та сприяння схваленню проекту стратегічного плану депутатськими комісіями та громадськістю (громадські слухання).

11. Сприяння затвердженню стратегічного плану місцевою радою.

Формат роботи групи:

1) основна форма роботи групи – сесії (чотири одноденні майстерні) за участю зовнішніх консультантів за окремим календарним планом;

2) неформальні зустрічі з представниками всіх секторів громади;

3) збір інформації, яка стосується роботи групи.

Чисельний склад робочої групи – 30-40 осіб.

Принципи формування групи:

1) Склад робочої групи повинен максимально враховувати структуру громади міста (група представляє всі прошарки населення).

2) До групи необхідно залучити людей, які:

a) готові добровільно пожертвувати своїм часом на благо громади і погоджуються брати участь у всіх формах її роботи;

b) є його постійними мешканцями, добре знають об'єднану територіальну громаду, її історію, економічне та соціально-культурне життя, психологію мешканців тощо;

c) представляють якусь конкретну сферу об'єднаної територіальної громади: економіку (виробництво, бізнес), науку (дослідницькі установи, навчальні заклади), освіту (школи), культуру (зклади культури та мистецтва, дозвілля), міське господарство (комунальна сфера), органи влади (РДА, сільська рада), громадські організації тощо.

До участі у роботі групи потенційних кандидатів запрошує персонально міський (сільський) голова (відповідно – заступник сільського голови, відповідальний за стратегічний план) під час групової або краще особистої зустрічі.

SWOT-АНАЛІЗ ВОЛОЧИСЬКОЇ ГРОМАДИ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розміщення на кордоні двох областей, на перехресті доріг на найоптимальнішій відстані від обласних центрів: Тернополя та Хмельницького. 2. Наявність потужних промислових підприємств та підприємств агропереробки. 3. Наявність корисних копалин і глини, значні запаси мінеральних вод типу «Нафтуся», чорноземи. 4. Наявність об'єктів, доступних для інвестування. 5. Наявність земель за межами населених пунктів, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками. 6. Наявність професійно-технічного навчального закладу. 7. Низьке екологічне навантаження, наявність великих природоохоронних територій. 8. Творчі колективи, одні з найкращих в області, які популяризують громаду в Україні і за кордоном. 9. Велика кількість підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення. 2. Високий рівень безробіття. 3. Низький середній рівень оплати праці. 4. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій. 5. Мала частка малих підприємств у структурі економіки громади. 6. Неналежна якість, подекуди – відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами громади. 7. Слабка інформатизація сіл, мало центрів відкритого доступу до Інтернету. 8. Низький рівень громадської активності. 9. Відсутність інфраструктури підтримки бізнесу. 10. Висока частка тіньової економіки. 11. Значна зношеність основних виробничих потужностей, застарілі очисні споруди у м. Волочиськ. 12. Погане забезпечення питною водою у деяких населених пунктах громади.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК. 2. Розширення державного замовлення на продукцію ВПК та, відповідно, зростання попиту на продукцію філії заводу «Мотор-СЧ». 3. Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію АПК. 4. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату. 5. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. 6. Продовження євроінтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України. 7. Початок діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади. 8. Бюджетна підтримка об'єднаних громад. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження або замороження військового конфлікту на сході України. 2. Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів. 3. Корупція. 4. Зниження рівня ґрунтових вод призводить до проблем водопостачання у селах громади. 5. Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів. 6. Згорання реформ.

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ГРОМАДИ

Шановний мешканцю об'єднаної _____ територіальної громади. У рамках розробки Стратегії розвитку _____ громади на 2016-2018 роки Робоча група проводить це опитування для визначення основних проблем, які, на Вашу думку, існують в громаді, та перспектив розвитку громади на майбутнє. Ваша думка для нас є важливою та обов'язково буде врахована при визначенні пріоритетних завдань та шляхів розвитку _____ громади!

Заздалегідь дякуємо за присвячений Вами для всієї громади час!

1. Яким із нижче запропонованих тверджень Ви б охарактеризували _____ громаду:

1	Тут комфортно жити мені
2	Я хочу, щоб тут жили мої діти
3	Я просто змушений тут жити
4	Тут є де і як себе реалізувати
5	Тут немає перспектив для розвитку
6	Я точно виїду звідси при першій можливості
7	Я рекомендую свою громаду для проживання своїм знайомим

2. Чи маєте Ви тут власну нерухомість?

Так	Планую придбати	Ні	Планую продати
1	2	3	4

3. Як би Ви оцінили рівень нинішнього стану окремих показників стану громади:

Показник	Оцінка			
	1 - Незадовільно	3 - Задовільно	4 - Добре	5 - Відмінно
Якість комунальних послуг	1	3	4	5
Стан доріг	1	3	4	5
Стан тротуарів	1	3	4	5

Показник	Оцінка			
	1 - Незадовільно	3 - Задовільно	4 - Добре	5 - Відмінно
Рівень задоволення культурних потреб	1	3	4	5
Медичне забезпечення	1	3	4	5
Рівень надання освітніх послуг	1	3	4	5
Робота дошкільних установ	1	3	4	5
Екологічний стан	1	3	4	5
Інфраструктура відпочинку та дозвілля	1	3	4	5
Безпека мешканців	1	3	4	5
Умови для започаткування та ведення власного бізнесу	1	3	4	5
Можливості працевлаштування	1	3	4	5

4. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади (вибрати 3 основних)?

№	Категорія
1	Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців
2	Безробіття
3	Відсутність можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля
4	Несприятливі умови для розвитку підприємництва
5	Засміченість довкілля
6	Забрудненість питної води
7	Недостатня інформованість про громаду за її межами
8	Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії
9	Зношеність інженерних мереж (водопостачання, водовідведення)
10	Недостатня підприємливість мешканців громади
11	Відсутність зовнішніх інвестицій
12	Відсутність внутрішніх інвестицій
13	Низька якість (відсутність) дорожнього покриття між населеними пунктами в громаді
14	Значна частка населення старшого працездатного віку
15	Низька якість дошкільної освіти
16	Низька якість середньої освіти
17	Інше – не більше однієї позиції

5. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади:

Ранг	Завдання
	Зменшення рівня безробіття
	Покращення водопостачання
	Покращення водовідведення
	Ремонт вулиць
	Ремонт доріг між поселеннями громади
	Розвиток малого і середнього бізнесу
	Благоустрій населених пунктів громади
	Покращення освітлення населених пунктів громади
	Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту)
	Розвиток туризму
	Використання місцевих природних ресурсів
	Сприяння розвитку промислових підприємств
	Підтримка кооперативного руху
	Підтримка фермерства
	Підтримка агрохолдингів

6. Чи вірите Ви у реалізацію завдань, вказаних в пункті 5?

Швидше так

Швидше ні

якщо «так» – дайте відповідь на наступне запитання №7, якщо «ні» – переходьте до запитання №8

7. Яким, на Вашу думку, є основний ресурс громади для подальшого розвитку (лише одна відповідь)?

№	Ресурс
1	Вигідне географічне положення
2	Хороша доступність до основних міст та ринків
3	Корисні копалини на території громади
4	Активність/підприємливість мешканців громади
5	Місцеві підприємства і підприємці
6	Іноземні інвестори
7	Вільні земельні ділянки у громаді
8	Вільні промислові приміщення
9	Цікаві туристичні об'єкти
10	Приваблива природа
11	Прогресивна та дієва місцева влада
12	Ваш варіант

8. Інформація про себе

Стать 1 – чол., 2 – жін.

9. Вік

До 25 років	25-40	40-50	50-60	Понад 60
1	2	3	4	5

10. Рід занять:

Підприємець	Найманий працівник	Службовець	Студент	Керівник	Пенсіонер	Безробітний
1	2	3	4	5	6	7

ДОДАТОК 5

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

Шановний підприємцю! У рамках розробки Стратегії розвитку _____ громади на 2016-2018 роки Робоча група проводить це опитування з метою оцінки підприємницького клімату в громаді, для визначення основних проблем, які, на Вашу думку, існують в громаді, та перспектив її розвитку на майбутнє. Ваша думка для нас є важливою та обов'язково буде врахована при визначенні пріоритетних завдань та шляхів розвитку _____!

Заздалегідь дякуємо за Ваш час і рекомендації!

1. Коли було створене Ваше підприємство?

Після 2014 року	2010-2014	2005-2010	До 2005 року	До 1990 року
1	2	3	4	5

2. Основний власник Вашого підприємства?

Основний Власник	
Держава	1
Громада	2
Фізичні особи (в т.ч. ФОП)	3
Українські юридичні особи	4
Іноземні суб'єкти	5
Спільне підприємство	6

3. Який характер має Ваш бізнес? Оберіть основні сфери діяльності (не більше 3-х)

Виробництво промислової продукції	1
Виробництво – легка промисловість	2
Виробництво – харчова промисловість	3
Виробництво – переробка сільськогосподарської продукції	4
Будівництво та ремонт будівель і споруд	5
Оптова торгівля промисловою продукцією	6
Оптова торгівля харчовими продуктами	7
Роздрібна торгівля	8
Електро-, водо-, тепlopостачання	9
Перевезення	10
Постачання інтернет послуг та телефонії	11
Юридичні, консультаційні послуги	12
Інші послуги, що не увійшли до визначених категорій	13

4. Зазначте відсоток загального обсягу збуту (товари і послуги) Вашого підприємства, який припадає на покупців у таких зонах (сума відсотків має дорівнювати 100%):

Географічна зона	Збут
У межах району	
У межах області	
Інші області України	
За межі України	
Разом	100%

5. Які зміни у збуті Ви очікуєте в 2017 році?

Без змін	Зростання	Зменшення	Припинення діяльності
1	2	3	4

6. Чи є у Вашому регіоні (відмітьте усі відповідні твердження):

1	Основні постачальники сировини/комплектуючих для Вашого підприємства
2	Основні інвестори для Вашого підприємства
3	Інші підприємства чи їх групи, споріднені за профілем виробництва з Вашим підприємством
4	Основний ринок – покупці продукції Вашого підприємства
5	Робоча сила, необхідна Вашому підприємству

7. Скільки працівників з повним робочим днем, за Вашою оцінкою, працювали чи працюватимуть на Вашому підприємстві в зазначені нижче періоди?

Період	Чисельність працівників
Поточний рік (2016):	
Минулий рік (2015):	
П'ять років тому (2010):	
Наступний рік (2017):	

8. Чи відчуваєте Ви нестачу спеціалістів певних специфічних професій, навичок персоналу, які є важливими для майбутнього розвитку Вашого підприємства?

Так Зараз ні, але очікуємо у найближчому майбутньому Ні

Якщо «так» або «очікуємо», зазначте, яких:

9. Ви плануєте інвестувати у збільшення виробництва продукції (послуг) у громаді?

1	Так, у поточному році
2	Так, у 2017 році
3	Можливо у майбутньому
4	Не плануємо нових інвестицій

10. Чи плануєте Ви розширення виробництва зі створенням додаткових потужностей в інших адміністративно-територіальних одиницях району (населених пунктах громади)?

Так, у районі	1. Назва громади
Так, у поселеннях громади	2. Назва поселення
Ні	3.
Можливо у майбутньому	4.

11. Ви плануєте (негайно або в майбутньому) перенести всю чи частину своєї діяльності до іншої громади?

Так Ні

Якщо так, то що є основною причиною переносу діяльності? (назвіть не більше 3-х)

1	Зміна ринкової кон'юнктури
2	Немає можливості розширити виробничі приміщення
3	Відсутність землі для розширення
4	Надмірний податок на землю та нерухоме майно
5	Надмірна вартість оренди комунального майна/землі
6	Відсутність потужності електропостачання
7	Відсутність очисних споруд і можливості їх облаштування
8	Громадський опір розвитку підприємства
9	Надмірний тиск на підприємство з боку контролюючих органів
10	Погана транспортна доступність до основних ринків/споживачів
11	Відсутність необхідної кількості кваліфікованих працівників

12. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади?

Ранг	Завдання
	Зменшення рівня безробіття
	Покращення водопостачання
	Покращення водовідведення
	Ремонт вулиць
	Ремонт доріг між поселеннями громади
	Розвиток малого і середнього бізнесу
	Благоустрій населених пунктів громади
	Покращення освітлення населених пунктів громади
	Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту)
	Розвиток туризму
	Використання місцевих природних ресурсів
	Сприяння розвитку промислових підприємств
	Підтримка кооперативного руху
	Підтримка фермерства
	Підтримка агрохолдингів

13. Чи вірите Ви у реалізацію завдань, вказаних в пункті 12?

Швидше так

Швидше ні

14. Які види економічної діяльності, на Вашу думку, є пріоритетними для майбутнього розвитку громади? Оберіть не більше трьох варіантів.

1	Харчова промисловість
2	Машинобудування
3	Сільське господарство/рослинництво
4	Сільське господарство/тваринництво
5	Сільське господарство/ягідництво
6	Переробка с/господарської продукції
7	Логістика
8	Легка промисловість
9	Туристичні послуги
10	Виробництво будматеріалів
11	Консультаційні та інші інтелектуальні послуги
12	Інше – назвіть свій варіант

15. Оцініть рівень співпраці Вашого підприємства із зазначеними організаціями

Інституція	Задовіль- на спів- праця (5)	Частково задовільна співпраця (3)	Незадо- вільна співпраця (1)	Немає потреби у контактах (0)
1. Голова громади	5	3	1	0
2. Заступники голови громади	5	3	1	0
3. Селищна рада, постійні комісії ради, депутати ради	5	3	1	0
4. Управління/відділи вико- навчого органу міської/селищної ради.	5	3	1	0
5. Управління міліції	5	3	1	0
6. Районні органи влади	5	3	1	0
7. Центр зайнятості	5	3	1	0
8. Податковий орган	5	3	1	0
9. Орган реєстрації бізнесу	5	3	1	0
10. Санітарно-епідеміологічна станція	5	3	1	0
11. Пожежна охорона	5	3	1	0
12. Відділ земельних ресурсів	5	3	1	0
13. Митниця	5	3	1	0

16. Як би Ви оцінили діяльність органів місцевого самоврядування з розвитку громади за 5-ти бальною системою? (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча)

Голова громади	
Рада громади	
Виконком	

17. Яка Ваша загальна думка про Вашу громаду як місце для ведення бізнесу за 5-ти бальною системою? (5 – найвища оцінка, 1 – найнижча)

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

18. Яка, на Ваш погляд, величина тіньового бізнесу у громаді, у відсотках? _____ %

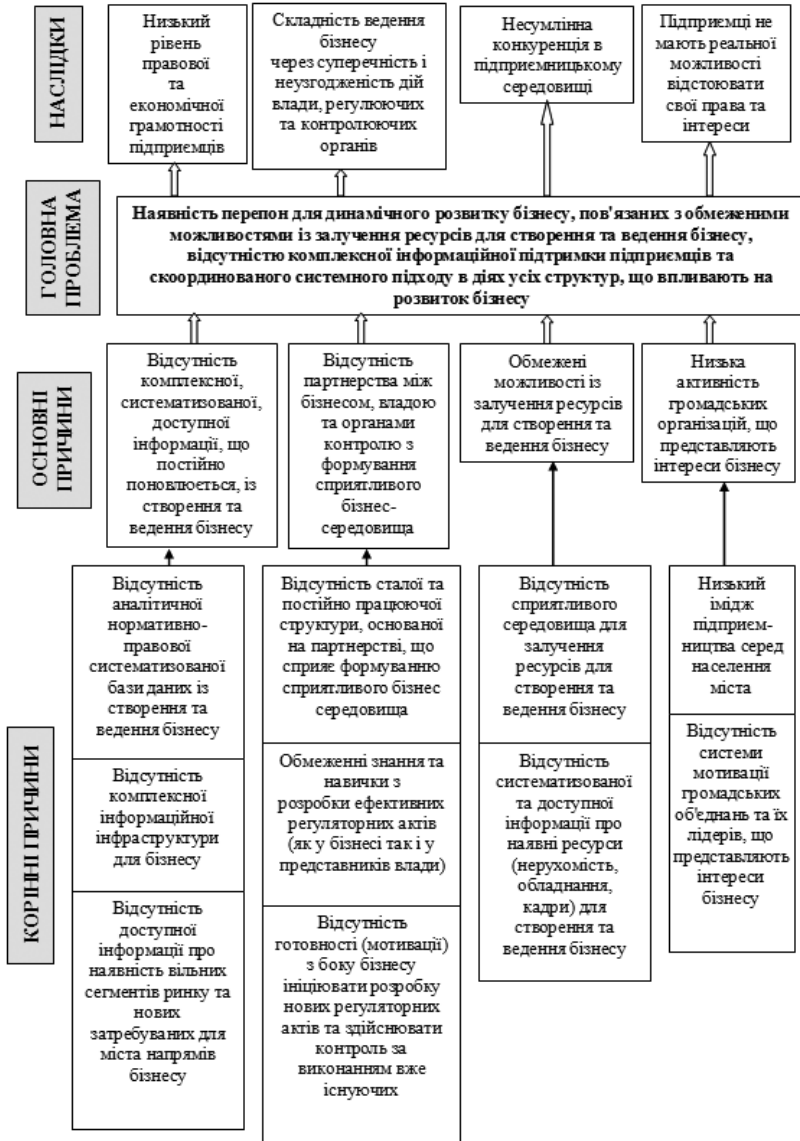
19. Назва компанії (необов'язково заповнювати):

20. Завершальні коментарі або пропозиції (необов'язково заповнювати):

ПРИКЛАД «ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ»

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання	
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій 1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій 1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади 1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу 1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади	
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів 1.2.2. Популяризація туристичних можливостей	
	2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	2.1.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. у домогосподарствах 2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
		2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій 2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл 2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами
		2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Оптимізація мережі освітніх закладів 2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я 2.3.3. Підвищення якості послуг закладів культури 2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

ПРИКЛАД АНАЛІЗУ ПРИЧИН І НАСЛІДКІВ



ПРИКЛАД БАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ОПЕРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ ЗА ВИЗНАЧЕНИМИ КРИТЕРІЯМИ

Рейтинг	Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (0-3)	Здійсненість (0-6)	Час (1-3)	Вплив на інвестиції й робочі місця (0-3)	Швидкість отримання позитивного ефекту (0-3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0-3)	Всього
1	Розробка системи сприяння розвитку малого підприємництва	2.58	5.16	2.26	2.32	1.68	2.42	16.42
2	Проведення активного маркетингу та формування іміджу території	2.77	4.07	2.1	2.63	1.83	2.67	16.07
3	Створення системи консультативно-інформаційної допомоги суб'єктам підприємництва	2.84	4.74	2.37	1.84	1.42	2.63	15.84
4	Покращення інвестиційної привабливості території	2.47	3.79	2.21	2.57	1.74	2.37	15.15
5	Створення сільськогосподарського кластеру	3.00	3.68	2.00	2.11	1.63	2.63	15.05
6	Модернізація інженерних мереж житлово-комунального господарства	2.79	3.79	2.05	2.37	1.63	2.37	15.00
7	Вдосконалення відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг	2.37	4.00	2.21	2.11	1.79	2.42	14.89
8	Реконструкція дорожньо-мостового господарства	2.68	4.05	2.32	1.95	1.47	2.32	14.79
9	Створення системи профпідготовки та профорієнтації незайнятого населення з урахуванням потреб ринку	2.63	3.79	2.05	2.32	1.53	2.42	14.74
10	Впровадження інноваційних технологій	2.37	3.32	2.00	2.37	2.05	2.42	14.53
11	Залучення приватних підприємств до надання житлово-комунальних послуг	2.37	3.32	1.74	1.68	1.00	2.16	12.26

ФОРМА ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ НА ПРОЕКТ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ДО ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Ваші контакти: Прізвище, ім'я, по батькові:						
Телефон (мобільний):						
Електронна адреса:						
Завдання Стратегії, якому відповідає проект:	Вкажіть завдання зі Стратегії розвитку Волочиської області, якого стосується Ваша ідея.					
Назва проекту:	Назва проекту повинна відображати його зміст, використовуючи настільки мало слів, наскільки це можливо.					
Цілі проекту:	Зазначте одну або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту.					
Територія, на яку проект матиме вплив:	Зазначте, в яких населених пунктах громади має здійснюватись проект.					
Орієнтовна кількість отримувачів вигод	Зазначте, яка кількість населення і яких соціальних груп буде отримувачем вигод від реалізації проекту.					
Стислий опис проекту:	Максимально стислий опис (не більше 200 слів) проблеми і змін, яких буде досягнуто внаслідок реалізації проекту.					
Очікувані результати:	Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у наступній формі «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань, на які спрямований проект.					
Ключові заходи проекту:	Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення...», «підготовка...», «організація...» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.					
Період здійснення:	2016 – 2020 роки:					
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.	2016	2017	2018	2019	2020	Разом
Джерела фінансування:						
Ключові потенційні учасники реалізації проекту:						
Інше:						
Інше:						

ОГОЛОШЕННЯ ПРО ЗБІР ІДЕЙ ПРОЕКТІВ до Стратегії розвитку Волочиської об'єднаної громади на період 2016 – 2020 роки

Волочиська міська рада за сприяння громадської організації «Інститут громадянського суспільства» розробляє Стратегію розвитку Волочиської об'єднаної громади на період до 2020 року (далі – Стратегія).

Найважливішим етапом розробки Стратегії є пропозиції з боку представників громади (юридичних та фізичних осіб) щодо ідей проектів, які дозволять сформувати операційну частину Стратегії. Ідеї проектів буде відібрано, проаналізовано та пріоритезовано робочою групою з розробки Стратегії. За результатами цієї роботи будуть визначені джерела фінансування найважливіших для громади проектів.

Запрошуємо усіх зацікавлених у розвитку Волочиської громади представників місцевого самоврядування, місцевих органів державної влади, громадські організації, установи та організації усіх форм власності запропонувати ідею (і) проекту (ів), які дозволять реалізувати завдання Стратегії.

Ідеї проектів обов'язково повинні відповідати таким критеріям:

1. Проектні ідеї повинні бути спрямовані на досягнення суспільної вигоди. Отримувачем вигод від реалізації проекту не може бути окрема фізична або юридична особа.

2. Термін реалізації проекту – не більше як 5 років (2016 – 2020 роки).

3. Подібний проект ще не реалізовувався на відповідній території.

4. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проекту.

5. Проектна ідея має бути представлена у формі, що додається (додаток 9).

6. Проектна ідея стосується одного завдання із Стратегії розвитку Волочиської громади. (Ознайомтеся з переліком завдань Стратегії у додатку 1 до цього оголошення).

7. Проектна ідея має бути надіслана не пізніше 31 травня 2016 року, до 16.00.

Заповнені форми надсилайте на e-mail: _____ з поміткою «До Стратегії».

Якщо у Вас виникли питання, звертайтеся, будь ласка, до _____ (посада) _____, тел. _____.

Дивіться приклад заповненої форми проектної ідеї наприкінці документа в додатку.

ШАБЛОН МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОТГ

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

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Показники моніторингу
	1.3. Підвищення рівня участі мешканців у культурних заходах та зміцнення мистецьких закладів	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.
	1. 4. Пропагування активного способу життя в суспільстві	Чисельність людей, які відвідують спортивні клуби. Кількість рекреаційних центрів на 1000 мешканців. Площа зелених насаджень у містах. Частка захворювань, пов'язаних з соціальними проблемами.

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

ДОДАТОК 12

ПРИКЛАД МОНІТОРИНГУ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Стратегічна ціль, проекти	Ступінь виконання проекту, %*		Показник		Потребує (не потребує) фінансування	Фінансування, % від потреби			Включений/не включений до цільових програм	Включений/не включений до бюджету на поточний рік	Причини відхилень
	Заплановано	Виконано	Стартове значення	Досягнутий результат		Державний	Місцевий	Інші			

**Ступінь виконання проекту визначатиметься на підставі зваження та визначення впливу завдання на виконання проекту загалом у %.*

**ІНДИКАТОРИ МОНІТОРИНГУ ДОСЯГНЕННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ
(на прикладі міста Дніпропетровська)**

А. ТЕРИТОРІЯ ВІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	Індикатор просування за Стратегічним напрямком розвитку міста
	Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення.
	Кількість нових робочих місць в усіх сферах діяльності щороку. Всього зайнятого населення.
Стратегічна ціль А.1. Найкращі умови для бізнесу	Індикатор ефективності досягнення цілі
	Відсоток підприємців міста, які задоволені методами взаємодії з владою від загальної кількості підприємців.
Оперативна ціль/проект	Індикатор ефективності досягнення цілі
А.1.1. Доступні, адекватні та оперативні дозвільні процедури.	Рівень впровадження електронного документообігу (від 100%).
А.1.2. Ресурсна підтримка місцевого бізнесу.	Кількість користувачів послугами визначеного кола інституцій підтримки бізнесу.
А.1.3. Програми підтримки місцевого виробника.	Темпи росту/скорочення кількості СПД фізичних осіб.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

«Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад»

Навчальний курс враховує трансформаційні процеси в Україні та особливості стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Він є практико орієнтованим, тому слухачі матимуть можливість перевірити набуті знання у процесі підготовки та реалізації стратегічних планів розвитку громад.

Мета дисципліни:

- сформувані у слухачів розуміння базових засад нової державної політики регіонального розвитку в Україні в контексті євроінтеграції: можливості для ОТГ;
- надати слухачам теоретичні знання про систему планування та програмування соціально-економічного розвитку територіальних громад;
- ознайомити слухачів з базовими поняттями та інструментарієм стратегічного планування;
- розкрити методичні підходи до формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад;
- сформувані у слухачів вміння щодо організації процесу реалізації стратегічних планів на різних рівнях;
- сформувані у слухачів систематизовані знання про просторове планування розвитку території, діяльність посадових осіб і органів місцевого самоврядування та місцевої виконавчої влади, їх повноваження та завдання з питань планування розвитку регіону;
- формування вмінь та навичок практичного використання законодавчих актів, форм та методів планування розвитку території для аналізу та вирішення місцевих проблем.

Результати навчання, отримані компетенції

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

знати:

- нормативно-правові засади планування розвитку громад, в тому числі із залученням громад;
- роль стратегії у системі планувальних документів територіального розвитку, її взаємозв'язок з просторовим плануванням;

- підходи до вертикальної та горизонтальної координації планувальних документів
- базові поняття стратегічного планування та методичні підходи до формування місцевих стратегій розвитку;

вміти:

- створювати робочі групи та інші структури для координації діяльності з підготовки стратегічного плану;
- ідентифікувати та аналізувати різні групи зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- розробляти комунікативні стратегії залучення громади;
- застосовувати конкретні методики оцінки поточної ситуації, в тому числі інструменти аналізу SWOT та TOWS;
- розробляти бачення розвитку території із залученням громадськості;
- визначати стратегічні пріоритети, оперативні цілі та завдання;
- розробляти плани впровадження стратегій розвитку ОТГ на основі проектування;
- розробляти систему моніторингу реалізації стратегій.

Методи викладання (стратегія навчання та вивчення)

Досягнення навчальних цілей здійснюється шляхом:

- проведення лекційних занять;
- самостійного навчання слухачів на основі розробленого для курсу комплексу навчально-методичних матеріалів та використання сучасних інформаційних, телекомунікаційних і управлінських технологій;
- участі слухачів у семінарських і практичних заняттях, побудованих на застосуванні інтерактивних методик та спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з теорії та практики регіонального управління та місцевого самоврядування, активізацію їх розумової діяльності, розвитку критичного мислення.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назва модулю	Питання, що розглядаються
I. Стратегія в системі планування місцевого розвитку. Організація стратегічного планування.	1. Стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні. 2. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування 3. Сутність стратегічного планування та його місце в загальній системі планування територіального розвитку. Особливості розробки стратегії розвитку ОТГ. 4. Основні етапи стратегічного планування.

Назва модулю	Питання, що розглядаються
	<p>5. Підготовчий етап розробки стратегії розвитку ОТГ на засадах широкої участі. Аналіз зацікавлених сторін.</p> <p>6. Форми та методи залучення громадськості.</p> <p>7. Робоча група з розробки стратегії розвитку ОТГ: принципи формування, функції, організація діяльності.</p> <p>Практичне завдання: Аналіз зацікавлених сторін місцевого розвитку конкретної ОТГ. Створення робочої групи з підготовки стратегії розвитку ОТГ. Розробка комунікативної стратегії залучення громади.</p>
<p>II. Аналіз середовища та факторів розвитку ОТГ</p>	<p>1. Ресурсний потенціал територіальної громади.</p> <p>2. Соціально-економічний аналіз громади. Первинні та вторинні дані.</p> <p>3. Пріоритизація проблем об'єднаної громади. Анкетування громади.</p> <p>4. SWOT- аналіз.</p> <p>5. ABC – аналіз.</p> <p>6. Основи кластерного аналізу.</p> <p>Практичне завдання: 1. Підготовка профілю громади на основі соціально-економічного аналізу. 2. SWOT- аналіз розвитку ОТГ. 3. Визначення та ранжування проблем об'єднаної громади.</p>
<p>III. Формування системи цілей стратегії розвитку територіальної громади</p>	<p>1. Стратегічне бачення розвитку ОТГ: сутність, підходи до формування.</p> <p>2. Стратегічні цілі та пріоритети.</p> <p>3. Оперативні цілі. Причинно-наслідковий аналіз. SMART- вимоги.</p> <p>Практичне завдання: 1. Розробка базових варіантів Стратегічного бачення розвитку громади. 2. Обґрунтування пріоритетів розвитку ОТГ на основі сценарного підходу. 3. Визначення оперативних цілей розвитку об'єднаної громади.</p>
<p>IV. Розробка операційних планів реалізації Стратегії розвитку ОТГ</p>	<p>1. Проектна основа розробки операційних планів.</p> <p>2. Організація діяльності зі збору проектів.</p> <p>3. Особливості підготовки цілей та завдань проектів у контексті сталого розвитку.</p> <p>4. Підходи до компоновки операційних планів.</p> <p>5. Джерела фінансування реалізації проектів.</p> <p>Практичне завдання: 1. Розробка технічного завдання на проект місцевого розвитку до Плану реалізації Стратегії. 2. Визначення критеріїв відбору проектів. 3. Формування операційних планів реалізації Стратегії розвитку ОТГ на основі відібраних проектів.</p>

Назва модулю	Питання, що розглядаються
V. Моніторинг реалізації стратегії розвитку ОТГ	1. Організація моніторингу та його складові. 2. Індикатори моніторингу: класифікація, вимоги. Індекси розвитку. 3. Джерела інформації. Практичне завдання: 1. Розробка системи моніторингу реалізації Стратегії. 2. Визначення індикаторів моніторингу для різних рівнів системи цілей. 3. Підготовка таблиці індикаторів для подальшого моніторингу. 4. Підготовка проекту стратегії розвитку ОТГ на основі попередніх напрацювань.
VI. Презентація стратегії розвитку ОТГ	1. Презентація проектів стратегій розвитку ОТГ. 2. Тестування знань, вмінь та навичок, здобутих слухачами під час вивчення курсу. 3. Оцінка організації навчання слухачами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Навчально-методична література

1. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад».
2. Робоча навчальна програма з дисципліни «Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад».
3. Методичні рекомендації до семінарських і практичних занять з дисципліни «Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад».

Основна наукова література

1. Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку ОТГ. Навчальний посібник / [Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.] – К. : . – 2017. – 116 с.
2. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / авт. кол.: О. В. Берданова, Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, О. І. Васильєва, Н. М. Гринчук, О. С. Ігнатенко, І. М. Петренко, Н. А. Сич ; за ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. – К.: НАДУ, 2013. – 310 с.
3. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. – К.: Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України» – 159 с.
4. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2016. – 55 с.

5. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. / За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с.

6. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К.: НАДУ, 2014. – 516 с.

7. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.

Нормативно-правові документи

1. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічно-го і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 // Офіційний Вісник України, 2000. – №16. – С. 21.

3. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // Відом. Верх. Ради України. – 2004. – № 25. – С. 352.

4. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.rada.gov.ua>.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

6. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.

7. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1997. – № 24. – Ст.170.

Інформаційні ресурси (рекомендовані сайти).

1. Офіційні сайти обласних державних адміністрацій

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

3. Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України – Режим доступу: <http://minregion.gov.ua>.

Навчальний посібник

Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади

Берданова Ольга Володимирівна
Вакуленко Володимир Миколайович
Валентюк Інна Вікторівна
Куйбіда Василь Степанович
Ткачук Анатолій Федорович

Підписано до друку з оригінал-макету 22.12.2017 р.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 8,17

Наклад 2000 прим. Зам. № 01204