

Навчальний модуль: Як зробити місцеву стратегію розвитку ефективною та результативною?

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 2 |
| 1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку..... | 4 |
| 2. Принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку..... | 5 |
| 3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування..... | 6 |
| 4. Організаційне забезпечення стратегічного планування..... | 8 |
| 5. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку | 9 |
| 6. Цілі стратегічного розвитку території..... | 11 |
| 7. Моніторинг та оцінювання у стратегічному плануванні..... | 12 |
| 8. Організація моніторингу та оцінювання..... | 13 |
| 9. Індикатори для моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану..... | 14 |
| Перелік рекомендованої літератури/корисних посилань..... | 15 |
| Тестові питання для самоконтролю..... | 16 |
| Правильні відповіді до тестових питань..... | 17 |

Навчальний модуль: Як зробити місцеву стратегію розвитку ефективною та результативною?

Результативна стратегія - ефективний місцевий розвиток, задоволені жителі громади - процвітання нації.

Тренер – С. Ю. Олєйнікова

Вступ

Проблема. 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. Однак, добре відомо, що лише певний відсоток місцевих ініціатив може вважатися успішним. Часто для успіху бракує ресурсу – часового, фінансового, людського, матеріального тощо. Проте однією з найважливіших причин є відсутність чіткого плану місцевого розвитку. Відтак, діяльність відбувається хаотично, часто поспіхом, наважання ("а раптом вдасться?"), без цілісної картини всіх процесів, які відбувалися чи мають відбуватися.

Одночасно, досвід показує, що в сучасному світі серед успішних міст не зустрінеш міста, яке б не мало власної довгострокової Стратегії розвитку. І це не просто документ на папері відповідно до якого розподіляються кошти міського бюджету. В основі Стратегії – бачення, система цінностей та місія міста, яка є сенсом його існування. 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 економічному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням, і, головне, – дає можливість відійти від способу «управління» методом «засипання ям»

Мета тренінгу. Метою тренінгу є популяризація розвитку місцевих громад на основі стратегічного підходу до планування сталого територіального розвитку. Цільова аудиторія тренінгу включатиме представників місцевих органів влади, громадських активістів та інших зацікавлених учасників, які отримають аргументи на користь необхідності здійснення стратегічного планування на рівні громади з метою створення її майбутнього із рівним доступом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання.

Завдання тренінгу. Реалізація мети тренінгу відбуватиметься в результаті вирішення низки завдань, зокрема:

- розглянути стратегічне планування як складову цілісної системи планування місцевого розвитку;
- виокремити принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку;
- проаналізувати нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування;
- оцінити організаційне забезпечення стратегічного планування;

- дослідити аналітичну складову розробки стратегії місцевого розвитку;
- визначити цілі стратегічного розвитку території;
- дослідити можливості моніторингу та оцінювання у стратегічному плануванні;
- визначити індикатори для моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану.

Очікувані результати тренінгу.

- підвищення наукової та практичної обґрунтованості соціально-економічних та організаційних заходів з метою підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень;
- розширення кола учасників планувального процесу на рівні місцевих громад, повніше врахування їх інтересів й потреб;
- створення основи для підвищення прозорості планувального процесу для всіх суб'єктів господарювання, створення можливостей для досягнення спільних цілей;
- формування потенціалу об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності;
- скорочення термінів досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для вітчизняних територій;
- спрямування спільних зусиль місцевих органів влади та громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, що дозволяє активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;
- використання потенціалу територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади.

Тренінг націлений також на формування низки важливих компетентностей представників місцевих органів влади та активістів громадського суспільства, зокрема:

- здатність працювати з нормативно-правовим забезпеченням, що регламентує стратегічне планування в Україні та пояснює роль місцевих стратегій для розвитку громади;
- уміння застосовувати управлінські навички до розбудови процесів стратегічного розвитку на місцевому рівні;
- здатність розбудови місцевої стратегії на основі системи цінностей, сформульованих в ході її розроблення, а саме: відкритість, динамічність і комфортність, конкурентність і інноваційність, професійність і відповідальність;
- уміння аналізувати ефективність та результативність місцевих стратегій розвитку.

1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку

Стратегії — це довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 5-10 років. Це бачення, місія, пріоритети громади, це те — куди рухається громада. Проте реалізується Стратегія через щорічні плани та програми розвитку, конкретні проекти, на які виділяються чи залучаються кошти. Поступова, поетапна реалізація таких проектів чи програм наближає громаду до її стратегічних цілей. Тому, Стратегія не залежить від політичних змін чи зміни місцевого керівництва.

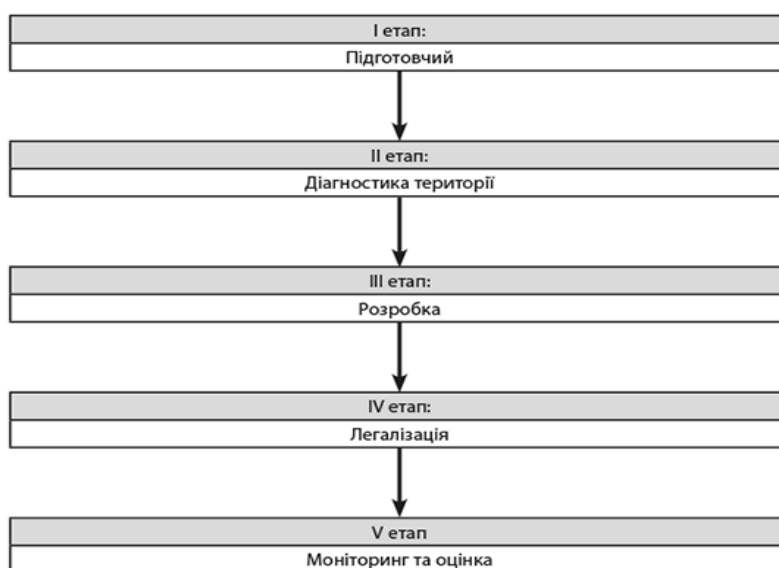
Процес стратегічного планування — це довготривалий творчий процес із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади. Сталий розвиток території забезпечується поєднанням екологічних, економічних та соціальних складових розвитку.

Екологічна сталість. Це не лише догляд та збереження довкілля, але й задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі, екологічно чистих харчових продуктах; забезпечення благоустрою територій, здійснення заходів із енергозбереження, забезпечення житлово-комунальних послуг, таких як водопостачання та водовідведення; поводження з твердими побутовими відходами тощо.

Економічна сталість, яка є однією з важливих складових, що визначає економічний поступ розвитку громади. Досягненню економічної сталості передують створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, залучення місцевих та іноземних інвестицій у місцеву економіку, надання максимального сприяння компаніям, які працюють на території ОТГ, перепідготовка кадрів з урахуванням майбутніх потреб бізнесу, створення життєздатної у фінансовому відношенні економічної бази ОТГ.

Соціальна сталість передбачає належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло, високоякісну освіту для всіх мешканців громади; підтримку громадської безпеки та правопорядку; зміцнення духу громади, її згуртованості, що породжує почуття приналежності до певної території, тобто розвитку локальної ідентичності; сприяння творчому вираженню, збереження традицій тощо.

Універсальний алгоритм розробки стратегій має п'ять наступних етапів.



На деталях кожного із зазначених етапів зупинимося в наступних підрозділах курсу.

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

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

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

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

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

2. Принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку

Розроблення Стратегії та її подальша реалізація мають ґрунтуватися на наступних принципах:

- живе партнерство;
- спільне розуміння;
- динамічне реагування;
- опора на сучасні концепції;
- законність.

Живе партнерство. Сучасні регіони та міста – динамічні та активні, де мешканці прагнуть постійного розвитку. Саме тому принцип живого, а не декларативного партнерства є наріжним каменем розроблення Стратегії та її подальшого втілення у життя. Працюючи над Стратегією робоча група має прагнути того, щоб саме люди були у центрі вирішення стратегічних завдань міста та стали рушійною силою перетворень і змін. Принцип живого партнерства сприяє розвитку суспільної толерантності, відкриває шляхи до взаєморозуміння. Він дозволяє чіткіше пов'язувати загальні прагнення та інтереси громади з інтересами окремих партнерських груп, визначати їх ролі, а також сприяє спільній реалізації одночасно багатьох цілей Стратегії, які не суперечать, а взаємодоповнюють одна іншу. Такий підхід до розроблення Стратегії дозволяє сформувати відчуття персональної причетності до її втілення та сприяє більш усвідомленій постановці цілей та завдань Стратегії, вибору найбільш ефективних інструментів їх реалізації, досягненню ефекту синергії. Стратегію слід націлити на залучення всіх активних членів громади до співпраці та відображає прагнення міста до відкритого партнерства в усіх напрямках реалізації Стратегії та заохочує до її подальшого вдосконалення.

Спільне розуміння. При розробленні Стратегії робоча група має виходити з того, що Стратегія соціально-економічного розвитку на місцевому рівні покликана сформулювати чітке бачення зв'язку між минулим, сьогоденням і майбутнім, визначити стратегічні пріоритети, забезпечити реалізацію цілей і задач розвитку міста в інтересах громади та підвищення якості життя. В цьому контексті під Стратегією розуміються визначені пріоритетні сфери розвитку на місцевому рівні,

механізми формування сучасних систем партнерської співпраці між громадянським суспільством, бізнесом та владою, шляхи до посилення позицій міста у глобальному та національному вимірі. При такому розумінні Стратегія має задавати пріоритетні напрямки майбутнього розвитку міста та фокусувати зусилля влади, бізнесу та місцевої громади на розбудові перспективних точок економічного зростання, бачення яких ґрунтується на розумінні сучасних глобальних трендів розвитку та реалістичній оцінці власного потенціалу на місцевому рівні. При цьому вона має визначати конкретні пакети першочергових дій та закласти основи для розроблення цільових програм і проектів, спрямованих на покращення усіх важливих сфер життєдіяльності міста, а також вирішення питань місцевого значення, що знаходяться у фокусі уваги громади.

Динамічне реагування. Сучасні виклики соціальному та економічному розвитку є унікальними і як ніколи потужними. Зростаючий вплив трендів Четвертої промислової революції, стрімкий розвиток технологічних інновацій створюють простір нових за змістом та масштабами можливостей для розвитку. Водночас демографічні та кліматичні проблеми, кризові явища в економіці, військові та терористичні загрози, питання екологічної, енергетичної та продовольчої безпеки ініціюють серйозні та численні ризики, що потребують відповідного реагування. Все це формує запит на стратегічні ініціативи та дії, що, з одного боку, враховують сучасні тренди і створюють умови для використання можливостей, що відкриваються, а, з іншого, - демонструють свою здатність бути стійкими до деструктивного впливу негативних явищ і ризиків.

Саме тому в основу розробки Стратегії розвитку на місцевому рівні мають бути покладені принципи гнучкості, динамічності та інноваційності, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ситуації. Такий підхід дозволить в мінімальні терміни, в залежності від мінливих зовнішніх та внутрішніх факторів, актуалізувати цілі та завдання Стратегії, не порушуючи при цьому балансу стратегічної платформи на місцевому рівні.

3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування

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

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. Розроблення Стратегії має здійснюватися у повній відповідності до чинного законодавства, зокрема:

- Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”,
- Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”,
- Указ Президента України “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”,

- Закон України “Про стимулювання розвитку регіонів”,
- Закон України “Про засади державної регіональної політики”,
- постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року”.

Стратегія розвитку міста має бути узгоджена із Стратегією регіонального розвитку області на відповідний період та Планом заходів з реалізації Стратегії регіонального розвитку, а також враховувати основні положення Європейської хартії місцевого самоврядування і Стратегії “Європа-2020”.

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.

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

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.

4. Організаційне забезпечення стратегічного планування

Безпосередня підготовка до створення місцевої Стратегії розвитку відбувається у рамках організації *підготовчого етапу*. У першу чергу, до мешканців громади необхідно донести інформацію про ініціативу з розробки стратегічного документа та пропозицію долучатися до цього процесу. Таку інформацію треба обов'язково розмістити на сайті відповідної ради. Надалі радою приймається рішення, яким затверджується склад комітету або робочої групи зі стратегічного планування, та Положення, яким регламентується діяльність такого органу.

На етапі *діагностування* території відбувається аналіз її соціально-економічного та екологічного стану. Саме діагностика території ОТГ базується на виявленні соціальної, економічної та екологічної специфіки території. Такий аналіз включає збір статистичної та загальної інформації про громаду: демографічні характеристики, зайнятість населення та ринок праці, дані з економічної ситуації та економічного розвитку, наявні ресурси, історична спадщина та географічні переваги тощо. Усі зазначені дані можуть бути взяті з офіційних джерел, тобто закладів соціальної сфери, органів статистики, а також з мережі Інтернет.

Важливим на цьому етапі є проведення додаткових досліджень — опитувань громадської думки щодо найактуальніших проблем та напрямів розвитку території, засідань (фокус-груп), творчих конкурсів серед школярів. За допомогою опитування населення (жителів села, школярів, підприємців) можна дізнатися думку громади щодо особливостей життя на відповідній території (доступ до послуг, ставлення до сільського голови, роль депутатів, наявні проблеми та пропозиції щодо їх вирішення тощо).

Опитування проводиться шляхом заповнення відповідних анкет. За структурою анкети поділяються на вступ, основну частину та особисті дані. Основною частиною анкети є логічний ряд запитань. Не слід використовувати не зрозумілі для населення терміни, переважувати запитання зайвими зворотами, допускати в них двозначність. Кількість запитань в анкеті повинна бути обмежена (10-12 пунктів). Запитання можуть бути сформульовані як запитання про факти (Якими перспективними ресурсами володіє село?); або, наприклад, про поведінку (Якби Вам трапилася нагода виїхати в інше місце, то куди б Ви б погодилися переїхати?).

Важливу роль у результативності анкетування відіграє організація самого процесу. Воно проводиться не стільки з метою отримання абсолютно надійних кількісних даних, скільки з метою виявлення певних тенденцій, переваг у громадській думці мешканців. Опитування бажано проводити не групою запрошених фахівців, а членами органів місцевого самоврядування, на основі наявної організаційної і матеріально-технічної бази.

На основі зібраних даних за останні 5 років можна скласти загальне уявлення про громаду, про умови, в яких вона живе, про наявні поточні проблеми та унікальні переваги, якими вона володіє. У результаті буде створений аналітичний звіт, який стане частиною місцевої Стратегії розвитку. Скорочений варіант за результатами соціально-економічного аналізу оформлюється у вигляді окремого розділу Стратегії і має назву «Профіль громади». Профіль громади — це документ, у якому здійснений узагальнений аналіз, оцінка фактичного стану та тенденцій розвитку території.

Такий документ дозволяє зробити більш кваліфіковані прогнози соціально-економічного розвитку території на найближчі роки. Як правило, Профіль громади використовується для представлення потенційним інвесторам. Саме за цим розділом Стратегії інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги даної території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

Часто під час організаційного забезпечення стратегічного планування в громаді увага фокусується на наявних у громаді потребах, нехтуючи таким важливим двигуном, як можливості. Проте слід пам'ятати, що усі потреби загалом зводяться до операційних цілей, задач, які можуть бути вирішені досить швидко та які не носять стратегічного характеру. У той час як можливості громади є кроком уперед, засобом реалізації стратегічних напрямів розвитку, створення доданої вартості через реалізацію проектів.

Акцент на потреби громади є кроком назад. Тоді як фокусування на існуючих можливостях — погляд у майбутнє, напрями стратегічних цілей розвитку, досягнення яких здійснюється через задоволення існуючих потреб.

5. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

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

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

Соціально-економічний аналіз. Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу Стратегії – Профіль громади.

Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років). У даному документі може міститись інформація про: • історію території (коротко); • географічне розташування, оточення території; • природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри, тощо); • демографічну ситуацію; • особливості соціально-економічного розвитку в динаміці; • рівень життя населення та його ділову активність; • особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт; • соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму); • комунальну власність та приватизацію; • ринок землі та земельні відносини; • екологічну ситуацію та охорону навколишнього середовища; • фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат; • політичну ситуацію; • систему управління місцевим розвитком; • розвиток мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами; • ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

Порівняльний аналіз (англ. *Comparative analysis*) — виявлення і пошук, визначення властивостей та характеристик на основі зібраних статистичних даних або емпіричних досліджень окремих об'єктів або явищ. Використовуються з метою встановлення логічних закономірностей які впливають на досліджувані об'єкти або явища, і пошуку переваг та вразливостей які можуть виявлятися під впливом факторів.

SWOT-аналіз. Результатом наробок, що стосуються аналітичної частини, є так званий **SWOT-аналіз** сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. У перекладі з англійської це означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

| | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Сильные стороны (strengths) | Возможности (opportunities) |
| Слабые стороны (weaknesses) | Угрозы (threats) |

Методологія **SWOT-аналізу** використовується для знаходження та поєднання важливих внутрішніх якісних характеристик (сильних і слабких сторін) з результатами досліджень зовнішніх умов (шансів та ризиків). Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування більш глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують коригування. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє громади і водночас спрогнозувати можливу реакцію громади на ці виклики.

PESTLE-аналіз.

PESTLE — аналіз є розширеною двома факторами (**L**egal і **E**nvironmental) версією **PEST**-аналізу. Іноді застосовуються й інші формати, наприклад, **SLEPT**-аналіз (плюс правовий фактор) або **STEEPLE**-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, довкілля (природний), політичний, правовий та етнічні фактори. Також може враховуватися і географічний фактор.

PEST-аналіз (іноді позначають як **STEP**) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (**P** — political), економічних (**E** — economic), соціальних (**S** — social) і технологічних (**T** — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки — це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.



Соціологічний аналіз.

Соціологічне дослідження — система логічних і послідовних методологічних, методичних та організаційно-технічних процедур для отримання наукових знань про соціальне явище, процес. Соціологічне дослідження являє собою систему теоретичних і емпіричних процедур.

На основі проведеного аналізу соціально-економічного та екологічного стану громади, складеної описово-аналітичної частини Стратегії, а також враховуючи унікальні характеристики громади згідно зі SWOT-аналізом, комітет/робоча група зі стратегічного планування формулює бачення, місію та напрями розвитку громади (*етап безпосередньої розробки Стратегії*). По кожному стратегічному напрямку формулюються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори досягнення цих цілей.

Згодом, зосереджуємо увагу на легалізації Стратегічного плану, то маємо на увазі не формальне затвердження його рішенням ради, а прийняття стратегічного документа мешканцями цієї громади. Для того щоб отримати подальшу підтримку громадян, сприйняття Стратегії та її подальшу легалізацію, необхідно на кожному етапі заручатися підтримкою громади, обговорювати з ними стратегічні напрями, цілі, завдання, заплановані результати тощо. Такий підхід сприятиме ефективній роботі над основним документом громади, забезпечить його повну підтримку та життєздатність.

6. Цілі стратегічного розвитку території

Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з таких елементів:

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

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

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

Стратегічні цілі призначені для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі та мають відповідати певним вимогам, а саме: бути конкретними, вимірюваними, взаємоузгодженими, реалістичними, обмеженими у часі.

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

Приклад структури цілей стратегії громади

| Напрямок А. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ | Напрямок В. СТВОРЕННЯ КОМФОРТНИХ УМОВ НА ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ | Напрямок С. ФОРМУВАННЯ СВІДОМОЇ ТА АКТИВНОЇ ГРОМАДИ | Напрямок Д. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ГРОМАДЯН |
|---|--|---|---|
| Стратегічні цілі | | | |
| <p>А.1. Диверсифікація структури місцевої економіки.</p> <p>А.2. Розвиток підприємництва.</p> <p>А.3. Створення позитивного іміджу громади.</p> | <p>В.1. Створення системи збору та утилізації відходів.</p> <p>В.2. Ремонт доріг та придорожньої інфраструктури.</p> <p>В.3. Модернізація інфраструктури та благоустрій громади.</p> <p>В.4. Створення енерго- та ресурсозаощадливої системи енергопостачання громади.</p> | <p>С.1. Удосконалення відносин у громаді.</p> <p>С.2. Розвиток громадських структур об'єднаної громади.</p> <p>С.3. Розвиток безпечної громади.</p> | <p>Д.1. Створення сучасної освітньої інфраструктури.</p> <p>Д.2. Формування культури поведінки громадян.</p> <p>Д.3. Удосконалення системи соціальних послуг, соціального захисту населення та медичної допомоги.</p> |

7. Моніторинг та оцінювання у стратегічному плануванні

Етап моніторингу та оцінювання є одним із найбільш комплексних у стратегічному плануванні. Отже, Стратегія розроблена та затверджена, добре сприймається усіма зацікавленими сторонами та активно впроваджується. Може скластися думка, що на цьому вся робота має бути завершена. Однак, для оцінки впливу результатів Стратегії на життя громади необхідно постійно відстежувати ефективність реалізованих програм, проектів та завдань. Лише за таких умов Стратегія стане невід'ємною частиною розвитку громади, а не папером на полиці.

Загалом, одним із найперших кроків на шляху до створення дієвої та діючої Стратегії розвитку громади є максимальне залучення членів громади, що сприятиме формуванню їх причетності до загальної справи, появи відчуття «власності» стратегічного документа.

Спостереження показують, що в Україні рівень та якість залучення громадськості до стратегічного планування територій є вкрай низькими. Як правило, залучення громадськості під час розробки місцевих стратегій здійснюється шляхом проведення громадських слухань. У багатьох випадках — це формально організовані слухання, які дають підстави місцевій владі стверджувати, що процес розробки стратегій відповідає усім методикам та алгоритмам. Але жителі громад досить тонко відчують: чи влада дійсно має на меті почути та врахувати думки населення, чи збори громадськості носять суто формальний характер.

Протягом періоду розробки Стратегії (принаймні один рік) забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування досить складно. Не завжди вдається максимально інформувати населення про мету, завдання та способи реалізації Стратегії. Але, незважаючи на це, необхідно, щоб усі заходи, спрямовані на формулювання та реалізацію стратегічних документів розвитку громади, відбувалися із широкою репрезентативною участю жителів громади, з якісним і конструктивним обговоренням, а також чітким регламентом. Ігнорувати цей процес неможливо, оскільки реалізувати цілі розроблених Стратегій лише за рахунок адміністративного ресурсу органу місцевого самоврядування не вбачається реальним.

Практика підтверджує, що високий рівень участі громадян у розробці стратегій, урахування думки та позицій усіх зацікавлених сторін:

— по-перше — згуртовує жителів громади та формує усвідомлення кожного члена громади про власну причетність до вирішення питань місцевого значення;

— по-друге — забезпечує стійкість розробленої Стратегії розвитку громади (навіть при зміні місцевої влади громадяни не дозволять ігнорувати поставлені стратегічні цілі);

— по-третє — сприяє залученню додаткових місцевих ресурсів, як людських, так і фінансових, для досягнення цілей, задекларованих у Стратегії розвитку.

Залучення усіх зацікавлених сторін має відбуватися фактично ще до процесу розробки місцевої Стратегії. Перш за все, необхідно пояснити членам громади саму сутність Стратегії розвитку та донести мешканцям інформацію про алгоритм її розробки. Під час таких спілкувань з громадськістю не лише з'являтиметься розуміння необхідності створення такого важливого документа для громади, але й виявлятимуться найбільш активні та зацікавлені члени, які можуть бути долучені до процесу формування місцевої Стратегії. Саме завдяки залученню представників місцевого бізнесу, громадських та молодіжних організацій, місцевих активістів, неформальних лідерів та інших зацікавлених сторін, Стратегія громади стане дійсно оперативним документом, який у подальшому реалізовуватиметься через інвестиційні та інноваційні проекти місцевого розвитку.

8. Організація моніторингу та оцінювання

Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування є важливим, оскільки такий підхід структурує і організовує територіальну громаду. В процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості.

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

Практика доводить, що саме участь місцевих лідерів та широкої громадськості є гарантією формування відчуття причетності до розробленого стратегічного документа, а відповідно й гарантією його успішної реалізації. Оскільки розроблена таким чином Стратегія відображає інтереси усіх громадян, тому й сприймається громадою як «своя». А це значить, що реалізація такого стратегічного документа безперечно забезпечить покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян — патріотів своєї громади.

Звичайно, процес залучення громадян не є легким. За даними опитування, проведеного проектом DESPRO, Комітети зі стратегічного планування виокремили ряд труднощів, які виникали на тому чи іншому етапі розробки Стратегії, а саме:

- недостатня кількість пропозицій від мешканців громади;
- низький рівень ініціативності громадян;
- відсутність компромісу між представниками ОМС та громадянами;
- різне бачення місії та стратегічних цілей розвитку громади;

- наявність конфліктів під час визначення пріоритетів розвитку громади;
- побоювання мешканців громади висловлювати свою думку тощо.

9. Індикатори для моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану

Існують різні підходи до здійснення моніторингу Стратегій розвитку. Але, в цілому, їх зміст зводиться до регулярного *аналізу внутрішніх даних* про досягнуті результати та *змін зовнішнього середовища* (політичних, законодавчих, економічних та інших факторів).

У свою чергу, *аналіз внутрішніх даних* про досягнуті результати здійснюється на двох рівнях:

- перший рівень — оцінка досягнення стратегічних і операційних цілей на підставі порівняння індикаторів за різні періоди часу з їх базовими значеннями;
- другий рівень — оцінка показників ефективності та якості виконання конкретних програм, проектів, завдань Стратегії.

Зміни зовнішнього середовища відстежуються на рівні регіону та держави в цілому. Зрозуміло, що події на міжнародному рівні також можуть бути в полі аналізу, якщо вони мають безпосереднє відношення до стратегічних цілей громади.

Важливими елементами моніторингу є індикатори виконання/досягнення. Правильно розроблена Стратегія на рівні операційних цілей відповідає критеріям SMART, тобто:

- S — specific (чіткі та конкретні), M — measurable (які легко вимірюються), A — achievable (які можливо досягти), R — relevant (реальні, які відповідають очікуванням), T — time-bound (прив'язані до чітких термінів).

Отже, Стратегія повинна мати конкретні, зрозумілі, прості і вимірювані індикатори. Окрім цього, індикатори мають бути *кількісними* — констатують факт (цифри, індекси, статистичні дані), а також *якісними* — показують динаміку змін у житті громади, визначають перепони до успішної реалізації завдань (результати опитувань, фокус-груп). Процес моніторингу має бути простим і зрозумілим. Тому, експерти рекомендують застосовувати не більше трьох індикаторів на одну ціль. Аналогічно використовуються індикатори, які були визначені для завдань і Планів дій Стратегії. Лише за допомогою правильно сконструйованих механізмів моніторингу Стратегія стане живим та дієвим організмом, який формуватиме сприятливе середовище для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня та якості його життя.

Перелік рекомендованої літератури/корисних посилань

1. 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.
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
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 / Лендзел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. /За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с.
6. 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.
7. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // Відом. Верх. Ради України. – 2004. – № 25. – С. 352.
8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII – [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу <http://www.rada.gov.ua>.
9. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1997. – № 24. – Ст.170.
10. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]// Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
11. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.

Тестові питання для самоконтролю

1. *Стратегії - це:*

- 1) довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 10-20 років;
- 2) середньострокові плани розвитку;
- 3) бачення, місія, пріоритети громади, це те — куди рухається громада.

2. *SWOT-аналіз - це:*

- 1) аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- 2) аналіз можливостей та загроз;
- 3) аналіз сильних та слабких сторін.

3. *Профіль громади - це:*

- 1) статичне відображення життя громади;
- 2) детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці;
- 3) план розвитку громади на найближчі 5 років.

4. *Який із запропонованих критеріїв НЕ є SMART:*

- 1) чіткі та конкретні;
- 2) важко вимірюються;
- 3) реальні, які відповідають очікуванням;
- 4) прив'язані до чітких термінів.

5. *Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку НЕ спрямовані на:*

- 1) формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору;
- 2) залучення інвестицій;
- 3) забезпечення соціальних потреб населення ;
- 4) зменшення негативних наслідків впливу кліматичних змін на сільське господарство.

Правильні відповіді до тестових питань

1. Стратегії - це:

- 1) довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 10-20 років;
- 2) середньострокові плани розвитку;
- 3) **бачення, місія, пріоритети громади, це те — куди рухається громада.**

2. SWOT-аналіз - це:

- 1) **аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;**
- 2) аналіз можливостей та загроз;
- 3) аналіз сильних та слабких сторін.

3. Профіль громади - це:

- 1) статичне відображення життя громади;
- 2) **детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці;**
- 3) план розвитку громади на найближчі 5 років.

4. Який із запропонованих критеріїв НЕ є SMART:

- 1) чіткі та конкретні;
- 2) **важко вимірюються;**
- 3) реальні, які відповідають очікуванням;
- 4) прив'язані до чітких термінів.

5. Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку НЕ спрямовані на:

- 1) формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору;
- 2) залучення інвестицій;
- 3) забезпечення соціальних потреб населення ;
- 4) **зменшення негативних наслідків впливу кліматичних змін на сільське господарство.**