

# ШКОЛА МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

---

**Як зробити місцеву стратегію розвитку  
ефективною та результативною?**

**тренер — Світлана Олейнікова**

# Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку

---

# 1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку

---

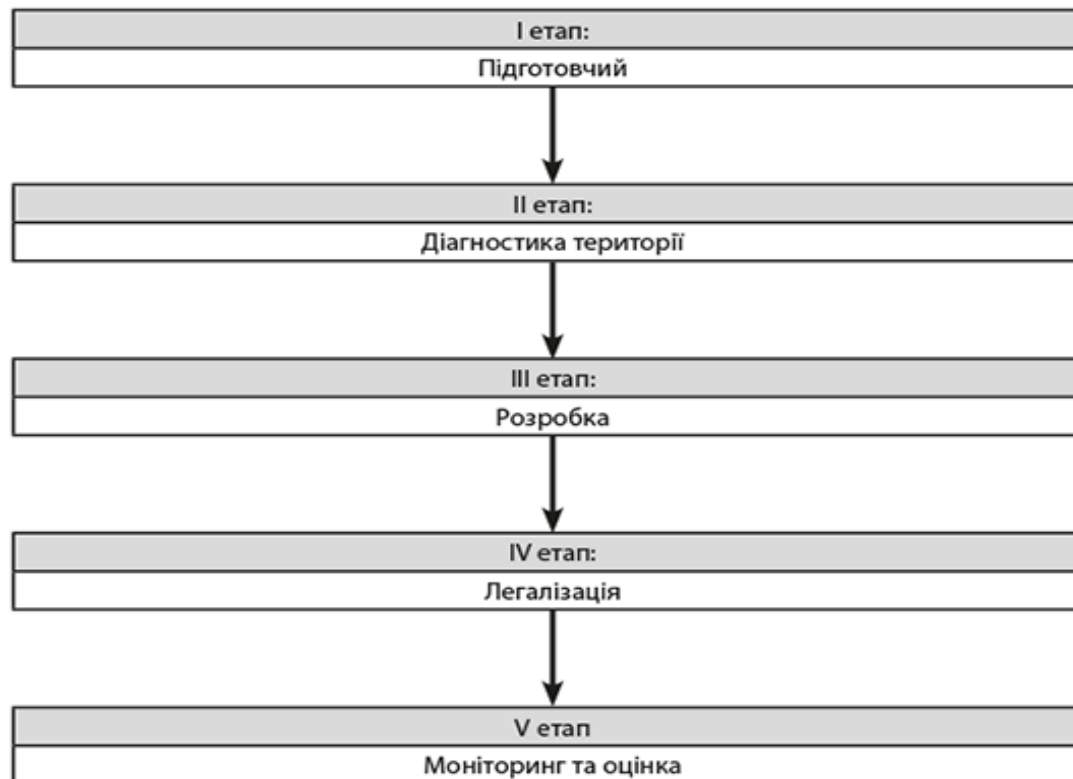
**Стратегія** — це довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 5-10 років. Це бачення, місія, пріоритети громади, це те — куди рухається громада. Проте реалізується Стратегія через щорічні плани та програми розвитку, конкретні проекти, на які виділяються чи залучаються кошти.

**Процес стратегічного планування** — це довготривалий творчий процес із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади.

Сталий розвиток територій забезпечується поєднанням екологічних, економічних та соціальних складових розвитку.

# 1. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування місцевого розвитку

Універсальний алгоритм розробки стратегій має п'ять наступних етапів.



## Принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку

---

## 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.

## 2. Принципи стратегічного управління та стратегічного планування місцевого розвитку

---

**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.

**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.

**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.

# Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування

---



### 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 громадянськості.

### 3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування

Нормативно-правові документи **першого блоку** формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми. 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”.

**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 результативн

### 3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування

---

**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.

# Організаційне забезпечення стратегічного планування

---

## 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.

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.

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.

## Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

---

## 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).

**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.

## 5. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

**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 ( <i>strengths</i> )	Возможности ( <i>opportunities</i> )
Слабые стороны ( <i>weaknesses</i> )	Угрозы ( <i>threats</i> )

### PESTLE-аналіз.

**PESTLE** — аналіз є розширеною двома факторами (Legal і Environmental) 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.

### 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.



## Цілі стратегічного розвитку території

---

## 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).

*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
<b>Стратегічні цілі</b>			
<p>A.1. Диверсифікація структури місцевої економіки.</p> <p>A.2. Розвиток підприємництва.</p> <p>A.3. Створення позитивного іміджу громади.</p>	<p>B.1. Створення системи збору та утилізації відходів.</p> <p>B.2. Ремонт доріг та придорожньої інфраструктури.</p> <p>B.3. Модернізація інфраструктури та благоустрій громади.</p> <p>B.4. Створення енерго- та ресурсозаощадливої системи енергопостачання громади.</p>	<p>C.1. Удосконалення відносин у громаді.</p> <p>C.2. Розвиток громадських структур об'єднаної громади.</p> <p>C.3. Розвиток безпечної громади.</p>	<p>D.1. Створення сучасної освітньої інфраструктури.</p> <p>D.2. Формування культури поведінки громадян.</p> <p>D.3. Удосконалення системи соціальних послуг, соціального захисту населення та медичної допомоги.</p>

# Моніторинг та оцінювання у стратегічному плануванні

---

## 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.

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.

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.

## Організація моніторингу та оцінювання

---

## 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.

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.

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.

## Індикатори для моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану

---

## 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).

А 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).



# ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

---

Контакти: Світлана Олейнікова  
SYNERGY UNIVERSE  
+38 096 460 37 93

[svitlana.olieinikova@gmail.com](mailto:svitlana.olieinikova@gmail.com)