

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МІСЦЕВИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ТА МОЛДОВИ: ДОСВІД КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



Government of the Netherlands



Це видання здійснене у рамках проекту «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства», який реалізується ГО «Єврорегіон «Дністер» за підтримки Міжнародного Вишеградського фонду та Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів

Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарля, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. – К., 2018. - 76 с.

У методичному посібнику викладені теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо формування стратегій розвитку громад. Матеріали посібника створені тренерами та експертами проекту «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства», який реалізовує Громадська організація «Єврорегіон «Дністер» спільно з 8 партнерськими організаціями з України, Молдови та країн Вишеградської Четвірки.

Проект співфінансується урядами Чехії, Угорщини, Польщі та Словаччини через Вишеградські гранти Міжнародного Вишеградського Фонду за підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів. Місія Міжнародного Вишеградського фонду полягає в просуванні ідей щодо сталого регіонального співробітництва у Центральній Європі.

Методичний посібник рекомендований для фахівців у сфері стратегічного планування, представників органів місцевого самоврядування, державних службовців, громадських діячів, ЗМІ, а також інших читачів, які бажають підвищити свою компетентність у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Зміст публікації є викладом думки авторів та не відображає поглядів Міжнародного Вишеградського фонду та Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів.

Авторське право методичного посібника зберігається за Громадською організацією «Єврорегіон «Дністер».

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Інформація про проект	5
2. Основні поняття, що стосуються стратегії	8
2.1 Що таке стратегія розвитку громади?.....	8
2.2 Нормативно-правове регулювання стратегічного планування в Україні та Республіці Молдова.....	10
2.3 Хто і для чого розробляє стратегію розвитку громади?.....	14
2.4 Етапи (цикли) стратегічного планування.....	16
3. Пропонована типова структура документа стратегії	18
4. Детальний зміст розділів стратегії розвитку громади — інструкція до заповнення	22
5. Аналіз SWOT	30
5.1 Визначення аналізу SWOT.....	30
5.2 Місце аналізу SWOT в процесі створення стратегії розвитку громади та причини для його проведення.....	31
5.3 Типи аналізу SWOT і процес їх розробки.....	33
6. Методи забезпечення участі громадськості в процесі стратегічного планування	42

6.1 Партнерство	42
6.2 Участь громадськості під час діагностування ситуації в громаді	43
6.3 Участь громадськості на етапі планування	43
6.4 Анкетування	44
6.5 Інтерв'ю з лідерами суспільної думки	44
6.6 Громадське обговорення проекту стратегії. Затвердження стратегії	45

7. Впровадження, моніторинг та оцінювання

(евалюація) стратегії

48

7.1 Організація впровадження стратегії	48
7.2 Моніторинг реалізації стратегії	48
7.3 Оцінка результатів реалізації стратегії (евалюація)	49
7.4 Корегування стратегії та її актуалізація	50
7.5 Інформування громадськості	50

8. Досвід стратегічного планування розвитку громад країн

Вишеградської четвірки

52

8.1 Досвід стратегічного планування Республіки Польща	52
8.2 Досвід стратегічного планування Чеської Республіки	55
8.3 Досвід стратегічного планування Словачької Республіки	58
8.4 Досвід стратегічного планування Угорщини	61

9. Додатки

66

ВСТУП

*Благо завжди і всюди залежить від дотримання двох умов:
правильного встановлення кінцевих цілей
і знаходження відповідних засобів для цього.*

Аристотель

Що є спільного в будь-якій громаді, у всіх країнах? Однозначно те, що і мешканці, і влада завжди хочуть досягнути спільного блага: всі громади хочуть бути багатими, привабливими, з розвинутою технічною і соціальною інфраструктурою, високим рівнем надання послуг та розвитку економіки.

Але як досягти цього? На чому зосередити увагу, і які заходи мають бути реалізовані в першу чергу? Як визначити сильні, слабкі сторони громади і секрет її успіху?

На ці питання дає відповідь процес стратегічного планування, який став основною темою проекту «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства», який реалізується на території Вінницької області (Україна) та семи районів Республіки Молдова за підтримки Міжнародного Вишеградського Фонду та Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів.

На сучасному етапі розвитку України та Молдови територіальні громади отримують все більше повноважень і функцій, маючи щоразу більший вплив на власний розвиток. Особливо актуально це за умов добровільного об'єднання громад в Україні та фінансової децентралізації в Республіці Молдова. Тому якісне формування Стратегій сталого розвитку громад з використанням провідного європейського досвіду та кращих практик країн Вишеградської четвірки набуває особливого значення.

Окремо варто відзначити, що у рамках проекту особлива увага приділялась широкому залученню громадськості на всіх етапах стратегічного планування, починаючи від діагностування умов розвитку та SWOT-аналізу, і завершуючи впровадженням та моніторингом стратегій. Ця умова дає можливість визначити напрямки сталого розвитку громади, що відповідають реальним потребам мешканців, а не зумовлені суто адміністративними причинами. Також це дозволяє активізувати місцеву громаду та налагодити системний і ефективний діалог на рівні влади, громадськості та бізнесу.

Запрошуємо до ознайомлення з матеріалами проекту та до співпраці задля досягнення спільної мети: забезпечення високого рівня життя в наших громадах!

1 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРОЕКТ

Проект «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства» реалізовується протягом 2017-2018 років за підтримки Міжнародного Вишеградського Фонду та Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів у Вінницькій області (Україна) та Республіці Молдова.

Аплікантом проекту є Громадська організація «Єврорегіон «Дністер».

Загальний бюджет проекту становить 95 325 Євро, з яких 9 622 Євро – власний внесок ГО «Єврорегіон «Дністер».

Головною метою проекту є підвищення якості місцевого врядування та сприяння місцевому розвитку шляхом напрацювання комплексних стратегій розвитку пілотних громад країн Східного партнерства за широкої участі громадськості на основі досвіду країн Вишеградської четвірки.

Проект передбачає проведення циклу тренінгів для представників 28 громад Вінницької області та Республіки Молдова, навчальний візит до країн Вишеградської четвірки та розробку стратегій розвитку для 14 пілотних громад за експертного супроводу, а також створення методичного посібника щодо розробки стратегій розвитку громад.

Початковий етап проекту:

Анонс проекту відбувся під час стартової прес-конференції проекту 11 квітня 2017 року.

У рамках початкового етапу проведено конкурсний відбір 4 експертів та 56 учасників проекту. Учасниками проекту стали 21 громади з Вінницької області та 7 громад із Республіки Молдова, які були представлені двома учасниками: від органу місцевого самоврядування та громадськості.



Навчальний етап проекту:

Протягом травня – липня 2017 року було проведено два цикли 5-ти денних тренінгів у м. Вінниця для 56 учасників. Навчання стосувалися питань стратегічного планування та управління територіальними громадами.

За результатами тренінгів учасники отримали завдання провести діагностику та SWOT-а-

наліз актуальних ситуацій в своїх громадах. Підсумки цих досліджень учасники презентували експертам під час двох ворк-шопів 27-29 липня 2017 року у м. Вінниця (Україна) та у м. Сороки (Республіка Молдова). Серед 28 громад-учасників проекту шляхом рейтингового голосування експерти обрали 14-ти пілотні громади для подальшої участі у проекті.



Начальний візит до країн Вишеградської четвірки у рамках проекту:

28 представників від 14 пілотних громад разом із представниками партнерів, експертами та журналістами взяли участь у 13-ти денному Навчальному візиті до країн Вишеградської четвірки 8-20 вересня 2017 року. У рамках візитів делегація ознайомилася із досвідом та кращими практиками стратегічного планування та управління територіальних громад у Польщі, Угорщині, Чехії та Словаччині.



Основний етап проекту:

В рамках проекту було здійснено розробку стратегій розвитку в 14-ти пілотних громадах України та Молдови. Стратегії було напрацьовано за підтримки експертів проекту, які надавали консультаційну та методичну підтримку. Окрім цього, проектом було передбачено візити експертів до кожної з пілотних громад з метою участі у обговореннях розроблених стратегій під час громадських слухань або відкритих сесій місцевих рад.

Також в рамках проекту було розроблено методичний посібник щодо розробки стратегій розвитку громад, який в подальшому буде доступний у друкованому та електронному форматах.



Завершальний етап проекту:

Завершенням проекту є проведення Міжнародної конференції «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства» для 200 учасників, яка відбудеться у лютому 2018 року. На Конференції будуть презентовані отриманий досвід та кращі практики країн Вишеградської четвірки у сфері стратегічного планування, а також розроблені стратегії розвитку 14-ти пілотних громад України і Республіки Молдова, Методичний посібник з розробки стратегій розвитку громад. До участі у Конференції запрошуюються учасники проекту, представники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадськості, ЗМІ та бізнесу України та Республіки Молдова.

Більш детально з ходом реалізації та результатами проекту можна ознайомитись на офіційному сайті проекту www.v4foreapgg.weebly.com та на сайтах партнерів.

Партнери проекту:



Вінницький обласний осередок
Міжнародної ГО
«Україна-Польща-Німеччина»
(м. Вінниця, Україна)



ГО «Ресурсно-інформаційний центр
«Громади Вінниччини» (м. Вінниця,
Україна)

Публічна асоціація «Єврорегіон
«Дністер» (м. Сороки, Республіка
Молдова)



Сорокська районна рада
(м. Сороки, Республіка Молдова)



Великопольський центр освіти і курсів
самоврядування - WOKISS
(м. Познань, Республіка Польща)



Інститут стабільності та розвитку – ISD
(м. Прага, Чехія)



Фундація
«Майстерня сільського розвитку»
(с. Етиек, Угорщина)



Карпатський Єврорегіон Словаччина
(м. Кошице, Словаччина).

2 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ЩО СТОСУЮТЬСЯ СТРАТЕГІЇ

2.1 Що таке стратегія розвитку громади?

Щодо «стратегії розвитку громади» більш загальним поняттям є «стратегія місцевого розвитку».

Місцевий розвиток¹ визначається як процес позитивних змін (зростання кількісних та покращення якісних показників), що відбувається на певній – відносно невеликій – території, із забезпеченням потреб, преференцій та ієрархії цінностей, специфічних для цієї території.

Головною метою такого розвитку є гарантування мешканцям якомога вищого можливого рівня життя через реалізацію цілей, що доповнюють головну ціль, таких як:

- Забезпечення працевлаштування мешканців (доходів);
- Забезпечення умов матеріального життя (харчування, житло, проживання в середовищі, що не шкодить здоров'ю);
- Забезпечення позитивного середовища для розвитку (можливість навчатись, відпочивати, брати участь в культурних, рекреаційних та розважальних заходах, доступу до інформації, можливість подорожування та спілкування з суспільством в широкому розумінні);
- Забезпечення основних потреб щодо безпеки та перспектив на майбутнє (відчуття стабільності), а також можливості розвитку наступних поколінь.

Як вказано вище, місцевий розвиток стосується невеликої території. Найчастіше ця територія визначається як територія окремої громади або кількох громад, що входять до складу адміністративної одиниці вищого рівня (наприклад, району в Україні чи повіту в Польщі). Це виникає через те, що стратегія розвитку громади належить до найнижчого, базового рівня місцевого самоврядування.

Розробка стратегії розвитку громади є першим етапом процесу стратегічного управління. Другим етапом є впровадження (реалізація) стратегії. Стратегічне управління в громаді – це процес прийняття, а далі впровадження рішень щодо майбутнього цієї громади.

Нижче представлено характеристику основних структур стратегічного управління.²

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	ПОЯСНЕННЯ
Тривалий період впливу і пов'язана з цим невпевненість.	Потреба у плануванні різних сценаріїв, необхідне періодичне оцінювання й актуалізація стратегічних планів.

¹ Єжи Тарайковські (ред.): Економічна політика. Дослідження та матеріали. Познань. Гармонд офіційне видання, 2005.

² Мірослав Ольчак, Партиципативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Вид. Фондації розвитку місцевої Демократії (в рамках програми DOBRE), Варшава, 2017, на підставі М. Жіулковські, «Стратегічне управління в польському місцевому самоврядуванні, в Нове стратегічне управління в польському місцевому самоврядуванні», Офіційне видання SGH, Варшава, 2005.

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПОЯСНЕННЯ

Відсутність стандартних організаційних планів і рішень.

Необхідна гнучкість, пошук нових можливостей і способів діяльності, які б дали змогу в межах чинного законодавства якомога кращого досягнення цілей на благо суспільства.

Концентрація на виявленні і висвітленні найважливіших проблем, які мають стратегічний вплив на рівень задоволення суспільних потреб, на темп і діапазон охоплення процесів розвитку.

Необхідно провести дослідження, щоб виявити потреби і визначити пріоритети.

Комплексний підхід до розв'язування проблем і використання можливостей для розвитку.

Необхідне проведення комплексного стратегічного аналізу і охоплення плануванням усіх ключових сфер діяльності органу місцевого самоврядування.

Тракування конкретного органу місцевого самоврядування як частини ширшого оточення, яке є для нього водночас джерелом можливостей і загроз для розвитку, а тому впливає на остаточний результат діяльності

Потреба у врахуванні зовнішнього впливу і потенційних сфер співпраці або конкуренції між органами місцевого самоврядування.

Орієнтація на майбутнє, тобто розв'язування не лише поточних проблем, а прогнозування майбутніх подій і відповідне реагування як на можливості, так і на загрози для розвитку.

Необхідність зробити прогноз на основі ґрунтового стратегічного аналізу громади як одиниці місцевого самоврядування та її оточення, а також на основі виявлених суспільних очікувань.

Орієнтація на результати, тобто на досягнення цілей, через систематичну, успішну й ефективно реалізацію запланованих раніше конкретних завдань.

Необхідність формування і запровадження плану діяльності, яка б відповідала окремим стратегічним й операційним цілям.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що головними характеристиками стратегічного управління, що відрізняють його від операційного управління (поточного), є більш довготривалий період планування, більш комплексний підхід та концентрація на вирішенні найважливіших проблем та задоволенні найважливіших потреб.

Існує багато визначень стратегії розвитку громади, наприклад:

«**Стратегія розвитку громади в змістовному розумінні** – комплекс самоврядних, довготермінових, багатосекторальних, але спільних ідей місцевого розвитку суспільно-економічної ситуації, в той же час в формальному розумінні – це плановий документ, що містить динамічний часовий аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації в громаді, співставлення цілей гармонічного розвитку громади, а також містить синхронізовану та скоординовану програму заходів, які повинні призвести до досягнення цих цілей³».

3 Анджей Штандо, Планування місцевого економічного розвитку в стратегії розвитку громади, в Економічна політика в Польщі та Європейському Союзі на початку XXI ст., збірник під редакцією Анджея Бартечка, Агнешки Лорек, Анджея Ранчашка, Видавництво економічної Академії в Катовіце, 2009

Відповідно до іншого, значно простішого визначення, «**стратегія розвитку громади** – це довготерміновий (перспективний) план заходів, що окреслює стратегічні цілі розвитку та приймає такі напрямки і пріоритети діяльності (операційні цілі та завдання), а також сфери використання фінансових коштів, які є необхідними для реалізації прийнятих цілей та завдань⁴».

В обох вищезазначених випадках маємо справу з складними формулюваннями, що містять не тільки суть стратегії, а й коротку характеристику її елементів. В будь-якому випадку, йдеться про довготермінову часову перспективу, що відрізняє стратегічне планування від операційного планування.

Для потреб цього видання автори (на основі власного багаторічного досвіду) пропонують більш коротке і зрозуміле визначення:

***Стратегія розвитку громади** – це способи досягнення цілей майбутнього, яких прагне спільнота цієї самоврядної території. Завдяки їх реалізації відбувається трансформація існуючої ситуації в проєктовану (бажану).*

Стратегія відповідає на запитання «що необхідно зробити (способи), для того, щоб досягнути поставлених цілей?». Їх реалізація має призвести до того, що на території громади відбудуться позитивні зміни.

2.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного планування в Україні та Республіці Молдова

Питання управління громадою в частині планування напрямків її розвитку протягом тривалого часу є одним з пріоритетних завдань органів влади практично у всіх країнах. Водночас кожна країна має свою специфіку в формах та методах такого стратегічного планування, що відображено в її законодавчій базі.

Для України та Республіки Молдова існує спільна проблема в сфері стратегічного планування. Це пов'язано з історично сформованою традицією розробки не повноцінних стратегій розвитку громади, а планів соціально-економічного розвитку, які є обов'язковою умовою залучення коштів з державних бюджетів, отримання субвенцій і виконання бюджету.

Принципова різниця між стратегією розвитку та планом соціально-економічного розвитку полягає в тому, що зазвичай до плану включають всі можливі напрямки розвитку і потенційні проєкти, які часто нереальні до виконання протягом періоду планування. Це робиться з метою формування максимальної кількості програм, в рамках яких можливо виділення фінансування на окремі заходи. Часто таких програм є набагато більше ніж наявних фінансових ресурсів, і такі програми включаються до плану для задоволення запиту депутатів ради та за принципом «на виріст» — раптом громада отримує додаткові фінанси або буде досягнуто перевиконання бюджету, то в такому випадку буде необхідно мати програму для використання цих додаткових коштів.

В свою чергу стратегія передбачає чітке планування заходів у відповідності з запланованими показниками і встановленими термінами, а невиконання будь-якого заходу з запланованих веде до актуалізації стратегії.

Практика формування планів соціально-економічного розвитку за принципом «включити все» суттєво зменшилась після отримання України та Молдови статусу асоційованих членів

⁴ Марек Жіулковські, Процес формулювання стратегії розвитку громади, Інститут Підприємництва та Самоврядування, Варшава, 2000

Європейського Союзу. Як наслідок, виникає необхідність приведення всіх аспектів управління до встановлених європейських стандартів.

Водночас в більшості країн немає встановленої законодавством вимоги до розробки стратегій розвитку громад, і цей процес є правом органів місцевого самоврядування, яке вони використовують за бажанням, щоб досягти ефективного розвитку своєї громади.

В цьому розділі ми більш детально зупинимось саме на передбачених законом правах та обов'язках, які є основою для розробки стратегій розвитку громад в Україні та Республіці Молдова.

Нормативно-правова база щодо аспектів стратегічного планування в Україні

✓ Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Повноваження органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Визначальною, з точки зору повноважень місцевої ради (сільської, селищної, міської) у сфері планування, є стаття 26:

«**Стаття 26.** Виключна компетенція сільських, селищних, міських рад

1. Виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішуються такі питання:

22) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування;

42) затвердження в установленому порядку місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови відповідних населених пунктів, іншої містобудівної документації;

44) встановлення відповідно до законодавства правил з питань благоустрою території населеного пункту, забезпечення в ньому чистоти і порядку...»

Як видно з цієї статті, саме рада затверджує найважливіші документи планувального характеру, а таких актів готуються виконавчими органами ради, про що йдеться в розділі 2 відповідного Закону.

«**Стаття 27.** Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку

До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:

а) власні (самоврядні) повноваження:

1) підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм...».

«**Стаття 31.** Повноваження у галузі будівництва

До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать:

а) власні (самоврядні) повноваження:

б) підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації;
в) встановлення на відповідній території режиму використання та забудови земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність... ».

✓ Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» є досить об'ємним та детальним. Він визначає підходи до просторового планування території поселення, району, області. Сьогодні найбільш важливим правовим регулюванням для громад в цьому Законі є вимоги щодо генерального плану, зонування території, детальних планів забудови.

Разом з цим є певні проблеми з планування для всієї території об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ), оскільки в Законі не передбачено такого виду містобудівної документації. Однак Закон допускає підготовку такого виду містобудівної документації, як схема планування частини території району. Такою частиною території району і може бути об'єднана територіальна громада.

Однак при цьому замовником на розробку схеми планування території ОТГ як частини району повинна виступати районна рада, що значно ускладнює цей процес. Саме тому зараз до Верховної Ради України подано проект Закону про внесення змін до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» (щодо розширення видів містобудівної документації на місцевому рівні) (реєстраційний №4390 від 12.04.1016), яким передбачено введення нового виду МБД – схеми планування території об'єднаної громади. Станом на січень 2018 року цей законопроект очікує розгляду.

✓ Закон України «Про засади державної регіональної політики»

Закон України «Про засади державної регіональної політики» став основним законом, який повністю змінив підходи до регіонального розвитку в Україні та зовсім по-іншому визначив мету державної регіональної політики (далі ДРП), котра є універсальною і може бути застосована до політики розвитку і регіону, і громади: «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, дотримання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання».

Закон також визначив систему планових документів у сфері ДРП:

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

Закон досить докладно визначає зміст і порядок розробки Державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій, а також планів заходів щодо їх реалізації.

Фактично цим Законом в Україні створено рамку для стратегічного планування та визначено основні інструменти реалізації стратегій та джерел фінансування. Законом визначено механізми фінансування державної регіональної політики:

«1) міжбюджетні трансферти з державного бюджету місцевими бюджетами;

2) об'єднання на договірній основі фінансових ресурсів суб'єктів регіональної політики, державних та приватних партнерів за принципами державно-приватного партнерства, міжнародних організацій;

3) капітальні витрати державного бюджету;

4) державні цільові програми, в тому числі програми подолання стану депресивності територій;

5) угоди про регіональний розвиток;

б) програми та заходи, включаючи інвестиційні програми (проекти), реалізовані за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку».

Одним із основних джерел фінансування заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку в Україні є Державний фонд регіонального розвитку (далі - ДФРР), розміри якого визначаються статтею 24-1 Бюджетного кодексу України в сумі, що дорівнює 1% від загального бюджету України на поточний рік.

Нормативно-правова база щодо аспектів стратегічного планування Республіки Молдова

✓ Закон № 438 від 28.12.2006 про регіональний розвиток в Республіці Молдова

Завдання та принципи:

а) досягнення збалансованого і стійкого соціально-економічного розвитку на всій території Республіки Молдова;

б) скорочення дисбалансу рівнів соціально-економічного розвитку регіонів і всередині них;

в) консолідація фінансового, інституційного і людського потенціалу з метою соціально-економічного розвитку регіонів;

г) підтримка діяльності органів місцевого публічного управління та місцевих спільнот, спрямованої на соціально-економічний розвиток населених пунктів, і координація їхньої взаємодії з національними, секторальними, регіональними стратегіями і програмами розвитку.

✓ Постанова № 838 від 09.07.2008 про створення міжміністерського Комітету для стратегічного планування

Комітет створюється з метою координації процесу стратегічного планування, яке проводить Уряд. Комітет буде координувати і контролювати діяльність Уряду та урядових комітетів в процесі розробки і впровадження Програми діяльності Уряду, Національної Стратегії Розвитку та прогнозу витрат на середньостроковий період, європейської інтеграції та координації зовнішньої допомоги.

✓ Національний фонд регіонального розвитку

1) Для фінансування проектів і програм регіонального розвитку, включених до Єдиного програмного документа, створюється Національний фонд регіонального розвитку. Фонд формується зі щорічних асигнувань державного бюджету на проведення політики регіонального розвитку, виділених окремим рядком в бюджеті, а також за рахунок інших джерел.

2) Кошти Фонду становлять не менше одного відсотка доходів державного бюджету, затвердженого законом про державний бюджет на відповідний рік. Фондом управляє Міністерство місцевого публічного управління, яке виділяє з нього кошти після попереднього затвердження Національною радою.

✓ **Національна Стратегія регіонального розвитку на 2016-2020 р.р.** пропонує комплекс заходів, спрямованих на підтримку зусиль влади щодо просування політик, заснованих на принципах співпраці між громадами та регіоналізації публічних послуг з метою підвищення їхньої якості. Також документ пропонує чіткий механізм раціоналізації і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, доступних за рахунок національних фондів, ґрунтуючись на принципах багаторічного планування фінансування, а також виявленні інвестиційних проектів розвитку інфраструктури на основі докладних аналізів щодо необхідності розвитку регіонів у таких галузях: підтримка розвитку приватного сектора, менеджмент твердих відходів, водопостачання та каналізація, зростання туристичної привабливості, регіональні та місцеві дороги.

2.3. Хто і для чого розробляє стратегію розвитку громади?

Правильно розроблена стратегія повинна відповідати на **три основні запитання**:

1. Чого саме необхідно прагнути, формуючи розвиток нашої громади (яким є бачення / візія майбутнього)?
2. Якими є наші пріоритети (на чому саме ми повинні сконцентруватись) в заходах для досягнення бажаного стану (стратегічні цілі)?
3. Яким способом, чікими силами, якими коштами, коли, при застосуванні яких організаційних рішень і т.д. ми хочемо реалізувати наші наміри?

Стратегія має **три основних функції**:

- Перша функція – безпосередня основа для діяльності органу місцевого самоврядування в тих сферах і напрямках, які випливають з компетенцій цього органу самоврядування.
- Друга функція – опосередкований (непрямий) вплив (інформаційний, мотивуючий, мобілізуючий, організаційний, освітній, а також допоміжний) на підрозділи органу місцевого самоврядування таким чином, щоб ці підрозділи через свою діяльність сприяли досягненню цілей розвитку всієї громади.
- Третя функція – це інструмент для пошуку та отримання зовнішніх ресурсів (грантів, дотацій та інше).

Однозначно можна сказати, що найважливішою функцією є перша, оскільки правильна стратегія:

- визначає майбутнє громади;
- окреслює ієрархію важливості завдань та впорядковує заходи, які можливо вирішити, водночас враховуючи, що повинна бути забезпечена рівновага інвестиційних (так званих «твердих») та неінвестиційних (так званих «м'яких») завдань;
- встановлює конкретні способи реалізації завдань та заходів;
- дозволяє забезпечити контроль виконання прийнятих завдань.

Стратегія після її ухвалення стає найважливішим плановим документом громади, конкретним планом заходів, реалізація якого є головним завданням кожного органу місцевого самоврядування.

Очевидно, що ініціатором та лідером роботи над створенням стратегії має бути орган місцевого самоврядування громади, найчастіше це є виконавчий орган (голова громади), рідше – рада громади. Це випливає з того, що самоврядування громади є головним органом управління території, і йому належить функція забезпечення потреб мешканців громади. Орган самоврядування повинен не тільки планувати завдання для власних підрозділів, але і підтримувати мешканців, підприємців та інших суб'єктів господарювання, що сприяють розвитку всієї гро-

мади.

Підготовлений стратегічний план та передуюча йому діагностика стану розвитку громади є цінними джерелами інформації про актуальну та заплановану ситуацію в громаді для існуючих та потенційних мешканців, інвесторів.

Наявність стратегії є необхідною у випадку пошуку громадою зовнішніх дотаційних ресурсів. Практично в кожній заявці або апікаційній формі грантової програми необхідно вказати заплановані завдання та заходи відповідно до стратегії, на реалізацію яких ми хочемо отримати фінансування. Таким чином, ми підтверджуємо, що ці завдання та заходи є елементами довготривалого плану розвитку громади та є важливими з точки зору задоволення потреб місцевих мешканців.

Часто після прийняття рішення про розробку стратегії виникає питання: хто має опрацювати цей документ.

- Громада власними силами?
- Зовнішні експерти?
- Чи залучати мешканців, і якщо так, то на якому саме рівні?

На сьогодні досить мало громад розробляють стратегії самостійно, що впливає як з недостатньої компетенції відповідно підготовлених кадрів, так і з потреби надати процесу стратегічного планування об'єктивності, яку може гарантувати тільки хтось ззовні (залучені експерти).

Водночас використання допомоги зовнішніх експертів не виключає можливості та потреби залучення мешканців.

В **експертному підході** стратегія розробляється окремо та самостійно групою спеціалістів, які працюють виключно в своїй команді, в разі потреби використовуючи зовнішню інформацію.

В свою чергу **партиципативний підхід (підхід участі)** опирається на суспільний процес створення стратегії, в якому беруть участь працівники виконавчого органу та підпорядкованих підрозділів, а також представники громадськості.

Нижче представлено переваги та недоліки кожного з вищезазначених варіантів.

ЕКСПЕРТНИЙ ПІДХІД

ПЕРЕВАГИ

НЕДОЛІКИ

Короткий час розробки стратегії

Недостатність суспільного узгодження роботи

Знання та досвід експертів

Нав'язування «згори» важливості окремих проблем

Легкість роботи в малій групі

Дистанціювання потенційних реалізаторів стратегії від її розробки

У випадку зовнішніх експертів:
більш об'єктивний підхід до проблем

У випадку внутрішніх експертів:
Недостатній погляд на проблеми «ззовні»
Недостатній рівень навичок в сфері стратегічного планування

У випадку внутрішніх експертів:
Розвиток кваліфікації
Іноді низька вартість виконання

У випадку зовнішніх експертів:
Замалий рівень знань про місцеві умови
Іноді висока вартість виконання

ПАРТИЦИПАТИВНИЙ ПІДХІД (ПІДХІД УЧАСТІ)

ПЕРЕВАГИ

НЕДОЛІКИ

Використання місцевого потенціалу	Довший час розробки стратегії
Суспільне узгодження	Додаткові кошти, пов'язані з реалізацією партиципативного підходу
Простіша реалізація стратегії	Складнощі, пов'язані з роботою в великій та різномірній групі
Зміцнення почуття приналежності до місцевої спільноти	Якщо в роботі не беруть участь зовнішні консультанти – можуть виникнути труднощі з об'єктивною оцінкою проблем, відповідністю планування та правильним проведенням робочих зустрічей

На початковому етапі розвитку самоврядування місцева влада іноді схиляється до використання експертного підходу, особливо в ситуації, коли існує ризик виникнення внутрішнього конфлікту під час дискусій за участі депутатів ради та мешканців. Прикладом цього є деякі українські, нещодавно утворені, об'єднані громади, в яких з'явилися проблеми з поділом коштів між населеним пунктом – адміністративним центром об'єднаної громади та колишніми центрами приєднаних громад, статус яких змінився на центри старостинських округів.

Враховуючи вищепредставлені аргументи, а також досвід авторів, рекомендується забезпечити якомога більшу участь місцевої спільноти (методи такої партиципації (участі) будуть представлені в подальших розділах цього видання). Якщо ж йдеться про участь зовнішніх експертів, то їх рекомендується залучати у всіх випадках, коли недостатньо досвідчених кадрів в самій громаді та у випадках, коли існує ризик виникнення внутрішніх конфліктів в громаді.

2.4 Етапи (цикли) стратегічного планування

Як було сказано раніше, розробка та впровадження стратегії розвитку громади є основними етапами процесу стратегічного управління. **Цикл розробки та реалізації стратегії** включає в себе всього чотири фази:

1. Аналіз та проведення діагностики існуючого стану розвитку громади;
2. Стратегічне планування, тобто визначення бачення, стратегічних цілей, операційних цілей та завдань (заходів) для реалізації;
3. Впровадження проектів;
4. Моніторинг виконання та внесення змін (актуалізація).

Графічно цей цикл представлено на рис. 2.1.

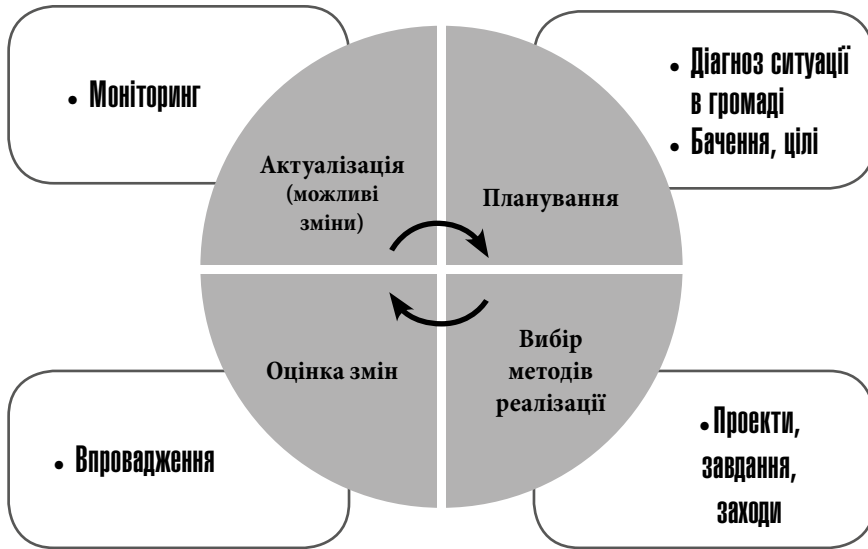


Рис. 2.1 Цикл розробки та реалізації стратегії розвитку громади

З цієї схеми випливає, що весь процес стратегічного управління має характер нескінченного циклу:

1. Вихідною точкою є ідентифікація існуючої внутрішньої та зовнішньої ситуації в громаді, в рамках якої описуються та оцінюються місцеві проблеми, потреби та потенціали.
2. На цій основі визначається бажаний стан громади в довготривалій часовій перспективі (зазвичай 10-20 років), а також формулюються цілі, реалізація яких повинна призвести до досягнення цього запланованого стану.
3. Наступним етапом є вибір методів реалізації плану шляхом оформлення списку стратегічних проектів з конкретними завданнями для їх реалізації. Таким способом визначається, що саме і коли потрібно зробити, щоб сприяти досягненню цілей.
4. Підготовлений план має бути в подальшому послідовно реалізований.
5. Відповідно до зазначених в документі процедур, реалізація завдань повинна регулярно проходити моніторинг, з метою виявлення можливих невідповідностей та прийняття коригуючих заходів.
6. У визначених в стратегії часових проміжках має реалізовуватись актуалізація всієї стратегії, завдяки чому не буде потреби починати роботу спочатку.

3 ПРОПОНОВАНА ТИПОВА СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА СТРАТЕГІЇ

Двома основними елементами у розробці стратегій є аналіз і діагностика стану громади, а також конкретно визначений стратегічний план розвитку громади. Крім цього, документ стратегії повинен містити в собі кілька інших елементів, таких як, наприклад, опис проведеного процесу стратегічного планування, план впровадження положень стратегії, відповідність положень стратегії громади положенням стратегій вищих рівнів – району, області, країни і т.д.

Пропонована типова структура документу стратегії, яка може розглядатись як її зміст, є такою:

1. Процес та методи розробки стратегії.

Цей розділ – це, передусім, короткий звіт цілісного процесу розробки документу стратегії. Тут необхідно вказати, як цей процес тривав, які методи роботи були використані. Крім того, необхідно вказати причини, чому громада вирішила розпочати розробку стратегії. Бажано також вказати склад робочої групи – хто саме брав участь в розробці стратегії, які саме залучались цільові групи або їхні представники.

2. Загальна інформація про громаду.

Цей розділ документу повинен містити в собі найважливіші дані (передусім статистичні) про громаду: історію (коротко), умови навколишнього середовища, наявні природні ресурси, статистичні дані щодо мешканців, економіки, фінансів і т.д. Такі дані є особливо важливі для зовнішніх суб'єктів, які зможуть вперше ознайомитися із громадою завдяки стратегії.

3. Організаційна структура органу місцевого самоврядування та послуг, що ним надаються.

Тут необхідно описати спосіб управління громадою – її представницькі та виконавчі органи, виконавчу структуру та підпорядковані їй підрозділи. Важливою є наявність інформації про комунальне майно громади та послуги, що ними надаються – технічна та соціальна інфраструктура, діяльність в сферах освіти, культури, спорту, охорони здоров'я, соціальної допомоги, безпеки і т. д.

4. Діагноз стану розвитку громади.

Діагноз розвитку громади – це оцінка її існуючої внутрішньої ситуації, а також актуального і потенціального впливу ближнього та дальнього оточення громади. Він може містити в собі такі елементи:

а) Результати соціологічного дослідження (анкетування) мешканців або інших форм вивчення думки мешканців (партиципації)

Якщо проводилось соціологічне дослідження (анкетування) мешканців або інші форми вивчення думки представників громадськості (наприклад, зустрічі в окремих

населених пунктах, інтерв'ю і т.д.), тут необхідно представити їхні результати. Якщо отримана інформація має занадто широкий та детальний характер, то в цьому розділі необхідно представити тільки найважливіші висновки, а всі результати перенести в розділ «Додатки стратегії».

б) Найважливіші проблеми та потреби громади та її мешканців.

Одним з елементів підсумку ситуації в громаді є оформлення списку найважливіших проблем та потреб. Необхідно, щоб проблеми та потреби в цьому списку були згруповані за окремими сферами життя самоврядування та мешканців.

в) Місцеві потенціали

Місцеві потенціали є тими елементами, які можна використати під час реалізації завдань, що полягають в задоволенні потреб мешканців громади. Необхідно, аби їх представлення було здійснено за окремими напрямками, наприклад: адміністративні, економічні, середовища та суспільні потенціали.

г) Підсумування діагнозу – SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є свого роду містком між діагнозом громади і стратегією її розвитку: визначені внутрішні сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози є підсумком існуючої ситуації в громаді, а одночасно і вступом до визначення перспектив розвитку громади, які повинні базуватись на наявних власних перевагах та шансах, що можуть з'явитись в оточенні.

5. Бачення розвитку громади.

Як було зазначено раніше, бачення розвитку громади окреслює бажаний мешканцями образ (малюнок) в перспективі найближчих років, або є свого роду «фотографією» громади, яка показує, як громада має конкретно виглядати, які функції виконувати. Бачення не має точно визначеної часової перспективи. Зазвичай приймається, що вона повинна охоплювати горизонт щонайменше 10 років, але краще - період 20-25 років.

6. Стратегічні і операційні цілі.

Стратегічні цілі мають довготерміновий характер, зазвичай на період 10-15 років. Вони базуються на визначених раніше умовах розвитку громади (наявних внутрішніх перевагах і можливих до появи в оточенні громади шансах, але також враховують найістотніші внутрішні проблеми та можливі зовнішні загрози) і визначають головні напрямки подальшого розвитку громади.

В свою чергу, операційні цілі – це більш конкретні цілі, що охоплюють коротший часовий період (зазвичай 4-5 років) і тому мають підлягати актуалізації значно частіше.

7. Список стратегічних проєктів.

Стратегічні проєкти (заходи, завдання) групують в собі конкретні завдання для реалізації в окремій тематиці (наприклад, в сфері розбудови дорожньої мережі, підтримки підприємницької діяльності, покращення рівня безпеки або підвищення якості навчання в школах). Вони є ключовою, найважливішою частиною стратегії, оскільки це, власне, і є база для реалізації окремих заходів з визначенням відповідальних осіб, підрозділів, часу та джерел фінансування, які повинні призвести до досягнення запланованих цілей.

В графічному вигляді структура головних елементів стратегії представлена на рис. 3.1 та 3.2.

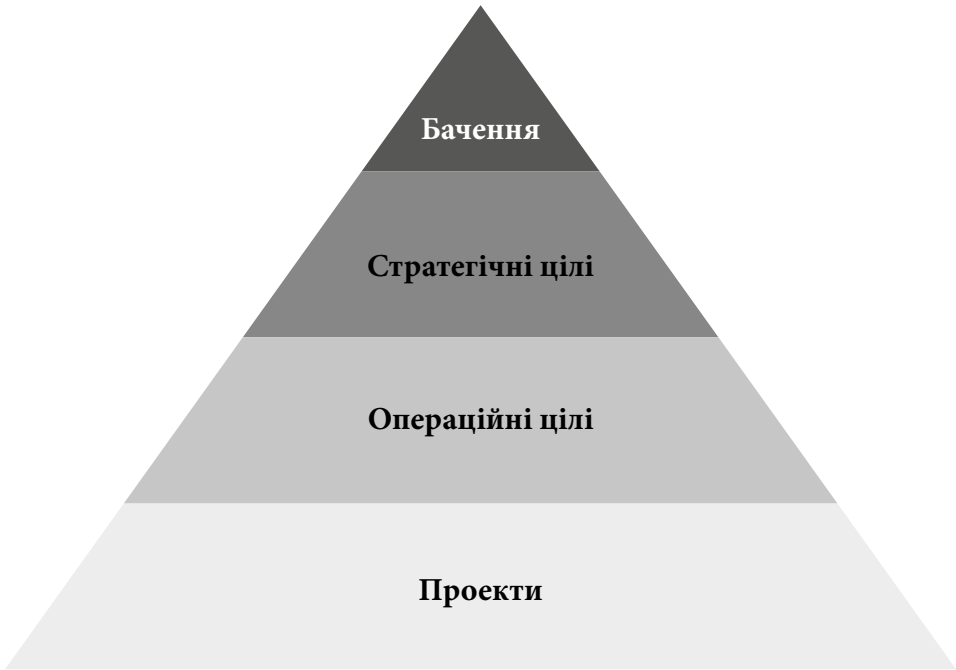


Рис.3.1 Структура найважливіших елементів стратегії (1)

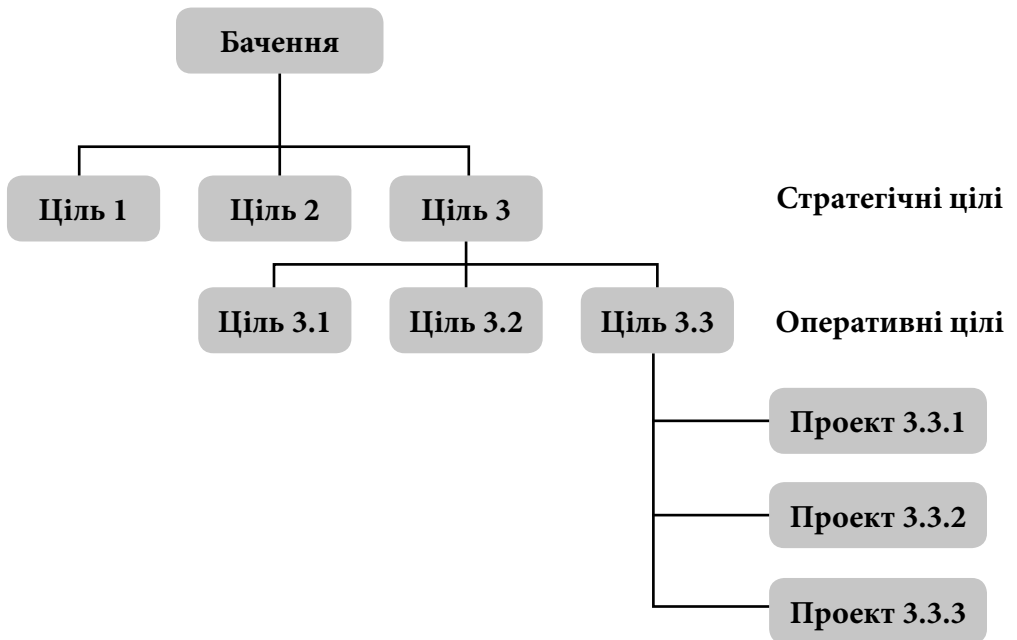


Рис.3.2 Структура найважливіших елементів Стратегії (2)

- 8. Відповідність стратегії розвитку громади стратегічним документам вищого рівня.** Самоврядування громади відповідно до свого визначення є незалежним в своїй діяльності від органів місцевого самоврядування або органів державної (виконавчої) влади вищих рівнів. Однак треба пам'ятати, що органи місцевого самоврядування реалізують свої завдання не у вакуумі, а на території своїх громад, що розташовані на території адміністративних одиниць вищого рівня. Тому під час розробки стратегії на будь-якому рівні має бути дотриманий принцип відповідності положень цієї стратегії положенням існуючих планів інших рівнів. Тому в цій частині документа необхідно зробити порівняння цілей та можливих проєктів розробленої стратегії розвитку громади з відповідними положеннями інших стратегій. Часто наявність такого співставлення, наявність відповідності вимагається під час подачі апікаційних заявок громадою на отримання зовнішнього фінансування для реалізації заходів, передбачених в стратегії.
- 9. Впровадження стратегії, її моніторинг, оцінювання та актуалізація.** Останнім елементом документа стратегії найчастіше є план впровадження стратегії. Розробка, а далі затвердження стратегії радою громади, – це лише перший етап циклу стратегічного управління громадою. Наступні етапи, необхідні для досягнення запланованих цілей, це:
- Успішна та ефективна реалізація завдань;
 - Моніторинг впровадження стратегії та оцінка результатів реалізації завдань;
 - Можливі зміни плану та його актуалізація.
- Ці елементи разом повинні створювати організовану систему, офіційно затверджену рішенням ради громади або розпорядженням голови громади.

В наступному розділі детально описано зміст вищезазначених пунктів. Він може розглядатись як інструкція «покрокової» розробки документу стратегії розвитку громади.

4 ДЕТАЛЬНИЙ ЗМІСТ РОЗДІЛІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ — ІНСТРУКЦІЯ ДО ЗАПОВНЕННЯ

Ця «інструкція» має використовуватись як свого роду інструмент в підготовці громадою професійного опрацювання, що містить результати багатомісячного стратегічного процесу, який включає в себе детальний аналіз і діагностування існуючої ситуації та планування її розвитку.

Звичайно, інструкція є тільки своєрідним дороговказом і детального дотримання всіх вимог не вимагається. З точки зору читачів стратегії (передусім існуючих та потенційних мешканців, інвесторів) важливо, щоб цей документ був конкретним та читабельним, тому необхідно, щоб якомога більше інформації (це особливо стосується аналізу і діагностики ситуації в громаді) було представлено у формі таблиць, графіків або схем.

В наступних розділах видання буде деталізовано найбільш важливі елементи розробки стратегії розвитку громади, такі як SWOT-аналіз та планування процесу впровадження та актуалізації документа стратегії.

Зміст окремих елементів документа може бути таким:

1. Процес і методи розробки стратегії

1.1. Генезис (історія створення)

- Хто був ініціатором розробки стратегії?
- Причини початку роботи над стратегією (чому була розроблена, які повинна мати функції, для чого повинна використовуватися)?
- В рамках якого проекту була розроблена стратегія, з яких фондів фінансувалися роботи над створенням стратегії?

1.2. Процес розробки стратегії

- Хронологічний опис процесу створення стратегії із зазначенням використаних методів (які заходи були реалізовані — навчання, тренінги, зустрічі, консультації і так далі) і описом участі жителів і громадськості в цьому процесі?

1.3. Структура документа

- Короткий опис, які елементи містить у собі документ стратегії (діагностика, бачення, цілі і так далі).

1.4. Список осіб, які брали участь в процесі створення стратегії

- Оформлений список осіб – членів робочої групи (ім'я, прізвище, посада, організація).

2. Загальна інформація про громаду

2.1. Розташування і площа

- Географічне і адміністративне розташування:
 - ✓ Яка частина країни (наприклад південний захід, північний схід), область (Україна), район (Україна, Молдова), біля яких водних об'єктів розташована, біля яких автомобільних доріг або залізничних магістралей (при наявності)?
 - ✓ З якими громадами межує?
 - ✓ Якими є відстані та транспортні зв'язки до великих міст або адміністративних центрів?
- Площа (в кілометрах квадратних) і структура використання земель (у відсотковому співвідношенні — кількість сільськогосподарських земель, лісів, водойм, під забудовами і т.д.). Бажаним є порівняння з середніми показниками в регіоні.
- Які населені пункти входять до складу громади (наприклад, назви усіх населених пунктів і їх коротка характеристика)?

2.2. Історія і генезис виникнення громади

- Коротка інформація щодо історії громади.
- Генезис виникнення громади: коли і за яких обставин виникла громада (для українських об'єднаних громад у тому числі — процес об'єднання, скільки і яких громад об'єдналося, їхній склад).

2.3. Жителі громади і громадська активність

- Кількість жителів:
 - ✓ Загальна кількість жителів і в розрізі кожного населеного пункту.
 - ✓ Відсоткове співвідношення населення за статтю, віком, релігією, національністю. Бажаним є порівняння з середніми показниками в регіоні.
 - ✓ Динаміка кількості та структури жителів, в тому числі інформація про можливу міграцію (причини, напрямки). Бажаним є порівняння з середніми показниками в регіоні.
- Громадська активність:
 - ✓ Загальна оцінка активності (в чому полягає, наскільки велика активність, динаміка активності — змінюється чи ні).
 - ✓ Які громадські організації діють в громаді?
 - ✓ Які є інші форми громадської активності (наприклад суботники, неформальні групи, органи самоорганізації населення, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, волонтерські групи і т.п.)?
 - ✓ Інформація про місцеві медіа-ресурси (преса, радіо, телебачення, інтернет та інші види).

2.4. Економічна ситуація в громаді

- Фінансові джерела жителів громади (робота в сільському господарстві, промисловості, сфері послуг, бізнес, адміністрації, трудова міграція тощо).
- Найбільші роботодавці (наприклад, адміністрація, приватні фірми — які саме, яка сфера діяльності, кількість робочих місць).
- Інформація про сільське господарство — кількість і специфіка господарств, якість ґрунтів, головні види культур, чи є тваринництво і його характеристика.

2.5. Стан навколишнього середовища і культурного середовища

- Який загальний стан навколишнього середовища — повітря, вода, ґрунти?
- Які природні пам'ятки знаходяться на території громади?
- Які культурні пам'ятки (наприклад, історичні, архітектурні пам'ятки) знаходяться на території громади?

2.6. Бюджет громади

- Бюджетні доходи:
 - ✓ в цілому і в розрахунку на 1 жителя за останній рік;
 - ✓ структура доходів за останній рік.
- Бюджетні витрати:
 - ✓ в цілому і в розрахунку на 1 жителя за останній рік;
 - ✓ структура витрат за останній рік;
 - ✓ рівень інвестиційних витрат за останній рік і коротка інформація про реалізовані інвестиції за останні 3 роки.
- Коротка інформація про можливі заборгованості (зобов'язання) громади — вид, рівень, період.

3. Організаційна структура органу місцевого самоврядування та послуг, що ним надаються

3.1. Виконавчий орган (адміністрація) і рада громади

- Адміністрація — кількість співробітників, структура, гендерне співвідношення.
- Рада — кількість депутатів, партії, комісії, гендерне співвідношення.
- Виконавчий комітет (стосується України) — кількість членів, склад, гендерне співвідношення.

3.2. Стан інфраструктури та комунальних послуг

- Які кількісні показники і стан окремих елементів технічної інфраструктури:
 - ✓ дороги та довколишня інфраструктура (знаки та світлофори, тротуари, велодоріжки, переходи, паркінги, вуличне освітлення тощо);
 - ✓ місцевий транспорт (в т.ч. — внутрішній);
 - ✓ водопровід і каналізація;
 - ✓ збір, сепарація і захоронення сміття;
 - ✓ електропостачання і теплопостачання;
 - ✓ доступ до мережі Інтернет.
- Хто забезпечує ці послуги, чи діють комунальні підприємства, яка їхня структура, хто на них працює.

3.3. Дошкільні та шкільні освітні заклади

- Загальна інформація про освітні заклади. Така інформація може додатково бути представленою у вигляді таблиці, згідно з шаблоном у табл. 3.1.
- Загальна оцінка функціонування освіти, стану освітніх закладів і їх оснащення.
- Можливі плани змін / оптимізації в освіті.
- Інформація про освітні заклади, які перебувають на території громади, але не перебувають у компетенції громади.

Таблиця 3.1

Загальна інформація про освітні заклади громади

Назва, рівень освітнього закладу	Рік будівництва або капітального ремонту	Кількість місць (планова або розрахункова)	Фактична кількість учнів / дітей дошкільного віку	Кількість вчителів / вихователів / технічного персоналу
<i>Введіть необхідну кількість рядків.</i>				

3.4. Культура

- Загальна інформація про заклади культури. Така інформація може додатково бути представленою у вигляді таблиці, згідно з шаблоном у табл. 3.2.
- Загальна інформація і оцінка функціонування культури (яка загальна діяльність кожного закладу), стан оснащення об'єктів культури.
- Можливі плани змін / оптимізації у сфері культури.
- Інформація про заклади сфери культури, які працюють на території громади, але які не перебувають в її компетенції.
- Найважливіші регулярні культурні заходи в громаді.

Таблиця 3.2

Загальна інформація про заклади культури громади

Назва закладу культури, тип	Рік будівництва або капітального ремонту	Проектна місткість (кількість місць в головному залі)	Кількість працівників
<i>Введіть необхідну кількість рядків.</i>			

3.5. Спорт і активний відпочинок

- Інформація про спортивні об'єкти та об'єкти активного відпочинку на території громад, оцінка їхнього стану.
- Спортивна активність – інформація про робочі клуби, секції та напрями їхньої діяльності.

3.6. Охорона здоров'я

- Організація служб охорони здоров'я на території громади — які установи працюють, напрями їхньої діяльності, їхній стан і оснащення, кількість співробітників, їхня структура і професійний рівень (в т.ч. ті, які не є компетенцією громади).
- Інформація про загальний стан здоров'я жителів, чи є якісь специфічні захворювання, статистична інформація та оцінка ситуації з алкогольною/наркотичною залежностями серед населення.

3.7. Соціальна допомога

- Організація соціальної допомоги на території громади — які установи працюють, напрями їх діяльності, їх стан і оснащення, кількість співробітників, їх структура і професійний рівень (в т.ч. ті, які не є компетенцією громади).
- Яка категорія населення найчастіше користується соціальною допомогою, з яких причин.

3.8. Громадська безпека

- Які підрозділи поліції і пожежної служби є на території громади, їх структура і кількість співробітників.
- Який загальний стан безпеки в громаді, які основні види правопорушень і злочинів.
- Які створені або плануються створитися інші підрозділи в сфері безпеки (комунальна поліція, добровільні пожежники і т.п.).

4. Діагноз стану розвитку громади

4.1. Результати анкетування жителів (у разі якщо проводилося)

- Найважливіші висновки за результатами проведеного опитування.

4.2. Найбільш важливі проблеми і потреби громади та її жителів

- Що стосуються отримання послуг в органі місцевого самоврядування (або його виконавчих підрозділах).
- У сфері інфраструктури, комунальних послуг та навколишнього середовища.
- У суспільній сфері — освіта, культура, спорт, активний відпочинок, охорона здоров'я, соціальна сфера, громадська активність і т.д.
- В економічній сфері, підприємстві (в тому числі — сфера туризму) та ринку праці (працевлаштування).

4.3. Місцеві потенціали

- Потенціал громади в сфері управління (діяльність органу місцевого самоврядування чи його виконавчих структур).
- Економічний і природний потенціал (в т.ч. туристичний).
- Громадський потенціал.

4.4. Підсумки діагностики – SWOT-аналіз

- Внутрішні сильні і слабкі сторони громади повинні бути представлені як мінімум у таких сферах:
 - ✓ орган місцевого самоврядування (його виконавчі структури);
 - ✓ інфраструктура і просторове планування;
 - ✓ економіка та підприємництво;
 - ✓ довкілля, природні ресурси і туризм;
 - ✓ мешканці і людський (громадський) ресурс.
- Зовнішні шанси і загрози (які можуть виникнути за межами громади, але матимуть на неї вплив).

5. Бачення розвитку громади

- У цьому розділі необхідно представити бачення розвитку територіальної громади, а далі — дописати короткий коментар, який пояснить, деталізує і доведе суть бачення.
- Бачення описує бажаний жителями вид (картинку) громади в перспективі найближчої, але тривалої (20-30 років), або є «фотографією» громади.
- Бачення відповідає на такі питання:
 - ✓ Як ми уявляємо громаду в довгостроковій перспективі? Як хочемо, щоб вона виглядала?
 - ✓ Що повинно нас відрізнити від інших громад?
 - ✓ Якою має бути громада для наступних поколінь?
- Потрібно пам'ятати про те, що бачення повинно бути якомога більш індивідуальним, відповідним специфіці нашої громади.

6. Стратегічні та операційні цілі

- Стратегічні цілі виникають безпосередньо з бачення — конкретно визначають напрямки розвитку громади, які в ньому описані; водночас вони дозволяють забезпечити чіткий розподіл стратегії на окремі стратегічні напрямки. Їх реалізація в прийнятій часовій перспективі повинна привести до досягнення бажаного рівня розвитку громади, який описаний в її баченні.
- Операційні цілі є деталізацією, конкретизацією стратегічних цілей, і є більш вузькими. Їх реалізація наближає громаду до досягнення відповідних стратегічних цілей. Операційні цілі групують в собі проекти, які тематично пов'язані з окремими сферами життя громади або діяльності органу самоврядування.
- У розділі 6 необхідно вказати список стратегічних і операційних цілей, а також короткий коментар — пояснює, чому були обрані саме такі цілі.

7. Список стратегічних проектів

- Проекти — це конкретні заходи, виконання яких призводить до досягнення відповідних цілей, і тому наближає досягнення цільового стану, вказаного в баченні громади.
- У розділі 7 ми вказуємо тільки список стратегічних проектів, а в Додатку до стратегії — включаємо детальну таблицю проектів. Зразок таблиці проектів розміщений у додатках цього видання.
- Стратегічні проекти повинні включати в себе заплановані, конкретні завдання. Тому немає необхідності створювати проекти, для яких у нас немає конкретних і здійснених ідей. Під час наступних актуалізацій стратегії можна буде дописувати нові проекти, а вже реалізовані виключати зі стратегії. Орієнтовно кількість проектів не повинна бути більшою ніж 20, але їх може бути і менше.
- Кожен проект повинен включати в себе інформацію про:
 - ✓ Цілі його реалізації;
 - ✓ Організації/установи, відповідальні за реалізацію проекту;
 - ✓ Організації/установи, у співпраці з якими буде реалізовуватися проект;
 - ✓ Бенефіціари (для кого цей проект реалізується, хто буде користуватися його результатами);
 - ✓ Окремі завдання, які складають проект;
 - ✓ Показники продукту для кожного завдання;

- ✓ Заплановані результати кожного завдання;
- ✓ Терміни реалізації окремих завдань;
- ✓ Джерела фінансування.
- Показники продукту — це вимірні, чисельні безпосередні результати реалізації проекту, які можна виміряти, наприклад:
 - ✓ Відремонтовано 1 будівлю площею 500 м².
 - ✓ Створено 1 центр надання адміністративних послуг в громаді.
 - ✓ Побудовано 2 дитячих майданчики.
 - ✓ Побудовано 2 км дороги на вул. _____ .
 - ✓ Розроблено 1 аналіз системи освіти громади.
 - ✓ Проведено навчання 10 співробітників.
- Результати повинні відповідати на запитання, для чого відбувається реалізація цього завдання, що це повинно дати місцевій громаді та її жителям, наприклад:
 - ✓ Забезпечення комфортного і привабливого місця для особистісного розвитку і проведення вільного часу (завдяки відремонтованому Будинку культури).
 - ✓ Покращення умов обслуговування відвідувачів адміністрації громади (завдяки створенню Центру надання адміністративних послуг).
 - ✓ Забезпечення комфортного місця для проведення вільного часу з дітьми (завдяки побудованим дитячим майданчикам).
 - ✓ Поліпшення умов переїздів, зменшення часу поїздки (завдяки будівництву дороги).
 - ✓ Отримання знань про актуальну ситуацію в сфері освіти і наявність плану оптимізації (завдяки підготовленому аналізу системи освіти громади).
 - ✓ Поліпшення якості обслуговування клієнтів (завдяки навчанню співробітників).
- Терміни реалізації окремих завдань вказуються зазвичай в роках.
- Джерела фінансування окремих завдань ділиться на бюджет громади і зовнішні джерела (наприклад, субвенції / дотації з державного бюджету, грантове фінансування в рамках конкурсів окремих фондів і т.п.).

8. Відповідність стратегії розвитку територіальної громади стратегіям вищого рівня

- Положення стратегії розвитку територіальної громади повинні відповідати положенням офіційних стратегій районів, областей, країн.
- У розділі 8 потрібно вказати ці відповідності — порівняти бачення, стратегічні та операційні цілі і вказати подібні (в залежності від структури документів).
- Найкраще виконати порівняння у формі таблиці, де в першій колонці вказані цілі стратегій вищого рівня, а праворуч — відповідні їм цілі Стратегії громади.

9. Впровадження стратегії, її моніторинг, оцінювання та актуалізація

9.1. Реалізація стратегії, її моніторинг і оцінювання

- Слід вказати, хто буде відповідати за виконання заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії, а також хто буде перевіряти відповідність правильності реалізації — наприклад, спеціально створена група.
- Якщо буде створена група, то у цьому розділі необхідно дати відповіді на запитання:
 - ✓ Хто буде входити до складу цієї групи?
 - ✓ Якими будуть компетенції групи?

- ✓ Який розподіл завдань в групі?
- ✓ Як часто будуть проводитися засідання групи?
- ✓ Яким буде процес прийняття рішень в групі?
- ✓ Кому і яким способом група звітуватиме про результати своєї роботи?

9.2. Процедура актуалізації стратегії

- Слід вказати, як часто буде проводитися актуалізація стратегії.
- Потрібно запланувати, хто буде займатися актуалізацією (наприклад, описана вище група) і як буде проходити процес актуалізації – хто в ньому буде брати участь, якою буде участь жителів.

9.3. Інформування місцевої громадськості про стратегію і її реалізацію

- У цьому пункті потрібно вказати, яким способом жителі будуть проінформовані про прийняту радою громади стратегію та її найважливіші елементи (наприклад, через інтернет-сторінку громади, місцеву пресу, листівки, зустрічі з жителями і т.д.).
- Слід також прийняти рішення, чи будуть публікуватися періодичні звіти про реалізацію стратегії, а якщо так, то як часто і яким способом.

5 АНАЛІЗ SWOT

5.1 Визначення аналізу SWOT

Назва "SWOT" з англійської мови означає:

- ✓ S - Strengths (переваги, сильні сторони);
- ✓ W - Weaknesses (проблеми, слабкі сторони);
- ✓ O - Opportunities (шанси, можливості);
- ✓ T - Threats (загрози, ризики).

Розробка аналізу SWOT відбувається шляхом зіставлення:

- 1) Внутрішніх чинників:
 - Сильних сторін громади
 - Слабких сторін громади
- 2) Зовнішніх чинників:
 - Шанси
 - Загрози.

	Сприяють в досягненні цілей	Перешкоджають досягненню цілей
Внутрішні (Характеристики громади)	Strengths (Переваги, сильні сторони)	Weaknesses (Проблеми, слабкі сторони)
Зовнішні (Характеристики оточення)	Opportunities (шанси, можливості)	Threats (загрози, ризики)

Рис 5.1 Матриця SWOT (1)

	+ Плюси	- Мінуси
Внутрішні	<p>Сильні сторони Позитивні особливості, які відрізняють громаду від інших і становлять значну конкурентну перевагу</p>	<p>Слабкі сторони Негативні особливості громади, які в загальному будуть обмеженнями ресурсів в широкому розумінні</p>
Зовнішні	<p>Шанси Корисні тенденції в зовнішньому оточенні громади, які в разі відповідного використання можуть бути для неї суттєвим імпульсом розвитку</p>	<p>Загрози Небезпечні зовнішні явища, які можуть бути серйозним бар'єром у розвитку громади</p>

Рис. 5.2 Матриця SWOT (2)

5.2 Місце аналізу SWOT в процесі створення стратегії розвитку громади та причини для його проведення



Рис. 5.3 Місце аналізу SWOT в процесі створення стратегії розвитку громади

Аналіз SWOT — це свого роду перехід, місток між діагнозом стану розвитку громади і стратегією її розвитку.

Визначені сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози є підсумковою оцінкою існуючої ситуації в громаді, і водночас - вступом у визначення перспектив її розвитку, які мають базуватися на існуючих власних перевагах і шансах, які з'являються в оточенні.

Аналіз зібраних даних дозволяє ідентифікувати як переваги (сильні сторони громади), так і деякі недоліки і проблеми.

Вони стають основою процесу стратегічного планування, оскільки переваги є тими елементами, на яких необхідно ґрунтуватися, плануючи подальший розвиток громади.

У свою чергу, усунення або нівелювання недоліків і проблем — це завдання, реалізація якого повинна привести до кращого задоволення потреб жителів, а звідси — до поліпшення привабливості громади.



Рис. 5.4 Висновки з аналізу SWOT

Джерела інформації для аналізу SWOT це:

1. Рапорт (звіт) про стан громади:

- ✓ Збір готових статистичних даних;
- ✓ Збір даних від громади і її підрозділів;
- ✓ Власні спостереження.

2. Інтерв'ю з жителями громади — лідерами громадської думки.

3. Соціологічне дослідження — анкетування жителів.

5.3 Типи аналізу SWOT і процес їх розробки

А. Простий аналіз SWOT- це перерахування окремих факторів:

- Сильних сторін;
- Слабких сторін;
- Шансів;
- Загроз.

Фактори перераховуються в послідовності їх визначення або в ієрархічному порядку на підставі бачення авторів аналізу.

В. Розвинений аналіз SWOT

Проводиться поділ на окремі аспекти функціонування органу місцевого самоврядування, наприклад, адміністрування, фінанси, технічна інфраструктура, громадська інфраструктура, економічна ситуація, освіта, культура, спорт, охорону здоров'я, соціальна допомога тощо.

В рамках вищезазначених розділів чинники перераховуються або в ієрархічному порядку, або на підставі бачення авторів аналізу.

С. Ієрархічний аналіз SWOT

Оформляється ієрархія важливості окремих факторів, тобто визначається, які з сильних або слабких сторін найбільш важливі, а які — менш важливі.

Чинник	Важливість (0-100%)	Оцінка (1-10)	Зважена оцінка
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Загальна оцінка	100%		

Рис. 5.5 Аналіз внутрішніх чинників

Процес заповнення таблиці на Рис. 5.5 виглядає таким чином:

1. Прийняття рішення, чи формувати аналіз внутрішніх чинників сукупно для всіх сфер життя громади (тоді оформлюємо одну таблицю), чи цей аналіз здійснювати окремо для кожної сфери (наприклад, окремо для адміністрування громади та її фінансів, технічної інфраструктури, соціальної інфраструктури, освіти, культури, спорту, охорони здоров'я, соціальної допомоги, економічної та підприємницької ситуації і т.і.) – тоді для кожної сфери оформлюємо окрему таблицю.

2. Сильні та слабкі сторони аналізуються в окремих таблицях.
3. В першу колонку вписуються визначенні чинники (сильні або слабкі сторони).
4. В другій колонці визначається важливість кожного чинника з точки зору громади в порівнянні з іншими чинниками, надаючи цій вазі відсоткового значення. Сума значень ваги у всіх рядках має дорівнювати 100%.
5. В третій колонці здійснюється оцінка за шкалою від 1 до 10 сили (інтенсивність) впливу (діяльності) даного чинника. В випадку сильних сторін чим ця оцінка є вищою, тим ця сильна сторона сильніше впливає на ситуацію в громаді. Наприклад, визначена сильна сторона громади – це багаті природні ресурси. Якщо даємо цій сильній стороні оцінку 10, то вважаємо, що ці ресурси дуже високого рівня (наприклад, є широка пропозиція для відпочинку на природі, національний парк і т.п.), а якщо даємо оцінку 2, то це означає, що ці природні ресурси не дуже розвинуті. У випадку оцінювання слабких сторін – чим вищу оцінку ми визначаємо, тим ця слабка сторона є більш впливовою на життя в громаді.
6. В четвертій колонці множаться для кожного рядка значення двох попередніх – важливості та оцінки – і таким чином отримується показник зваженої оцінки, яка демонструє фактичне значення для кожного чинника. Чим ця зважена оцінка є вищою, тим даний чинник є більш важливою сильною або слабкою стороною. Таким чином ми отримуємо ієрархію чинників. Найважливіші сильні сторони повинні бути використані під час розробки стратегії громади, водночас найважливіші слабкі сторони повинні, в першу чергу, бути подолані або мінімізовані.

Аналогічним чином заповнюється таблиця для зовнішніх чинників – окремо для можливостей та окремо для загроз. Різниця полягає тільки в тому, що в другій колонці здійснюється порівняння між окремими чинниками з точки зору ймовірності їх появи.

Необхідно звернути особливу увагу на чіткий поділ зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники – це такі, на які громада не має фактичного впливу, а лише може та повинна їх відслідковувати та прогнозувати зміни. Реакціями на зовнішні чинники можуть бути:

- Використання – у випадку зовнішніх можливостей;
- Подолання або мінімізація – у випадку зовнішніх загроз.

Зовнішніми чинниками, наприклад, можуть бути:

- дотаційні, грантові фінансові ресурси;
- діяльність сусідніх громад, оскільки громада прагне залучити якомога більше туристів або інвесторів саме до своєї громади;
- кліматичні зміни;
- політична нестабільність;
- економічна криза;
- зміни в законодавстві.

Зовнішніми чинниками не являються, наприклад:

- виділення інвестиційних ділянок на території громади;
- розбудова туристичної інфраструктури;
- покращення рівня освіти в школах громади.

Всі такі чинники є планами, а не шансами, які з'являються в зовнішньому оточенні громади.

Чинник	Ймовірність (0-100%)	Оцінка (1-10)	Зважене значення
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Загальна оцінка	100%		

Рис. 5.6 Аналіз зовнішніх чинників

Інший спосіб аналізу зовнішніх чинників, що мають вплив на громаду, представлений в таблиці на рис. 5.7. Це метод оцінки трендів розвитку, в якому опрацьовується кілька можливих (передбачуваних) варіантів змін зовнішніх чинників та їхнього впливу на ситуацію в громаді.

1. У першій колонці зазначаються найважливіші зовнішні чинники.
2. В другій колонці біля кожного з чинників зазначаються три стрілки:
 - Перша стрілка (догори) означає тренд позитивних змін даного зовнішнього чинника для громади ;
 - Друга стрілка (горизонтальна) означає тренд нейтральний, тобто відсутність змін;
 - Третя стрілка (донизу) означає тренд негативних змін.
3. В третій колонці оцінюється за шкалою від -5 до +5, наскільки сильно передбачувана зміна (окремо в плюс, в мінус та нейтрально) впливає на ситуацію в громаді. Наприклад, підвищення можливості отримання зовнішнього дотаційного або грантового фінансування (перша стрілка) сильно покращить ситуацію в громаді і тому це можна оцінити як +5. Утримання існуючого на сьогодні рівня можливості отримання зовнішнього дотаційного або грантового фінансування також є позитивним, але в меншій мірі, тому напроти другої стрілки варто вказати оцінку +1. Водночас зменшення рівня можливості отримання зовнішнього дотаційного або грантового фінансування (третя стрілка) буде для громади однозначно негативним, і це можна оцінити, наприклад, у -4.
4. В останній колонці визначається, якою є ймовірність настання кожного з вищезазначених сценаріїв, тобто для змін в плюс, змін в мінус і відсутності змін. Для кожного визначеного чинника сума трьох ймовірностей повинна складати 100%.


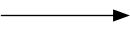

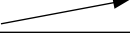
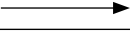
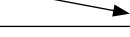
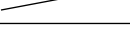
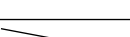
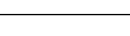
Фактор в оточенні	Тренд	Сила впливу -5...+5	Ймовірність 0...100
1.			
			
			
2.			
			
			
3.			
			
			

Рис. 5.7 Аналіз тенденцій в оточенні

Отримані дані дозволяють сконструювати кілька сценаріїв передбачуваних змін в оточенні громади. Для цього можна використати нижченаведену на рис. 5.8 таблицю:

1. Оптимістичний сценарій формується, вписуючи до таблиці дані з рядків, де тренд позитивний – стрілка ввєрх;
2. Песимістичний сценарій формується, вписуючи до таблиці дані з рядків, де тренд негативний – стрілка вниз;
3. Найбільш ймовірний сценарій формується, вписуючи до таблиці дані з рядків, де ймовірність настання окремих чинників в оточенні є найбільшою;
4. Несподіваний сценарій формується, вписуючи до таблиці дані з рядків, де ймовірність настання окремих чинників в оточенні є найменшою.

Сфера	Елементи сценарія (фактори)	Сила впливу	Середня сила впливу
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

Рис. 5.8 Сценарії: оптимістичний, песимістичний, найбільш вірогідний, неочікуваний

Д. Суміщений аналіз SWOT / TOWS

Суміщений аналіз SWOT / TOWS — це перехресний аналіз взаємного, потенційного впливу окремих факторів, які мають позитивний або негативний вплив (наприклад, використання сильної внутрішньої сторони може бути ослаблене негативним зовнішнім впливом, а зовнішній шанс не може бути використаний через внутрішні слабкі сторони).

Завдяки кількісному визначенню впливу окремих внутрішніх і зовнішніх чинників на ситуацію в громаді, стає можливим оцінити протистояння сумарної важливості сил, які сприяють або ускладнюють розвиток громади, і в результаті дозволяють прийти до необхідного формату стратегії розвитку громади, найбільш відповідного її стратегічній позиції.

Етапи аналізу:

1) Вказівка факторів, що визначають розвиток громади:

- Внутрішні чинники: сильні та слабкі сторони громади;
- Зовнішні фактори з точки зору громади: шанси і загрози.

2) Дослідження зв'язків, які виникають між сильною / слабкими сторонами і шанси / за принципом загрози "зсередини назовні" і "зовні всередину":

а) **Матриця SWOT** (рис. 5.9) служить для дослідження впливу внутрішніх факторів на зовнішні, що можна перевести на спробу відповіді на запитання:

- A. Чи дозволять сильні сторони використовувати шанси, які можуть виникнути?
- B. Чи не стануть слабкі сторони причиною невикористання можливих шансів?
- C. Чи дозволять сильні сторони протистояти можливим загрозам?
- D. Чи не призведуть слабкі сторони до посилення дії можливих загроз?

Матриця SWOT		Зовнішні фактори	
		Шанси	Загрози
Внутрішні фактори	Сильні сторони	А	С
	Слабкі сторони	В	D

Рис. 5.9 Матриця SWOT

		Зовнішні фактори													
		Шанси						Загрози							
		Можливість отримання зовнішніх фінансових ресурсів	Збільшення зовнішнього капіталу	Збільшення кількості мешканців	Співробітництво в рамках Метрополії Познань	Збільшення зацікавленості мешканців до різноманітних форм проведення вільного часу	СУМА	Обмежені ресурси на виконання збільшених завдань самоврядування	Нестабільна правова система по відношенню до діяльності ОМС	Економічна криза – менша активність підприємців, зменшення рівня сплати податків	Деградація навколишнього середовища через діяльність людини	Візуал мешканців в більш крупні громади та за кордон	СУМА	ВСЬОГО	
		2	2	2	2	1	9	1	0	2	2	1	6	15	
Внутрішні фактори	Сильні сторони	Вигідне розташування в Метрополії Познань	1	1	2	1	2	7	0	0	0	1	1	2	9
		Багаточисельні природні пам'ятки	1	2	2	0	1	6	2	0	2	2	8	14	
		Швидкий соціально-економічний розвиток гміни протягом останніх років	1	2	2	1	1	7	2	0	2	1	2	7	14
		Швидкий соціально-економічний розвиток гміни протягом останніх років	0	2	2	0	0	4	1	0	1	2	2	6	10
		Якісне оснащення комунальної технічної інфраструктури	0	1	2	1	2	6	0	0	0	1	2	3	9
		Пропозиція проведення вільного часу, що постійно збільшується	1	0	1	1	2	5	1	1	0	2	1	5	10
		Високий рівень громадської активності мешканців	6	10	13	6	9	44	7	1	7	11	11	37	81
	Слабкі сторони	Відсутність залізниці та національних доріг	0	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	3
Незадовільний зовнішній вигляд громади	1	2	2	1	0	6	1	0	1	2	1	5	11		
Неповне покриття громади планом розвитку територій	0	1	1	0	1	3	0	0	1	0	1	2	5		
Нерівномірний розвиток двох частин міста	0	2	2	1	1	6	1	0	1	2	1	5	11		
Незадовільний стан дорожньої та придорожньої інфраструктури	0	1	2	1	2	6	1	0	0	0	2	3	9		
Недостатня місцева база закладів культури та спорту	0	1	1	1	2	5	1	0	0	2	1	4	9		
Недостатня чистота (сміття, заростання водойм, забруднення та викиди)	1	10	11	4	6	32	4	0	6	8	8	26	58		
СУМА	7	20	2	10	15	76	11	1	13	19	19	63	139		
ВСЬОГО															

*Приклад гміни Шрем, розташованої в Великопольському воєводстві Республіки Польща, на відстані 40 км від обласного центру – м. Познань, населення близько 40 тис. осіб, з яких 30 тис. – мешканці міста і 10 тис. – мешканці сіл.

Рис. 5.10 Приклад матриці SWOT

б) Матриця TOWS (рис. 5.11) відповідає підходу «ззовні — всередину», тобто значення впливу зовнішніх факторів на внутрішні, і дає відповіді на питання:

- А. Чи будуть шанси підсилювати сильні сторони?
- В. Чи дозволять шанси подолати слабкі сторони?
- С. Чи будуть загрози послаблювати сильні сторони?
- D. Чи будуть загрози підсилювати наявні слабкі сторони?

Матриця SWOT		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Шанси	А	С
	Загрози	В	D

Рис. 5.11 Матриця TOWS

Матриця TOWS*			Внутрішні фактори																
			Сильні сторони								Слабкі сторони								
			Витдє розташування в Метрополї Познань	Багачисельнї природнї пам'ятки	Швидкї соціально-економічнї розвиток громади протягом останнїх років	Доступнї длїнки під житлове та промислове будівництво	Якісне оснащення комунальної технічної інфраструктури	Пропозиція проведення вільного часу, що постійно збільшується	Високї рівень громадської активності мешканців	СУМА	Відсутність залізницї та національних доріг	Незадовільний зовнїшнїй вигляд громади	Неповне покриття громади планом розвитку територій	Нерівномірнїй розвиток двох частин міста	Незадовільнїй стан дорожньої та придорожньої інфраструктури	Недостатня місцева база закладів культури та спорту	Недостатня чистота (сміття, заростання водами, забруднення та викиди)	СУМА	ВСЬОГО
			2	2	2	2	2	2	2	2	14	14	2	1	2	2	1	2	12
Зовнїшнї фактори	Шанси	Можливість залучення зовнїшнїх ресурсів	2	2	2	2	2	2	2	14	14	2	1	2	2	1	2	12	26
		Збільшення зовнїшнього капіталу	1	0	2	1	1	1	1	7	7	2	0	1	1	1	1	6	13
		Збільшення кількості мешканців	0	0	2	1	0	1	2	6	6	1	0	1	1	1	1	6	12
		Співробітництво в рамках Метрополї Познань	2	1	2	1	1	2	2	11	11	1	1	1	1	1	1	8	19
		Зростання зацікавленості мешканців рїзними формами проведення вільного часу	0	1	0	0	0	2	2	5	5	1	0	1	0	2	2	6	11
	Всього	5	4	8	5	4	8	9	43	43	7	2	6	5	6	7	38	81	
	Загрози	Обмежені ресурси на виконання завдань ОМС, що збільшуються	0	1	2	1	1	2	1	8	8	1	2	2	2	2	2	13	21
Нестабільна правова система щодо діяльності ОМС		0	0	1	2	0	0	1	4	4	0	1	0	1	0	2	5	9	
Економічна криза – менша активність підприємців, меншїй рівень сплати податків		0	0	2	0	1	2	1	6	6	1	1	2	2	2	2	12	18	
Детрадація навколишнього середовища через діяльність людини		1	2	2	1	0	0	1	7	7	1	0	0	1	0	2	4	11	
Вїїзд мешканців в бїльшї громади та за кордон		0	0	2	0	0	1	2	5	5	1	0	1	0	1	0	3	8	
СУМА		1	3	9	4	2	5	6	30	30	4	4	5	6	5	8	37	67	
ВСЬОГО		6	7	17	9	6	13	15	73	73	11	6	11	11	11	15	75	148	

*Приклад гміни Шрем

Рис. 5.12 Приклад матриці TOWS

В таблицях SWOT і TOWS на перетинах відповідних колонок і рядків виставляються цифри залежно від зв'язків, що виникають в парі факторів, що розглядається. Для визначення зв'язку між парами факторів можна використовувати триступеневу систему: 0 — відсутність зв'язку, 1 — слабка залежність, 2 — сильна залежність.

с) Після визначення зв'язків, які виникають між окремими елементами, підсумовуються цифри в колонках і рядках. Таким чином отримується ієрархія певних факторів у рамках кожної з груп: «сильні сторони», «слабкі сторони», «шанси», «загрози» і звідси — відповідь на запитання, які фактори найбільш важливі і відповідно до цього вони повинні бути в першу чергу взяті до уваги під час планування розвитку громади.

д) **Визначення** (на підставі отриманих на попередньому етапі результатів) **однієї з чотирьох стратегій діяльності.**

Сукупність усіх виявлених взаємодій (ділянка "А" з матриці SWOT + ділянка "А" з матриці TOWS, і т.д.) і порівняння отриманих сум отриманої матриці стратегічного вибору дозволяє отримати співвідношення ситуації в громаді (через вказівку домінуючих ділянок і відповідних їм постулатів характеру стратегії розвитку). Отримані результати вписуються в підсумкове порівняння, приклад якого наведено нижче.

Матриця стратегічних виборів	Сильні сторони	Слабкі Сторони
Шанси	Динамічна стратегія (або — агресивна) (максі-максі)	Конкурентна стратегія (міні-максі)
	Використання можливостей за допомоги сильних сторін	Подолання слабкостей з метою використання можливостей
Загрози	Консервативна стратегія (максі-міні)	Захисна стратегія (міні-міні)
	Використання сильних сторін з метою подолання або запобігання загрозам	Відмова від деяких заходів, виживання

Рис. 5.13 Матриця стратегічних виборів (приклад)

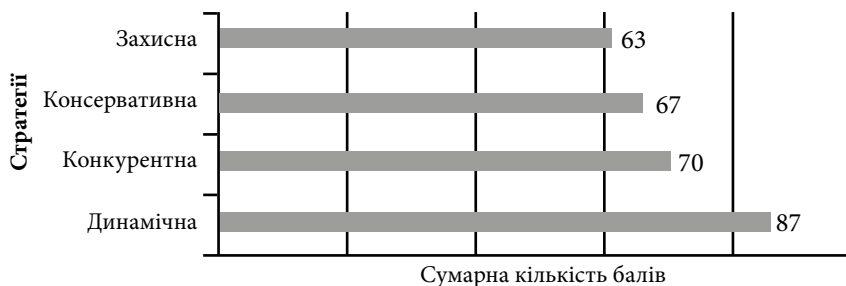


Рис. 5.14 Вартість в балах окремих видів стратегії (приклад)

6 МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

6.1 Партнерство

Заплановані в стратегії завдання для реалізації, в першу чергу, повинні вирішувати ключові проблеми і задовольняти найважливіші потреби місцевих мешканців. Тому сьогодні важко уявити підготовку стратегії без широкого залучення мешканців. Вони повинні брати участь у всіх фазах процесу, починаючи від діагностики протягом всього процесу планування, так і під час актуалізації.

Якісна стратегія будується на знаннях органу самоврядування, мешканців та, можливо, залучених зовнішніх експертів. Очевидно, що не на всіх етапах необхідно забезпечити широку участь мешканців, іноді краще залучити тільки найбільш репрезентативних представників місцевої спільноти.

Важливим є створення **робочої групи стратегічного планування**, яка під час процесу розробки стратегії буде відігравати роль органу, що приймає рішення. До складу групи повинні увійти представники всіх зацікавлених груп з громади, а саме:

- представники виконавчої влади громади – голова, заступники, секретар;
- працівники виконкому, що відповідають за окремі напрямки функціонування органу місцевого самоврядування (освіта, культура, спорт, інвестиції, комунальне майно, комунальні підприємства (обслуговування водопостачання/водовідведення, поводження з відходами, дороги та інше), просторове планування, підтримка розвитку економіки, соціальна допомога, реєстрація мешканців, промоція громади, т.і.) – в залежності від організаційної структури виконкому;
- депутати ради – голова ради та окремих комісій;
- старости (або в.о. старост);
- керівники підприємств і установ громади;
- директори освітніх закладів;
- директори закладів культури (будинки культури, клуби і бібліотеки);
- директори установ охорони здоров'я та соціальної допомоги;
- представники поліції, муніципальної поліції, пожежної служби/МНС;
- підприємці і представники банківських установ;
- за потреби – представники інших підприємств і установ (наприклад, газова служба, енергетика, т.і.);
- представники громадських організацій, ОСББ, квартальних комітетів або інших формальних і неформальних груп;
- представники молоді/школярі;
- представники району/сусідніх громад (якщо це можливо).

З практичної точки зору група не повинна налічувати більше ніж 40 осіб. Очевидно, що склад групи повинен бути сформований з дотриманням принципів рівності (у т. ч. гендер-

ний підхід). Склад робочої групи має бути офіційно затверджений розпорядженням голови громади, необхідно також розробити Положення про діяльність цієї робочої групи стратегічного планування.

Головним завданням робочої групи є реалізація цілісного процесу стратегічного планування в формі кількох або кільканадцяти робочих зустрічей, під час яких будуть ухвалюватись рішення, що стосуються змісту та суті окремих елементів стратегії, яким передуватимуть обговорення та затвердження результатів обговорень, що відбулись між зустрічами. Весь процес розробки стратегії займає зазвичай кілька місяців. Приклад розпорядження про створення та положення роботи робочої групи стратегічного планування (на прикладі Бобринецької об'єднаної громади) розміщений в Додатку 2.

Форми участі представників громадськості в розробці стратегії можуть бути дуже різними і залежать від багатьох чинників, таких як запланований період розробки, фінансові ресурси, наявність громадських організацій в громаді чи навіть рішення влади громади про рівень та форми залучення мешканців. Далі наведені найбільш поширені та ефективні форми такого залучення.

6.2 Участь громадськості під час діагностування ситуації в громаді

Участь мешканців на етапі діагностування є необхідною та обов'язковою для отримання якісної оцінки функціонування різних аспектів життя на території громади. Можливими способами участі громадськості є:

- анкетування мешканців громади;
- інтерв'ю з лідерами громадської думки;
- консультації з спеціалістами, відповідальними за окремі сфери діяльності виконавчого органу та підпорядкованих підрозділів;
- пленарні зустрічі, дискусії.

Про анкетування та інтерв'ю детально описано в подальшій частині цього розділу. Щодо консультацій з особами, відповідальними за окремі сфери життя громади, то вони корисні у випадку необхідності отримання детальної інформації для діагнозу, особливо щодо причин виникнення окремих ситуацій чи подій.

Пленарні зустрічі з мешканцями слугують одночасно для презентації результатів діагнозу і для обговорення напрямків розвитку громади. Вони повинні мати відкритий характер, щоб в них міг взяти участь кожен бажаючий мешканець громади.

6.3 Участь громадськості на етапі планування

Форми участі мешканців на етапі формування стратегії розвитку громади, тобто формулювання цілей і заходів подальшого розвитку, можуть бути такими:

- анкетування мешканців громади (одночасно з діагностуванням);
- інтерв'ю з лідерами громадської думки (одночасно з діагностуванням);
- робочі зустрічі на теми стратегічного планування, відкриті для мешканців;
- робочі зустрічі під час формування проєктів – депутати, керівники підрозділів та установ, представники громадських організацій, підприємці, т. і.;
- Громадські слухання щодо проєкту стратегії.

Тут варто звернути увагу на роль **робочих зустрічей**, що проводяться для детального формування окремих стратегічних проєктів. Вони проводяться після завершення роботи над діагнозом та після проведення пленарних засідань, на яких ухвалюються рішення щодо бачення,

стратегічних та операційних цілей стратегії. В робочих зустрічах беруть участь, передусім, члени робочої групи. В разі потреби до участі в робочих зустрічах можуть запрошуватись і спеціалісти з визначених напрямків, коли їхні знання та досвід є потрібними для формування конкретних завдань і заходів.

6.4 Анкетування

Анкетування, як форма соціологічного дослідження, відіграє дуже важливу роль для отримання думки мешканців щодо умов проживання в громаді (етап діагностування) та пропонування змін для покращення цих умов (етап стратегічного планування). Методів проведення анкетування є дуже багато. Вибір методу є завжди компромісом між наявними на це фінансовими ресурсами, часом для проведення та очікуваною роллю результатів анкетування в подальшому процесі розробки стратегії.

Найбільш поширеними методами анкетування є:

- інтерв'ю – опитування, що проводиться підчас особистої зустрічі з респондентом (найчастіше безпосередньо вдома в останнього);
- анкета, що самостійно заповнюється респондентом:
 - доставлена поштою/кур'єром/анкетером;
 - розміщена в місцевій пресі, бюлетені офіційної інформації громади;
 - під час звернень до адміністрації/виконкому громади;
 - під час пленарної зустрічі з підготовки стратегії або під час інших зустрічей;
 - передана через школярів родині, батькам, сусідам, знайомим;
 - через офіційну інтернет-сторінку громади;
 - через соціальні мережі;
 - розміщена в публічних місцях (адміністрація громади, магазини, заклади освіти та культури, т.і.).

Часто проблемою під час проведення опитування є не те, як анкета має потрапити до респондента, а як саме отримати заповнену анкету від респондента. З цією метою можна підготувати невеличкі скриньки (наприклад, у вигляді картонних коробок) та розмістити їх в кількох загальнодоступних публічних місцях.

Ефективним способом є передача анкет учням як домашнього завдання, разом з тим додаткові анкети можуть заповнити, наприклад, родичі або сусіди учня.

Формуляр анкети не має бути об'ємним – максимум 2 сторінки (наприклад, 1 аркуш паперу з двостороннім друком). Винятком можуть бути тільки опитування, що проводяться особисто анкетером або професійні соціологічні дослідження, що проводяться спеціалізованими експертами.

Приклад простого формуляра анкети для опитування, яка часто використовується автором в польських гмінах, знаходиться в Додатку 3. Він містить шість запитань, які включають оцінку умов життя в громаді, елементи SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони громади) та питання щодо найважливіших потреб громади, окремих населених пунктів з поділом на інвестиційні та неінвестиційні завдання.

6.5 Інтерв'ю з лідерами суспільної думки

Інтерв'ю призначені для того, щоб отримати від визначених представників місцевої громадськості більш детальну інформацію щодо їхньої думки про різні напрями та пропозиції впровадження змін. Інтерв'ю повинні проводитись з представниками різних сфер та соціаль-

них груп, а також різних організацій та установ на території громади (депутати, представники закладів громади, підприємці, представники громадських організацій, учні старших класів, т.і.). Виняткова користь інтерв'ю полягає в тому, що вони мають певний камеральний, індивідуальний характер (проводяться найчастіше індивідуально або в малих групах), завдяки чому співрозмовники надають багато цінних, щирих відповідей та думок, які неможливо отримати з анкет чи підчас пленарних зустрічей. Тому найкраще, коли такі зустрічі-інтерв'ю проводяться особами, які залучені ззовні громади, найчастіше їх проводять зовнішні експерти. Природно, що часто респондентами таких інтерв'ю є члени робочої групи стратегічного планування. Зазвичай проводять 20-30 інтерв'ю.

Пропонований список тем, які обговорюються підчас інтерв'ю, є таким:

1. Коротка загальна оцінка умов життя на території громади з точки зору респондента – що подобається, що ні;
2. Цільове бачення громади – як громада повинна виглядати через 10-20 років;
3. Найважливіші завдання для виконання в громаді, щоб досягнути стану, визначеного у баченні;
4. Пропозиції організаційних змін та оптимізації роботи адміністрації громади в цілому і безпосередньо в підрозділах, де працює респондент – питання до працівників громади.

6.6 Громадське обговорення проекту стратегії. Затвердження стратегії

Громадське обговорення проекту стратегії – важливий етап партиципативного процесу стратегічного планування, який можна розглядати як громадське затвердження цього процесу.

Важливо, щоб це обговорення відповідало кільком критеріям:

- можливість всіх мешканців громади взяти участь в цьому обговоренні;
- можливість всіх мешканців громади ознайомитись з проектом стратегії;
- можливість всіх мешканців внести свої пропозиції до проекту стратегії.

Процес обговорення проекту стратегії має відповідати наявним в громаді внутрішнім процедурам проведення громадських обговорень, які мають бути затверджені відповідним рішенням ради або розпорядженням голови громади. У випадку відсутності таких документів, необхідним є прийняття окремого рішення, яке б визначало процедуру громадського обговорення проекту стратегії.

На громадське обговорення зазвичай виноситься не весь документ стратегії через його великий обсяг, а лише основні частини – бачення, стратегічні і операційні цілі, список заходів або стратегічні проекти. Саме ці розділи містять основну та найбільш конкретну і практичну інформацію щодо запланованих напрямків розвитку громади, представляють найбільший інтерес для її мешканців.

Форми обговорення можуть бути дуже різними і визначаються як специфікою громади, так і можливостями ефективної реалізації цього процесу. Зважаючи на досвід авторів цього видання, рекомендується використання таких механізмів:

1. Оголошення про проведення громадських слухань.

Метою цього етапу є донесення інформації до всіх мешканців громади про те, що відбувається процес громадського обговорення, з одночасним запрошенням до участі в ньому.

Формами такого оголошення можуть бути:

- розміщення оголошень в місцевій пресі;
- оголошення на офіційній інтернет-сторінці громади;

- оголошення на сторінках громади в соціальних мережах;
- оголошення в адміністративних органах громади – в раді, приміщеннях місця роботи старост, окремих відділів та установ громади;
- оголошення, що розміщуються в публічних місцях (заклади культури, освіти, охорони здоров'я, зупинки громадського транспорту, т.і.).

Необхідно, щоб в оголошенні була чітка інформація про період проведення обговорення, місця, де можна ознайомитись з проектом стратегії, місця та час проведення зустрічей, в якій формі та кому подавати свої пропозиції щодо внесення змін в стратегії.

2. Забезпечення можливості ознайомлення з проектом стратегії.

Мешканці громади повинні мати можливість ознайомлення з розробленим проектом стратегії у зручний для себе спосіб. Зрозуміло, що друкувати для кожного мешканця проект недоцільно, тому необхідно визначити достатню кількість місць та форм ознайомлення. Такими формами можуть бути:

- розміщення проекту стратегії на офіційній інтернет-сторінці та на сторінках громади в соціальних мережах (за потреби);
- наявність роздрукованого проекту стратегії у відповідальних осіб, визначених розпорядженням про обговорення стратегії (працівники адміністрації громади, старости, керівники окремих відділів або установ).
- Бажано, щоб до відповідальних осіб, у яких можна ознайомитись з проектом стратегії, належали члени робочої групи стратегічного планування, які б могли якісно проконсультувати щодо змісту проекту стратегії.

3. Забезпечення можливості внесення пропозицій та змін.

Важливо, щоб під час громадського обговорення чітко фіксувались всі можливі пропозиції та зміни, які надійдуть від мешканців. В той же час, такі пропозиції мають бути зрозумілими для подальшого можливого врахування. Тому рекомендується розробити та затвердити форму внесення таких пропозицій, яка б містила, наприклад, таку інформацію:

- хто вносить пропозицію (прізвище, ім'я, по батькові, контактні дані особи, адреса проживання, т.і.)
- зміст пропозиції: до якого розділу вносяться зміни, зміст змін, обґрунтування.

4. Якісне проведення зустрічей з мешканцями.

Бажано, щоб зустрічі з мешканцями було проведено таким чином, щоб залучити до них максимально можливу кількість учасників. Тому такі зустрічі необхідно проводити не тільки в адміністративному центрі громади, а й в усіх населених пунктах. Можливим є проведення низки зустрічей в окремих установах та організаціях громади, які б забезпечили залучення до участі в них працівників цих установ.

Під час зустрічі представляється проект стратегії та етапи її розробки. Важливо, щоб презентацію проводив член робочої групи стратегічного планування, який в деталях зможе пояснити всі розділи та заплановані заходи проекту стратегії. Після цього проводиться обговорення проекту, фіксуються пропозиції, зауваження або зміни. Наприкінці зустрічі проводиться голосування щодо проекту стратегії та висловлених пропозицій. Хід проведення зустрічі має бути оформлений протокольно.

Іноді після проведення низки зустрічей проводиться одна підсумкова зустріч для всієї громади, на якій обговорюються результати та пропозиції, висловлені під час обговорення.

5. Збір та аналіз результатів громадського обговорення.

Всі пропозиції, що були висловлені під час громадського обговорення, мають бути зібрані та проаналізовані. Зазвичай це робиться на підсумковому засіданні робочої групи стратегічного планування, яке відбувається після завершення періоду громадського обговорення.

На цій зустрічі проводиться аналіз всіх пропозицій та їх поділ на різні категорії, наприклад:

- пропозиції, що неможливо врахувати (наприклад, вони знаходяться поза компетенцією громади);
- пропозиції, що доцільні, але вже включені в стратегію у вигляді комплексних програм або заходів (наприклад, було висловлено пропозицію щодо встановлення освітлення біля будинку №1 на вул. Соборній, а ця пропозиція вже включена у вигляді операційної цілі №2.3 «Завершення освітлення вулиць громади»);
- пропозиції, які є доцільними для включення в стратегію. Саме ці пропозиції мають стати новими цілями чи заходами проекту стратегії.

На підсумковій зустрічі робочої групи всі ці пропозиції обговорюються і група приймає рішення, які враховувати зміни до стратегії, а які – ні.

Після цього робоча група приймає в цілому проект стратегії та передає його раді для остаточного затвердження на сесії.

З моменту затвердження рішенням ради громади стратегія розвитку вважається прийнятою і розпочинається її реалізація.

В розділі 1 цього видання зазначалось, що оформлення діагнозу існуючої ситуації в громаді, а в подальшому і стратегії розвитку громади – це два перших етапи процесу стратегічного планування. Після реалізації цих двох етапів починається найскладніша фаза – впровадження, реалізація стратегії, одночасно з якою починається процес моніторингу стратегії. Наступні етапи – це внесення змін, що полягає у можливому корегуванні і, як результат, актуалізації стратегії в цілому. Ці елементи разом повинні створити організовану систему, яка має бути затверджена рішенням ради громади або розпорядженням голови громади.

В цьому розділі всі вищезазначені елементи стратегічного планування будуть по чергово описані.

7 ВПРОВАДЖЕННЯ, МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ (ЕВАЛЮАЦІЯ) СТРАТЕГІЇ

7.1 Організація впровадження стратегії

Затверджена Стратегія повинна бути «живим» документом, основним планом діяльності громади, що визначає ключові напрямки її розвитку і способи досягнення встановлених цілей. Для того, щоб прийняті радою громади положення стратегії були реалізовані, необхідним є **робочий орган**, що відповідає за цілісний процес впровадження стратегії. Найчастіше цим органом є виконавчий орган, який реалізує ці завдання за посередництва групи впровадження стратегії, яка створюється відповідним офіційним рішенням.

Група впровадження стратегії може бути створена на базі робочої групи стратегічного планування, яка відповідала за розробку стратегії. Але практика показує, що склад такої групи впровадження стратегії потребує аналізу і передусім зменшення кількісного складу до 15-20 осіб, які фактично матимуть можливість активно долучитись до нового завдання.

Група впровадження стратегії буде управляти цілісним процесом виконання стратегії, тобто впровадженням, моніторингом та підготовкою необхідних змін до документа стратегії. Члени групи повинні представляти різні сфери професійної та громадської діяльності, а також мати відповідну кваліфікацію і досвід, що гарантуватиме ефективне та комплексне управління стратегічним процесом в громаді, зокрема – реалізацію стратегічних проєктів. Комплексно групою повинен управляти координатор групи, який розподілятиме завдання між окремими підрозділами відповідно до записів в картах стратегічних проєктів.

7.2 Моніторинг реалізації стратегії

Моніторинг – це процес регулярного збору та аналізу інформації, що стосується впровадження стратегії. Він повинен відповідати на запитання «чи щось, що було заплановано, фактично виконано». Моніторинг здійснюється передусім щодо реалізації окремих завдань з проєктів. Щодо кожного завдання визначені так звані «показники продукту», тому, в першу чергу, предметом моніторингу є саме досягнення цих показників продукту.

Моніторинг є свого роду сигналізацією, яка інформує, коли впровадження стратегії відбувається невідповідно до плану.

Завдяки моніторингу можливі:

- прийняття управлінських рішень;
- корегування плану;
- мінімізація результатів та впливу непередбачених ситуацій.

Положення про групу впровадження стратегії має визначати умови та форми її роботи. В першу чергу, необхідним є визначення процедури моніторингу. Наприклад, може бути зазначено, що група двічі на рік готує звіт щодо реалізації стратегії (наприклад, до кінця вересня

про моніторинг першого півріччя та до кінця березня про моніторинг попереднього року в цілому). Такий звіт може містити інформацію про виконані завдання, завдання на етапі реалізації та завдання, реалізацію яких не розпочато через можливі затримки. Ці дані можуть надаватись у спеціальному формулярі підрозділами, які зазначені в карті стратегічного проекту як такі, що відповідають за виконання окремих проектів. У випадку визначення вагомих проблем в реалізації якогось із завдань (які можуть призвести до повного або часткового невиконання цього завдання або його затримки), координатор групи буде доповідати про такий факт голові громади з метою обговорення цієї ситуації та прийняття відповідних управлінських рішень. Наслідком інформації, що міститься в звіті, може бути пропозиція щодо внесення змін до стратегії, що полягають, наприклад, в зміні термінів реалізації окремих завдань, видаленні або додаванні окремих завдань. Надалі цей звіт має бути представлений координатором групи або головою громади на засіданні ради громади.

7.3 Оцінка результатів реалізації стратегії (евалюація)

Оцінка (евалюація) – це аналіз реалізації стратегії з точки зору досягнення запланованих результатів. Оцінка повинна відповідати на запитання «чи те, що ми зробили, було зроблено якісно». Оцінка повинна здійснюватися протягом всього періоду впровадження стратегії та в кінці періоду впровадження.

Наслідками негативної оцінки під час реалізації стратегії можуть стати:

- закінчення виконання завдання раніше, ніж було заплановано;
- зміна завдання;
- зміна способів реалізації завдання.

В свою чергу підсумкова оцінка не впливає на стратегію під час її реалізації, але може стати основою для формування нових проектів в новій стратегії. Вона є передусім методом збору досвіду та формування висновків на майбутнє.

Заплановані результати прописуються для кожного завдання в рамках окремих проектів. Вони необхідні для оцінки під час впровадження стратегії. Так само для підсумкової оцінки має бути прийнятий окремий комплекс більш загальних показників, які сукупно демонструють зміни, що відбулись внаслідок впровадження стратегії. Такими показниками можуть бути:

- 1) кількість мешканців громади;
- 2) частина мешканців працездатного віку в загальній структурі мешканців;
- 3) рівень власних доходів громади у розрахунку на 1 мешканця;
- 4) частина інвестиційних видатків в сукупних видатках громади;
- 5) протяжність збудованих доріг з твердим покриттям, велодоріжок, тротуарів, т.і.;
- 6) кількість мешканців, що отримують соціальну допомогу;
- 7) кількість правопорушень та злочинів;
- 8) площа громади, що охоплена планами просторового устрою;
- 9) кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання;
- 10) кількість безробітних мешканців;
- 11) відсоток та кількість дітей, що користаються дошкільною освітою;
- 12) кількість туристів, що відвідали громаду, т.і.

Оцінюючи протягом наступних років результати реалізації стратегії, необхідно врахувати, що:

- показники 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11 і 12 повинні успішно збільшуватись;
- показники 6, 7 і 10 повинні зменшуватись.

За оцінювання результатів стратегії може також відповідати група впровадження стратегії, яка готуватиме та передаватиме звіт щодо оцінки (разом зі звітом про моніторинг) голові громади, а далі – раді громади.

Оскільки реалізація стратегії повинна призвести до покращення рівня задоволення потреб мешканців громади, найкращим способом оцінки результатів та ефекту від впровадження стратегії є запитати про це мешканців громади. Це можна зробити, наприклад, шляхом проведення регулярних анкетувань чи опитувань мешканців, порівнюючи їх результати.

7.4 Корегування стратегії та її актуалізація

Стратегія повинна мати постійнодіючий характер. Зміст стратегії не повинен затверджуватись раз і назавжди – через якийсь встановлений час вона повинна переглядатись та, можливо, корегуватись або доповнюватись у відповідності до внутрішніх або зовнішніх умов, що змінилися. Одночасно з цим до стратегії необхідно вносити нові проекти, що стають результатом виникнення нових можливостей (наприклад, отримання додаткових фінансових ресурсів) або появи нових потреб в громаді.

Причинами актуалізації стратегії можуть стати:

1. Час – стратегія повинна через якийсь визначений час проходити процедуру актуалізації відповідно до затвердженої процедури;
2. Істотні внутрішні, а особливо зовнішні зміни, які необхідно врахувати в стратегії;
3. Початок чергової каденції органу самоврядування – нова влада часто хоче внести до стратегії своє бачення майбутнього розвитку громади.

В розділі стратегії, що стосується її впровадження та актуалізації, повинні бути описані процедури змін в документі: хто, коли і в який спосіб буде їх здійснювати.

Найчастіше приймається актуалізація стратегії кожних 2 або 4 роки.

Роль координатора процесу актуалізації стратегії найчастіше виконує група впровадження стратегії. Вона збирає пропозиції щодо змін від керівників окремих підрозділів або установ громади, депутатів та депутатських комісій, обговорює ці пропозиції на засіданні групи, а далі представляє визначені пропозиції голові громади. Цінним джерелом інформації можуть стати проведені чергові опитування або анкетування.

7.5 Інформування громадськості

Розроблена та затверджена радою громади стратегія має реалізовуватись шляхом ефективного виконання записаних в ній завдань та проектів. Вони мають на меті забезпечити для мешканців громади якомога кращі умови життя, роботи та відпочинку. Реалізація стратегії має служити мешканцям, які повинні бути поінформовані про положення цієї стратегії. Тому цей документ має бути не тільки планом діяльності органу самоврядування, а й виконувати функції інформування мешканців. Мешканці повинні довідатись зі стратегії, які саме заходи в перспективі наступних кількох років будуть реалізовуватись владою громади та її структурними або підпорядкованими підрозділами.

В стратегії повинні бути вказані способи інформування мешканців про її положення. Це може бути:

- публікація повної версії стратегії на офіційній інтернет-сторінці громади;
- публікація найважливіших тез стратегії на головній вкладці інтернет-сторінки громади;

- публікація інформації в місцевих медіа-ресурсах (наприклад, інтерв'ю голови громади в газеті чи на радіо, витяги стратегії, т. і.);
- публікації в соціальних мережах – на сторінках громади чи у відповідних групах.

Важливим також є циклічне інформування громадськості щодо просування процесу реалізації стратегії, передусім, через публікацію щорічних зведених звітів.

8 ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ

8.1 Досвід стратегічного планування Республіки Польща

Інформація про країну:

Республіка Польща — унітарна парламентська республіка, що має в своєму складі 16 воєводств.

Польща — індустріально-аграрна країна. Основою польської економіки є промисловість (машинобудівна, металургійна, гірнична та хімічна промисловість). Вагому роль відіграє сільське господарство, країна є великим виробником картоплі, пшениці, яблук та хмелю.

Населення становить близько 38 млн осіб.

Площа становить 312 679 км².

Польща є дев'ятою державою Європи за площею та восьмою за населенням. Близько 61 % населення проживає у містах, найбільшими є Варшава, Краків, Лодзь, Вроцлав та Познань.

Польща є членом міжнародних організацій: ООН, МВФ, Європейського союзу, НАТО, ОБСЄ, Ради Європи інші.

Аспекти регіонального розвитку:

В результаті реформи системи місцевого самоврядування, проведеної в 1990-1999 р.р., Польща має три рівні місцевого та регіонального самоврядування, кожен з яких є незалежним від інших, володіє власними активами та фінансовими ресурсами.

Специфіка місцевого та регіонального розвитку Польщі в значній мірі визначається розподілом функцій і повноважень між різними рівнями місцевого самоврядування, яке наділено значними повноваженнями у визначенні пріоритетів розвитку своїх територій. Сучасна система місцевого самоврядування Республіки Польща характеризується високим рівнем децентралізації, відсутністю ієрархічності та чітким розподілом функцій, повноважень та фінансів між різними рівнями місцевого самоврядування.

Регіональний рівень представлений 16 воєводствами, на території яких проживає від 1 до 5 мільйонів мешканців (середній показник 2,4 мільйони осіб). До сфери відповідальності воєводств відноситься розробка та реалізація політики регіонального розвитку, основною метою якої є оптимальне використання людського капіталу і матеріальних ресурсів для забезпечення розвитку регіону в довгостроковій перспективі.

Реформа змінила становище державних територіальних адміністрацій. Воєвода, голова регіональної адміністрації, отримав повноваження представника уряду в регіоні, тому до сфери його повноважень відійшов нагляд за діяльністю гмін, повітів і воєводства. Воєвода не відповідає за програмування регіонального розвитку, але проводить юридичний та фінансовий контроль за використанням державних коштів на проекти та програми підтримки регіонального розвитку, які впроваджують органи місцевого самоврядування.

Нова адміністративна структура та управління регіональних органів місцевого самоврядування відкрили можливості формування та впровадження справжньої регіональної політики.

Важливою функцією воєводства є те, що воно виступає головним оператором перерозподілу коштів, що надходять в рамках проектів, програм та грантів Європейського Союзу, в т.ч. планування та розподіл структурних фондів.

Повіти є другим рівнем місцевого самоврядування. До сфери їх відповідальності належать надання послуг місцевого та інколи субрегіонального масштабу, що відповідно до принципів субсидіарності та пропорційності не можуть бути передані на рівень гмін. У Польщі існують 308 сільських гмін та 65 міських гмін (найбільші міста), що наділені повноваженнями повітів (виконують функції повітів, мають інфраструктуру та бюджетні повноваження повітів).

Базовим рівнем місцевого самоврядування є гміна. Відповідно до Закону про самоврядування гміни, який було прийнято в 1990 році, «гміна – це базова одиниця місцевого самоврядування Республіки Польща». Гміна за своїми функціями подібна до об'єднаної територіальної громади в Україні.

Гміни бувають сільські, місько-сільські та міські. Сьогодні в Польщі нараховується 2479 гмін, з яких 306 – міські, 602 – місько-сільські і 1571 – сільські гміни.

До завдання гміни належать управління усіма публічними справами громади.

Інформація про національну стратегію:

Перший варіант Національної стратегії регіонального розвитку охопив період 2001–2006 років. Тодішній Уряд Польщі розробив стратегію з метою гармонізації державної політики Польщі з вимогами ЄС. Остаточний документ було прийнято у грудні 2000 р. Додаткове підґрунтя для цього документа було сформульоване в Акті про Принципи підтримки регіонального розвитку.

Саме в цей час відповідно до чинного законодавства нові регіональні органи самоврядування були зобов'язані розробляти свої власні стратегії розвитку регіону. Робота у цьому напрямку велась абсолютно незалежно, без співробітництва між регіонами та чіткої інформації з боку центральних органів влади. Регіонам бракувало досвіду у підготовці планів такого типу, водночас ніяких інструкцій на той час не було. В результаті 16 регіональних стратегій розвитку виявились дуже різними, особливо це стало відчутно в період проведення переговорів з центральною владою щодо операційних програм воєводств.

Важливим кроком Уряду на наступному етапі стала розробка Попереднього Національного плану розвитку на 2000–2002 роки. За основу цього документа було прийнято секторальні стратегії, а пізніше додано напрями, які були визначені в Національній Стратегії. Зокрема ті напрями, що направлені на посилення соціально-економічної відповідності в рамках підготовки Польщі до вступу в ЄС шляхом стратегічного програмування фондів ЄС, виділених на підготовку до вступу. Проте для підтримки регіонального розвитку використовувались не лише ресурси ЄС. Діяльність у цьому напрямі також підтримувалась за рахунок виділення бюджетних коштів.

Правовою базою для стратегічного планування в Польщі є Акт про політику розвитку.

Відповідно до цього акту є три види стратегій розвитку:

1. довгострокові стратегії (до 15 років);
2. середньо-строкові стратегії (4-10 років);
3. інші стратегії.

Впровадження цих стратегій фінансувалося через операційні програми, що співфінансуються ЄС та програми розвитку, останні фінансуються лише з національного бюджету.

Координаційний комітет політики розвитку підготував перегляд урядових стратегій. У результаті роботи Координаційного комітету було підготовлено звіт «План координації стратегій розвитку», який був прийнятий Урядом у листопаді 2009 р. (Poland 2030 Report). Цей звіт став основою скорочення кількості стратегічних документів, яких раніше було 42. Відповідно до цього усі стратегічні документи мають будуватися навколо 9 інтегрованих стратегій, що мають бути підготовлені на основі аналізу та рекомендацій у Звіту «Польща 2030»:

- Інновації та ефективна економічна стратегія;
- Розвиток людського капіталу;
- Стратегія розвитку транспорту;
- Енергетична безпека та довкілля;
- Ефективна держава;
- Стратегія розвитку соціального капіталу;
- Стратегія країни щодо регіонального розвитку;
- Національна стратегія безпеки.

Сьогодні польська система стратегічного врядування має три рівні:

1. Довгострокова Стратегія розвитку Польщі – Польща 2030 (Підготовлена стратегічними Радниками Прем'єр-міністра);
2. Середньострокова Стратегія розвитку Польщі до 2020 року, метою якої є полегшення довгострокового мислення та підготовки до внутрішніх дебатів у ЄС щодо бюджету на 2014 – 2020 роки. Вона пов'язана із Національною програмою реформ ЄС 2020. Підготовка цієї стратегії є відповідальністю Міністерства регіонального розвитку.
3. Дев'ять інтегрованих стратегій, за які відповідальний Координаційний комітет.

Доступні регіональні програми:

Основними регіональними програмами та фондами, що підтримують стратегічне планування і розвиток місцевого самоврядування, є:

1. INTERREG — стосуються прикордонного, транснаціонального та міжтериторіального співробітництва.
2. EQUAL — стосуються міжнародного співробітництва щодо усунення усіх форм дискримінації на ринку праці.
3. LEADER — стосуються розвитку сільських територій.
4. URBAN — стосуються економічного та соціального відродження міст та міських районів, а також інноваційної діяльності, що підтримує розвиток шляхом реалізації пілотних проектів та обміну досвідом між регіонами.

Краці місцеві практики стратегічного планування розвитку громад:

Одним із яскравих прикладів успішної практики розробки стратегії розвитку у Республіці Польща є місто Познань.

Процес формування та реалізації стратегії розвитку міста Познань відбувається заздалегідь встановленим методологічним планом, що враховує залучення громадськості до процесу розробки і впровадження Стратегії.

У методологічному плані одним із важливих аспектів розробки та впровадження Стратегії розвитку міста є громадські консультації. Тобто під час роботи над Стратегією максимально враховуються думки і побажання мешканців. Стратегія Познані створена як результат поєднання експертної роботи з громадськими консультаціями та обговореннями. Для цього організовуються спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування.

Саме тому «Стратегія розвитку міста Познань» являє собою консолідований, структурований перелік підходів до сталого розвитку міста з точки зору досягнення поставлених наступних стратегічних цілей:

1. Розвиток інноваційної економіки та підвищення інвестиційної привабливості міста:
 1. Покращення просторових, інфраструктурних та адміністративно-правових умов для інноваційних підприємств.
 2. Зростання конкурентоспроможності інноваційних підприємств через співробітництво з ВНЗ та науково-дослідними установами.
2. Підвищення значення міста як центру знань, культури, туризму і спорту:
 1. Зміцнення позиції Познані як європейського наукового та академічного центру шляхом інтернаціоналізації освіти.
 2. Розширення рекреаційних та спортивних пропозицій для мешканців і гостей міста.
 3. Здобуття визнання як міжнародного центру культури і туризму.
3. Покращення якості життя, а також міського простору та архітектури міста:
 1. Раціональне управління природними ресурсами та відходами.
 2. Покращення привабливості публічних просторів.
 3. Ревіталізація деградованих територій.
 4. Підвищення свідомості мешканців у галузі охорони здоров'я суспільства.
 5. Розвиток соціального капіталу та розбудова громадянського суспільства.
4. Створення мегаполісу Познань.
 1. Промоція Познані серед європейських мегаполісів.
 2. Підвищення цілісності мегаполісу через просторово-функціональну інтеграцію міста з гмінами агломерації.

8.2 Досвід стратегічного планування Чеської Республіки

Інформація про країну:

Чеська Республіка — парламентська республіка, що за своїм адміністративно-територіальним поділом ділиться на 14 областей і місто Прагу як столичне місто. Області, у свою чергу, мають 77 районів, до яких входять 6242 населених пункти.

Чехія — індустріально-аграрна країна, яка має обмежену паливно-енергетичну і мінерально-сировинну базу. Провідні галузі промисловості: паливно-енергетична, чорна металургія, машинобудівна, вугільна, хімічна, легка і харчова промисловості.

Населення становить близько 10 мільйонів осіб. Основу населення Чехії, близько 95%, складають етнічні чехи. Також в Чехії проживають словаки, українці, німці, росіяни, поляки.

Площа становить: 78864 км².

Аспекти регіонального розвитку та інформація про національну стратегію:

Специфічною рисою впровадження політики регіонального розвитку Чеської Республіки є широке залучення громадськості. Чехія має суттєві позитивні зрушення в регіональному розвитку завдяки вдалим методикам розробки та реалізації стратегій локального розвитку, що спонукають до системного впровадження стратегічного менеджменту у діяльність місцевої влади, підсилення самоврядування, синергії громади та побудови громадянського суспільства.

Більшість таких методик стосуються участі громадськості в процесі розробки стратегій розвитку територіальних громад. Це процес, за допомогою якого отримується (фіксується) зроблений громадянами внесок в питання, що їх турбують. Методика участі громадськості

полягає в тому, що члени громади, які будуть безпосередньо зацікавлені політикою і діяльністю уряду, можуть зробити свій вклад (досвід і знання), що приведуть до отримання більш стабільного і стійкого результату.

Дана методика залучення громадськості дещо відрізняється від звичних методик, адже вона орієнтована на роботу з громадою не тільки на початковому етапі розробки стратегії, а й в процесі її реалізації та залучення громадськості до державної політики в цілому. Адже відомо, що легітимність державної діяльності і прийняття нових законів, нормативних актів посилюються, залучивши до цього процесу громаду.

Значною перевагою чеської моделі розвитку є те, що в цій країні вдалося уникнути “диверсифікації виробництва документів про регіони”, що явно відрізняє їх від багатьох постсоціалістичних держав. Найважливішими нормативно-регулятивними актами, що спрямовані на подальший регіональний розвиток в Чеській Республіці є:

1. Довготермінова політика розвитку;
2. Стратегія регіонального розвитку;
3. Національна програма регіонального розвитку (середньотермінова).

Названі документи, є гармонізованими до аналогічних в ЄС загалом та передбачають крім наявності місцевих стратегій, ще й програми для розвитку окремих територій.

Одним із основоположних документів в Чехії стало впровадженням Національного Плану Розвитку, який чітко встановив пріоритети, цілі, завдання, напрямки та рівні регіонального розвитку, а також механізми підтримки чеських адміністративно-територіальних формувань.

Доступні регіональні програми:

Досить багато суперечностей викликає у Чеській Республіці щодо схеми допомоги як депресивним територіям, так і активним. На сьогоднішній день прямими інструментами підтримки регіонів у Чеській Республіці визначені лише три:

1. субсидії (включаючи субсидії на робочу силу);
2. низькопроцентні позики чи позики, що спрямовані на розвиток пріоритетних територій чи територій, що мають певні привілеї;
3. повернення фінансової допомоги.

Подібний інструментарій дещо відрізняється від того, який існує в інших країнах ЄС, перш за все, своєю конкретизацією, що дозволяє уникнути розпорошення державного бюджету, неможливості формування “споживацької” схеми з боку депресивних регіонів, а також максимізації підтримки територій, що активно розвиваються.

Також, природним є те, що Чехія розраховує на суттєву підтримку багатьох своїх проектів через систему структурних фондів ЄС.

Найпотужнішу допомогу чеські регіони отримували та отримують все ж таки зі структурних фондів (Європейський соціальний фонд, Європейський фонд з управління та надання гарантій для сільськогосподарського виробництва, Європейський фонд регіонального виробництва, Фінансовий механізм розвитку рибальства та інші).

Краці місцеві практики стратегічного планування розвитку громад:

Яскравий приклад активного залучення громадськості до процесу формування стратегії розвитку громади є чеське місто Добржани. Під час розробки оновленого Стратегічного плану розвитку міста Добржани у 2014 році було використано такі форми участі громадськості, як опитування мешканців (через друковані анкети, телефонні інтерв'ю, он-лайн анкети), дискусійні форуми, відкриті засідання робочої групи, публічні збори, громадські обговорення.

Перший документ про розвиток міста Добржани був розроблений в 2006 році за активної участі як експертів зі стратегічного розвитку, так і громадян. У 2014 році адміністрація міста вирішила оновити цей документ і ще на більшому рівні залучити до участі громадян та інших місцевих зацікавлених осіб. Місто розташоване недалеко від міста Пльзень і за останні вісім років динамічно розвивалося.

Громадська асоціація Agora SE в 2006 році вже співпрацювала з міською адміністрацією в процесі розробки стратегічного плану для міста Добржани. У той час процес ініціювала група молодих членів міських зборів, які почали широке обговорення майбутнього міста. В кінці 2013 року міська рада знову вирішив оновити документ про розвиток міста Добржани у співпраці з громадянами, надихнувшись успіхом 2006 року. Проте, формування стратегічних документів є вузькоспеціалізованим видом діяльності, і крім Agora, яка була відповідальна за участь громадян, в плануванні також брало участь Агентство регіонального розвитку Пльзеньського регіону. Останні відповідали за зовнішню підготовку документа. Обидві структури тісно співпрацювали з метою узгодження елементів процесу участі громадськості і розробки документу експертами.

У січні 2014 року було створено Комітет з питань управління процесом підготовки стратегічного плану. До складу Комітету увійшли представники адміністрації міста, інших установ і громадських організацій міста Добржани.

Спочатку Комітет розробив процедуру участі громадян, а потім почав роботу над опитуванням громадської думки. В опитувальнику були охоплені як поточні проблеми, так і питання подальшого розвитку. Було впроваджено кілька форм проведення опитування: друковану анкету поширювали серед всіх домашніх господарств міста; на сайті адміністрації міста була опублікована он-лайн версія; анкету також заповнювали учні 8 і 9 класів місцевих шкіл. Всього було отримано заповнених 200 друкованих анкет, 261 он-лайн анкет та 84 анкети від випускників місцевих шкіл.

Окрім місцевих мешканців в широкому сенсі, метою було залучити конкретні цільові групи, включаючи місцевих підприємців і бізнесменів (власників малих підприємств і т. д.), місцеві громадські організації та інші громадські організації, а також молодь. У березні 2014 року для цих груп проводились окремі дискусійні форуми. Підприємці та представники місцевих громадських організацій залучали у дискусії в форматі «Діалогу кафе». Обговорення проходило в невеликих групах за окремими столами переговорів. За кожним столом завжди закріплювалася окрема тема. У ході такого формату було підготовлено три групи обговорень (розглядалося три теми: нинішня ситуація в місті, ризики в області розвитку і можливості для розвитку), а обговорення поділялося у три раунди. Кожен з учасників вибирав одну тему в кожному раунді обговорення і переходив до іншого столу, таким чином, до кінця обговорення всі учасники побували за трьома столами переговорів. Вони моделювали процес прийняття рішень в місті. Спочатку учасників випадковим чином ділили на невеликі дискусійні групи (кожна група моделювала міські збори і обирала свого «мера»). Потім, виступаючи в якості членів зборів міста, вони повинні були визначити свої пріоритети (проблеми). Вони обговорювали всі проблеми і в спеціальні форми записували все ідеї. Учасникам роздавалися стікери, використовуючи які вони визначали пріоритети по мірі важливості. З таких пріоритетів вони виділили дозвілля (особливо спорт), безпеку і туризм.

У другому раунді більш детально обговорювалися пріоритети, які учасники розставили за допомогою стікерів. На цьому етапі вони вже не моделювали міські збори, а виступали в ролі експертів. Їхні завдання було більш детально проаналізувати тему (наприклад, розглянути сильні і слабкі сторони) і запропонувати свої власні рішення.

Підчас опитування громадян також запрошували на великі публічні збори. Збори відбу-

лася в березні 2014 року, учасниками яких стали близько 70 осіб. Програма зборів була сформована наступним чином. Спочатку учасникам презентували результати опитування та соціально-економічного аналізу міста. Далі учасники обговорювали поточну ситуацію в місті, існуючі проблеми та можливі рішення в міні-групах. Потім перейшли до питань майбутнього міста, враховуючи при цьому концепцію, обрану ними на самому початку. Обговорення проходило дуже жваво і наприкінці зборів були створені робочі групи, які зосередилися на деталях бачення окремих напрямів розвитку: якість житла, транспорт і безпека, життя в місті, розвиток економіки. Члени Комітету координували роботу груп, а результати напрацювань були представлені на заключному громадському засіданні.

8.3 Досвід стратегічного планування Словачької Республіки

Інформація про країну:

Словацька Республіка - унітарна держава, що за своїм адміністративно-територіальним поділом ділиться на 8 країв, які у свою чергу поділяються на 79 районів. За формою правління Словацька Республіка - парламентська республіка з широкими правами глави держави — президента.

Словацьчина — розвинена індустріальна держава.

Населення країни становить близько 5, 4 млн. осіб.

Площа становить: 49 035 км².

Аспекти регіонального розвитку та інформація про національну стратегію:

Регіональний розвиток Словаччини в значній мірі визначається регіональною політикою Європейського Союзу. Після вступу Словаччини до ЄС в 2004 році стало більш інтенсивним проведення соціально-економічних процесів в країні.

Основний закон, в рамках якого проводиться гармонізація національного законодавства до вимог законодавчих актів ЄС та дозволяє в повній мірі застосовувати принципи регіональної політики Словачької Республіки, є Закон 503/2001 «Про підтримку регіонального розвитку».

У ньому визначено основні поняття регіональної політики, основні цілі підтримки регіонального розвитку, фінансову організацію підтримки та компетенцію органів влади на різних рівнях щодо підтримки регіонального розвитку у Словаччині.

Крім того, виникла потреба в розробленні документа, який дозволяв би залучення фінансових ресурсів зі структурних фондів ЄС до Словачької Республіки. У зв'язку з цим були розроблені план і програма підтримки спільноти, яка представляє собою угоду між Європейською комісією та Урядом Словачької Республіки «Про пріоритетні напрями використання коштів зі структурних фондів 2004 - 2006 років», далі на програмний період 2007 - 2013 років, а потім - 2014-2020 років.

В якості базового документа для залучення фінансових ресурсів із структурних фондів ЄС було розроблено Національну стратегію. Вона є стратегічним документом, який спрямований на визначення всебічного стратегічного підходу держави до підтримки регіонального розвитку. На регіональному рівні її місія включає:

- виявлення внутрішнього потенціалу і уточнення його можливої конкурентоспроможності;
- визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку.

Краці місцеві практики стратегічного планування розвитку громад:

Місто Кошице — друге за розміром місто Словаччини, центр Кошицького краю та важливий торговельний й індустріальний центр Словаччини.

Місто має три головні взаємопов'язані документи як інструменти управління розвитком міста:

1. План міського планування;
2. Бюджет програми для міста;
3. Програма розвитку міста Кошице протягом 2015 – 2020 років, передбачуваний до 2025 року.

Програма розвитку міста Кошице 2015 - 2020 (2025) (далі - ПРМ) - це відкритий, загальнодоступний і безперервно оновлювальний стратегічний документ, який відповідає на вхідні стимули, можливості і зміни у внутрішній і зовнішній середовищі міста.

Весь документ "ПРМ", а також всі етапи його підготовки, були засновані на принцип участі стейкхолдерів - людей або організацій, чий інтереси суттєво пов'язані з даними містом і чий ресурси дозволяють істотно впливати на його розвиток. Зауважимо, що у даному випадку стейкхолдери були представлені не лише внутрішніми групами учасників, але і зовнішніми організаціями (щодо даного місцевої громади). Зв'язок з широким колом громадськості була реалізована через сайт міста Кошице на основі раніше відомих методів зворотного зв'язку, а також за прямих звернень до суб'єктів і органів, індивідуальних консультацій експертів.

Програма розвитку міста Кошице 2015 - 2020:

1. використовує потенціал, реальні можливості, враховує зовнішні тенденції і загрози, пропонує вирішення пріоритетних питань і потреб для розвитку міста;
2. відповідає обов'язкової частки діючого плану міста на момент його розробки;
3. визначає механізми реалізації – це гнучкий документ, здатний реагувати на зміни;
4. пропонує і враховує більш широке оточення міста Кошице.

Вихідною точкою планування розвитку міста Кошице є такі бачення:

1. Кошице є містом для створення нових робочих місць, з акцентом на появу «міст-сусідів», які використовують існуючу індустріальну і освітню базу міста і його околиць, і в той же час їх формування не робить негативного впливу на стан навколишнього середовища міста.

2. Кошице - місто, який сприяє творчому розвитку, в якості попередньої умови для інновацій в міських районах. Місто є членом мережі творчих міст ЮНЕСКО в категорія Медіа Мистецтво.

3. Кошице - безпечне місто не тільки в громадських місцях, а й місто, де здоров'я і майно населення захищені 24 години на добу. Місто готове протистояти надзвичайним подіям технологічного і кліматичного характеру.

4. Кошице - місто з розвиненою мережею парковок на невеликій відстані від домівок.

5. Кошице - це місто, яке допомагає тим, хто цього потребує найбільше: літні люди, люди з обмеженими фізичними можливостями, люди, що мають соціальне пільги, та члени сімей в кризових ситуаціях. Рівень наданих соціальних послуг допомагає зміцнити функції сім'ї як основного елемента суспільства.

6. Кошице - місто, де забезпечена інноваційна освіта для дітей та молоді. Для дітей і учнів з особливими освітніми потребами, тобто обдарованих і талановитих дітей та учнів, дітей та учнів з обмеженими можливостями, а також дітей та учнів з соціально незахищених сімей, застосовується загальний підхід до навчального процесу.

7. Кошице - зелене і чисте місто. Зелена і блакитна інфраструктура в громадських місцях відповідають не тільки естетичним, але головним чином функціональними критеріями. Жителі міста і його відвідувачі мінімально схильні до шуму, пилу, алергічних захворювань, або

іншим ризикам, які негативно впливають на здоров'я. Муніципалітет Кошице є прикладом скорочення споживання енергії на своїх об'єктах, що позитивно впливає на якість навколишнього середовища міста. Ці зекономлені кошти будуть інвестовані в модернізацію і поліпшення інфраструктури.

8. Кошице - це місто переживань, в якому його жителі і гості інтенсивно використовують широкий спектр привабливих культурних, спортивних та розважальних можливостей для відпочинку. Місто інтегроване до числа європейських міст спорту.

9. Кошице – місто співпраці, яке є надійним сусідом і партнером для оточуючих громад і міст, регіональних, національних і міжнародних установ, установ державного управління, некомерційного та ділового сектора. Міське самоврядування функціонує на принципах відкритості для широкого загалу, використовуючи складну електронізація послуг. Інформаційні та комунікаційні технології впроваджуються в процеси управління і прийняття рішень для підвищення ефективності внутрішнього самоврядування.

Унікальна роль в економічному розвитку міста Кошице приділяється підприємництву. Особливий акцент робиться на поліпшення рівня його конкурентоспроможності, перш за все, в області передових технологій, біотехнологій, інформаційних технологій і телекомунікацій. Помітним є акцент на підтримку інноваційної складової бізнесу.

У стратегічному плані особливе місце займають вищі навчальні заклади. Фокусується увага на широкому спектрі вигод від вкладу ВНЗ в місцевий розвиток, які можуть бути отримані від їх діяльності:

1. створення нової інтелектуальної власності та її комерціалізація;
2. підготовка кадрів;
3. залучення і утримання молоді;
4. економічний вклад;
5. інфраструктурне забезпечення.

Слід також звернути увагу на посиленому зовнішньоекономічному аспекту в плануванні розвитку міста. В основі цього процесу стоїть глобалізація економіки, що виявляється в інтернаціоналізації економічних зв'язків. Вона супроводжується високими темпами зростання прямих європейських інвестицій. Інвестиції відіграють ключову роль в трансферті технологій, промислової реструктуризації, утворенні глобальних підприємств.

Перехід до розробки і реалізації стратегії сталого розвитку актуалізував проблему збереження якості навколишнього середовища. Введення екологічного компонента в цільову функцію планів соціально-економічного розвитку території пов'язаний з оновленням складу індикаторів, використовуваних в плануванні та моніторингу.

Характерні риси стратегічного планування міста Кошице полягають у наступному:

- націленість на ключові напрямки розвитку міста;
- партнерство під час розробки та реалізації плану;
- поєднання довгострокового бачення і конкретності негайних дій;
- сталість роботи над планом.

Наприклад, Програма розвитку міста Кошице на 2015-2020 роки є одним з основних вкладів у створення нового плану землекористування з урахуванням конкретних мір, заходів і намірів проекту. Новостворений просторовий план і його обов'язкова частина є вагомим основою для створення оновленого ПРМ для наступного, після 2020 року, періоду програмування.

Приклади стратегічних проектів міського розвитку в галузі культури і спорту міста Кошице на період 2013 – 2021 років:

- Культурна столиця Європи – 2013;

- Європейське місто спорту – 2016;
- Юнеско Креатив Арт-Сіті – 2018;
- Столиця Європи з волонтерства – 2019;
- Чемпіонат світу з хокею – 2019;
- Європейський молодіжний олімпійський фестиваль (EYOF) – 2021;
- Футбольний стадіон, Національний тенісний стадіон.
- Міжнародний марафон світу - найстаріший в Європі і другий у світі.

8.4 Досвід стратегічного планування Угорщини

Інформація про країну:

Угорська Республіка — унітарна держава, що за своїм адміністративно-територіальним поділом ділиться на 19 медье (областей) і столиця, прирівнена до медье - Будапешт. За формою правління Угорська Республіка - парламентська республіка.

Угорщина – індустріально-аграрна країна, для економіки якої характерні вузько спрямовані спеціалізації господарства.

Населення країни становить близько 10 млн. осіб.

Площа становить: 93 030 км².

Аспекти регіонального розвитку та інформація про національну стратегію:

Система державного управління Угорщини зазнала значних змін під час реформування у 2011-2014 роках. Комплекс реформ, у тому числі новий Закон «Про місцеве самоврядування», призвело до реорганізації системи управління державою у напрямку централізації. В результаті органи місцевого самоврядування наділені лише повноваженнями вирішення місцевих проблем та наданням послуг місцевого значення, всі інші функції передані до повноважень центральних органів влади. Фінансова автономія місцевих органів влади значно знизилася протягом останніх років. 86% витрат на охорону здоров'я, освіту і соціальне забезпечення, які раніше належали до місцевих видатків, були передані центральній владі.

Така реорганізація мала на меті створити умови для надання рівномірної якості послуг у всіх частинах країни та досягнення бюджетної економії.

Головним стратегічним документом Угорщини є Національна Стратегія Сталого Розвитку. Разом з тим, стратегічне планування країни також представлено рядом секторальних стратегій, планів та програм.

Перша Національна Стратегія Сталого Розвитку, прийнята Урядом у 2007 році, була сконцентрована на розробці пріоритетів сталого розвитку в різних галузях політики.

Друга, поточна редакція, Рамкової Стратегії Сталого Розвитку Угорщини на період 2012-2024 років побудована на демонстрації стану національних ресурсів, визначення процедур визнання "заборгованості" майбутніх поколінь, а також визначення концепції інституційної системи, що сприятиме належному забезпеченню ресурсами.

Відповідно до підходу Рамкової Стратегії метою переходу до стійкості є забезпечення постійного суспільного благополуччя. Сталість ресурсів в довготерміновій перспективі має стати основою для забезпечення можливостей високої якості життя мешканців, відповідного управління, дотримання законності та менеджменту, які можуть бути збалансованими у відповідності до короткотривалих інтересів. Політика сталого розвитку повинна бути орієнтована на людей та громади, на відміну від попереднього підходу, зосередженого тільки на областях політики.

Загальна мета національної сталої політики полягає у забезпеченні умов адаптації до постійного розвитку соціально-людсько-економічно-природного зовнішнього середовища та покращення якості необхідної культурної адаптації.

У Рамковій Стратегії Сталого Розвитку Угорщини пропонується:

- сприяти розробці спільної угоди про визначення стійкості;
- сприяти визначенню перших кроків переходу до стійкості;
- визначити підготовку та прийняття рішень про державну політику;
- забезпечення твердої та стійкої здатності Угорщини успішно конкурувати з іншими країнами;
 - сприяння охороні природної та культурної спадщини для майбутніх поколінь;
 - забезпечення належного збільшення ресурсів, які можуть бути збільшені.

Стратегія визначає відповідальність за період до 2024 року. У Стратегії виділено 34 стратегічних цілей та 77 завдань (інструментів) людських, соціальних, природних та економічних сфер.

Кращі місцеві практики стратегічного планування розвитку громад:

Однією із ефективних форм стратегічного планування розвитку територій в Угорщині є формування та реалізація стратегічних планів, проектів та програм у рамках ініціативи ЛІДЕР (LEADER) (Liaison Entre Actions pour le Development de l'Economie Rurale).

Як працює ЛІДЕР?

1. В кількох географічно суміжних територіях громад (іноді районів) представники бізнесу, громадськості та органів місцевого самоврядування об'єднуються у спільноту розвитку сільських територій, створюючи, так звану, ініціативну групу.

2. Ініціативна група оцінює місцеві умови, проблеми, можливості та діючі стратегії розвитку, визначаючи пріоритети та цілі для об'єднаних ними територій у рамках нових стратегічних планів та програм.

3. Ініціативна група розробляє та реалізовує програми та проекти розвитку територій за підтримки залучених фінансових або внутрішньо консолідованих ресурсів.

Принципи ініціатив ЛІДЕР:

1. Стратегія місцевого розвитку з орієнтацією на сільську територію не тільки у межах громади;

2. Співпраця місцевого державного та приватного сектору (у форматі ініціативних груп);

3. Підхід «знизу вгору» у процесі прийняття рішень;

4. Багатосекторальна розробка та реалізація стратегії, яка визначається на взаємодії між різними учасниками, суб'єктами різних секторів місцевої економіки;

5. Впровадження інноваційних підходів;

6. Реалізація спільних проектів представниками бізнесу, влади та громадськості;

7. Мережева співпраця між місцевими партнерами.

Потенційні результати ініціатив ЛІДЕР:

1. Розвиток мережевої співпраці місцевих громад.

2. Розуміння потенціалу та ресурсів територій, які є поруч з громадою.

3. Формування потенціалу комплексного розвитку суміжних територій громад.

4. Зміна парадигми.

5. Ведення промоції сільської місцевості.

Особливості процесу стратегічного планування розвитку територій в Угорщині полягають в врахуванні під час реалізації процесу стратегічного планування таких компонентів:

I. Основні компоненти місцевого сталого розвитку

Місцевий сталий розвиток означає орієнтовану на майбутнє діяльність місцевих громад для досягнення більш високої якості життя населення. Воно засноване на синергетичному мисленні, на збалансованому і комплексному використанні місцевих природних, людських і економічних ресурсів, а також на демократичних процесах.

Основними компонентами сталого розвитку є місцеві ресурси:

1. Природні ресурси;
2. Людські ресурси;
3. Місцева економіка;
4. Процес (як досягнути цілей сталого розвитку).

II. Зацікавлені сторони місцевого розвитку

Головними зацікавленими сторонами в місцевому сталому розвитку є: місцеві жителі, їх формальні або неформальні організації, місцеві органи влади і місцеві підприємці. В основі кожної стратегії місцевого розвитку лежать знання і розуміння спільнотою місцевих ресурсів, уточнені потреби, ідеї, плани громад і спільно узгоджене бачення майбутнього громади. Енергетика і види діяльності місцевих зацікавлених сторін є найбільш важливим інструментом та джерелом роботи в області розвитку.

III. Демократичні інструменти процесу сталого розвитку на місцевому рівні

3.1 Партнерство

Партнерство - співпраця групи суб'єктів, які вирішили взяти на себе зобов'язання за процес місцевого розвитку. Горизонтальне партнерство означає співробітництво партнерів на місцевому рівні.

3.2 Територіальний підхід

Територіальний підхід означає, що територія розглядається як соціально-економічне ціле, що складається з людей, ресурсів, ноу-хау і т. д.

Територіальний підхід набуває нового «глобального» уявлення про профільні сфери діяльності, забезпечуючи основу для визначення місцевої стратегії і проектів, які відповідають конкретним потребам території.

3.3 Підхід «знизу вверх»

Хоча підходи «знизу вверх», «підхід на основі широкої участі», «місцева демократія» та інші подібні до них не точні еквіваленти, всі вони є варіантами колективного місцевого процесу, за допомогою якого місцева громада може взяти на себе відповідальність за майбутнє своєї території. Це підхід, який дозволяє місцевому населенню та місцевим учасникам висловлювати свої думки і допомагати визначити курс розвитку громади в відповідно до своїх власних поглядів, очікувань і планів.

IV. Створення місцевого потенціалу для стабільного майбутнього

Вивчаючи ставлення сільських громад, часто виявляється, що ряд цих громад протистоять складним і жорстким умовам, зумовленими зовнішніми обставинами. Ці спільноти можна охарактеризувати традиційним стилем життя цих громад, міцним культурною єдністю і сильним почуттям «приналежності до громади». У цих селах завжди знаходився той, хто підтримував громаду, коли всі місцеві установи припиняли функціонувати. Там завжди була людина, яка піднімає настрій жителів, який організовує життя громади або створює офіційне чи неформальну співпрацю.

Це означає, що роль місцевих осіб, які співпрацюють, має першорядне значення.

V. Аналіз ситуації в громаді - основний етап для підготовки місцевої стратегії

Мета оцінки ситуації в громаді - налагодити тісне партнерство з місцевою владою, місцевими підприємцями та некомерційними організаціями з метою підготовки найбільш реалістичного економічного, соціального та культурного аналізу.

Процес підготовки оцінки ситуації в громаді повинен ґрунтуватися на методології, яка в повній мірі залучає місцевих учасників в процес роботи.

Оцінку необхідно розглядати не як «зовнішній» експертний аналіз, а скоріше як місцева стратегічна нарада за «круглим столом» і об'єднання зусиль. Крім того, очікується необхідність відзначити місцеві ресурси, такі як навколишнє середовище, туризм, наука, культура і соціальні цінності, поряд з місцевими особливостями. Важливо, щоб такі місцеві особливості визначали майбутню стратегію шляхом чіткої розробки акценту оцінки ситуації, наприклад спрямованості на туризм або навколишнє середовище.

VI. Керівництво щодо стратегічного планування для місцевих робочих груп

Наступним кроком після підготовки даних щодо оцінки ситуації в громаді є аналіз, що дозволяє підготувати реалістичну майбутню візію, стратегію і план дій для місцевої громади.

Стратегічне планування визначає напрямок діяльності муніципалітету на кілька наступних років, як він буде досягати поставлених цілей, а також, яким чином він відслідковуватиме виконання завдання. Стратегічне планування означає чітке визначення намірів муніципалітету і встановлення реалістичних цілей і завдань, що відповідають місії, для здійснення в певні терміни в рамках можливостей муніципалітету.

Розробка стратегічного плану в значній мірі допомагає уточнити плани організації та забезпечити роботу ключових лідерів «за одним сценарієм». Набагато важливіше документу стратегічного плану - це сам процес стратегічного планування.

У стратегічному плануванні існує безліч перспектив, моделей і підходів. Спосіб розробки стратегічного плану залежить від характеру керівництва організації, культури організації, складності середовища організації, розміру організації, професійна компетентність осіб, що займаються плануванням і т. д.

Основні етапи стратегічного планування на основі досвіду Угорщини:

1. Формулювання місії

Формулювання місії має забезпечувати постійне системне управління та зосередження уваги на планах і діяльності. Формулювання місії - це короткий опис загальної мети громади. Вона відповідає на питання: чому існує дане співтовариство? Необхідно, щоб відповідь фокусувався на одній загальній меті. Формулювання місії має бути коротким, не більше однієї або двох пропозицій.

2. Формулювання візії

Формулювання візії – це дуже привабливий образ, за допомогою якого громада буде керувати стратегічним планом. Це образ того, як успіх громади буде виглядати через десять років. Формулювання візії є надихаючим, переконливою відповіддю на питання:

1. Ваше очікування щодо того, якою стане громада?
2. Якому майбутньому сценарію Ви віддаєте перевагу?
3. Як Ваша громада буде відрізнятися від інших?

Разом з тим, візія повинна бути написана переконливо і надихаюче.

3. Формулювання цілей відповідно, до яких громада має досягнути визначеній місії та візії, а також зможе врегулювати основні проблеми. Сформовані цілі повинні відповідати моделі SMART.

4. Визначення стратегії

Визначення стратегії полягає у формуванні підходів та методів заходів для досягнення цілей.

5. Визначення пріоритетів

Виберіть пріоритети з списку цілей, але не більше 12-14. Що ви повинні досягнути в перспективі наступних двох років? Врахуйте три основні компоненти сталості.

6. Формування плану дій

Зв'яжіть пріоритети з заходами, особливо тими, що заплановано на наступний рік. В планах заходів має бути вказано, як саме будуть реалізовані стратегічні цілі та стратегії. Плани заходів мають включати в себе різноманітні завдання, які мають бути реалізовані для досягнення кожної окремої цілі, та вказано, хто саме несе відповідальність та хто і що саме має зробити для досягнення цих цілей, а також часові рамки реалізації цих заходів.

Зразок карти стратегічного проекту

Назва проекту			Номер проекту		
Ціль реалізації проекту					
Відповідальний підрозділ	Допоміжні підрозділи, що беруть участь в реалізації проекту				
Бенефіціари					
Завдання	Показник продукту	Запланований результат	Термін реалізації	Джерела фінансування	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Додаток 2**Приклад розпорядження про Положення та склад
Стратегічної групи (на прикладі Бобринецької об'єднаної громади)**

« ____ » _____ р.

№ ____

**Про затвердження Положення та складу
робочої групи з розробки Стратегічного
плану розвитку Бобринецької міської
об'єднаної територіальної громади**

Для забезпечення ефективного розвитку міста та сіл громади, їх відповідності довгостроковим інтересам громади, з метою розробки Стратегічного плану розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади, керуючись пунктом 20 частини 4 статті 42 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”:

1. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегічного плану розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади (додаток 1).
2. Затвердити склад робочої групи з розробки Стратегічного плану розвитку міста Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади (додаток 2).
3. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

Міський голова

ПОЛОЖЕННЯ

про роботу групу з підготовки Стратегічного плану розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади

I. Загальні положення

Робоча група створюється з метою розробки і втілення Стратегічного плану розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади. 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 голови. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості. Із складу робочої групи можуть формуватися робочі підгрупи, комісії.

II. Функції

Робоча група в процесі діяльності:

розробляє проект бачення Стратегічного розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади;

розробляє стратегічні та операційні цілі Стратегії розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади;

визначає напрями і пріоритети своєї роботи;

розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;

визначає проблеми та можливості соціального та економічного розвитку громади;

проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;

проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади;

визначає пріоритетні напрямки економічного і соціального розвитку;

може брати участь у розробці інноваційних проектів та вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально - економічного розвитку Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади в межах Стратегічного плану;

організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед мешканців громади з метою накопичення пропозицій для включення в Стратегічний план;

узагальнює і оцінює результати опитування з метою включення їх в стратегічний план дій групи;

організовує роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проектів щодо складання і виконання Стратегічного плану;

організовує роботу з засобами масової інформації;

розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго- і коротко-строчкових цілей;

організовує складання Декларації робочої групи з розробки Стратегічного плану;

формує склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку громади;

розробляє положення про робочі підгрупи, комісії та організовує їх роботу;
затверджує теми соціально-психологічних досліджень;
залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
бере участь у розробці та подає проект Стратегічного плану на затвердження міській раді.

III. Повноваження 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 правомочним, 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, 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 мешканців громади з питань розробки і втілення Стратегічного плану та значення його необхідності;

вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою покращення соціально-економічної ситуації в громаді в межах розробки і втілення Стратегічного плану;

брати участь у підготовці і проведенні громадських слухань щодо проекту Стратегічного плану економічного і соціального розвитку громади;

розробляти та узгоджувати проекти договорів, пов'язаних з розробкою Стратегічного плану.

IV. Обов'язки робочої групи

Члени робочої групи виконують доручення голови групи в межах завдань Стратегічного плану економічного розвитку громади. 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.

Секретар виконавчого комітету

**Склад робочої групи
з розробки Стратегічного плану розвитку
Бобринецької міської об'єднаної територіальної громади**

Голова робочої групи

(Прізвище, ім'я) – (посада)

Заступник голови робочої групи

(Прізвище, ім'я) – (посада)

Секретар робочої групи

(Прізвище, ім'я) – (посада)

Члени робочої групи:

(Прізвище, ім'я) – (посада)

(Прізвище, ім'я) – (посада)

(Прізвище, ім'я) – (посада)

(Прізвище, ім'я) – (посада)

(Прізвище, ім'я) – (посада)

Додаток 3

Приклад простого формуляра анкети для опитування

Стратегія розвитку (назва громади)

Шановні мешканці (назва громади)!

Наша громада (назва громади) розпочала роботу над створенням планового документу – Стратегії сталого розвитку на 2018-2030 роки.

Однією з важливих форм участі громадськості в розробці стратегії є проведення соціологічних досліджень. Завдяки ним ми хочемо дізнатись про Вашу думку про умови життя в нашій громаді та пропозиції щодо напрямків, які Ви вважаєте пріоритетними для розвитку нашої малої батьківщини. Тому просимо Вас приділити кілька хвилин для заповнення даної анкети. Нам дуже важливо дізнатись думку кожного мешканця. Анкета анонімна та її результати будуть обробляться виключно за загальними показниками.

Дякуємо за участь!

(Голова громади)

(Члени Стратегічної групи)

I. Як Ви оцінюєте умови життя в нашій громаді?						
Просимо дати відповідь (позначити X) в кожній стрічці за наступною шкалою: 5 – дуже добре, 4 – добре, 3 – посередньо, 2 – погано, 1 – дуже погано.						
Питання / Оцінка	5	4	3	2	1	Не знаю
Стан дорожньої інфраструктури						
Стан інфраструктури навколо доріг (тротуари, велодоріжки, освітлення вулиць)						
Стан водопровідної мережі (доступність, тиск, якість води)						
Стан каналізаційної мережі						
Стан телеінформаційної мережі (телефон, інтернет, мобільний зв'язок)						
Стан навколишнього середовища						
Доступність культури та відпочинку						
Доступність інфраструктури спорту та активного відпочинку						
Доступність і якість навчання дітей в дитячих садочках						
Доступність і якість навчання в школах						

Доступність і якість позашкільної освіти (гуртки, секції, заняття, т. і.)						
Доступність магазинів та послуг на території громади						
Доступність медичних послуг на території громади						
Громадська безпека на території громади						
Можливість отримати місце роботи						
Можливість започаткувати власну справу, відкриття бізнесу						
Транспортне сполучення всередині громади (громадський транспорт)						
Транспортне сполучення громади з іншими громадами (громадський транспорт)						
Естетика, зелені території в громаді						
Промоція громади в засобах масової комунікації (газета, радіо, ТБ)						
Адміністративне обслуговування мешканців в адміністрації громади						
Доброзичливість мешканців та добросусідські відносини						
(Індивідуальні питання, наприклад, про роботу комунальних установ)						

II. Просимо вписати ДВА найбільш позитивних елементи життя в нашій громаді:

1

2

III. Просимо вказати ДВІ найголовніші проблеми (найбільш негативних риси життя в нашій громаді):

1

2

IV. Просимо вказати ТРИ найбільш важливих інвестиційних заходи (будівництво, ремонт, реконструкція) на території всієї громади, на які потрібно в першу чергу виділити кошти з бюджету:

1

2

V. Просимо вказати ТРИ найбільш важливих неінвестиційних заходи (культурні, спортивні, соціальні) на території всієї громади, на які потрібно в першу чергу виділити кошти з бюджету:

1

2

VI. Просимо вказати ТРИ найважливіші справи, які необхідно зробити на території безпосередньо населеного пункту, в якому ви проживаєте в межах нашої громади:

1

2

ІНШІ ЗАУВАЖЕННЯ / РЕКОМЕНДАЦІЇ / ПРОПОЗИЦІЇ

.....

.....

.....

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

методичний посібник

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МІСЦЕВИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ТА МОЛДОВИ: ДОСВІД КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ

Безпалько
Ольга

Кавунець
Андрій

Ланова
Анастасія

Москалу
Миколай

Шарлея
Радослав

Інформація про проект:

Проект «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства»

www.v4foreapgg.weebly.com

Контактна інформація ГО «Єврорегіон «Дністер»:

Тел: +38 0432 56 27 29

E-mail: euroregiondniester@gmail.com

Адреса: 21000, Україна, м. Вінниця, вул. Соборна 85

www.dniester.eu

Веб-сайт Міжнародного Вишеградського фонду:

www.visegradfund.org

Веб-сайт Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів:

www.minbuza.nl