

Проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правничка допомога громадам»
Реалізується за підтримки Програми «U-LEAD з Європою»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ

Стратегічний план - довгострокова програма (орієнтовно на 8-12 років) досягнення громадою міста самостійно поставленої мети.

Критерій довготривалості планування означає, що у плані визначаються нові можливості (джерела, обсяги та структура доходів і витрат), на відміну від короткострокового (оперативного) плану, у якому можливості попередньо визначені (обсяги та структура видатків зафіксовані заздалегідь).

Стратегічний план складається зі **Стратегії** розвитку громади та **Плану** реалізації Стратегії. **Стратегія розвитку громади** (Стратегія) - це концептуальний документ, що містить Бачення майбутнього, Напрями розвитку, та цільовий блок з низки Стратегічних та Оперативних цілей.

***Стратегічне планування** - це здійснення усвідомленого вибору: цілей; засобів вирішення проблем (та/або реалізації можливостей); та бажаного «сценарію» подій (бажаної «траєкторії» змін) з можливістю свідомо впливати на цей «сценарій» протягом його реалізації.*

Етапи стратегічного планування наступні.

Підготовчий етап. Організація роботи зі стратегічного планування.

Для здійснення ефективного процесу стратегічного планування орган місцевого самоврядування формує Робочу групу з розробки Стратегії громади.

Етап 1.

Організовується збір та аналіз наявних даних про стан соціально-економічного розвитку громади, на основі яких відбувається формування документу «**Профіль громади**» та аналіз стану соціально-економічного розвитку громади. Паралельно проводиться опитування мешканців громади, підприємців та активу громади. За результатами визначаються **стратегічні передумови** - все, що істотно впливає (або впливатиме) на майбутній розвиток громади.

Проводиться **перше** засідання Робочої групи: ознайомлення з методологією стратегічного планування, затвердження плану розробки Стратегії, організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу.

Робоча група на засіданні визначає **Місію** (призначення) громади, формулює власне **Бачення бажаного майбутнього** громади, ідентифікує ключові **Проблеми** громади (з подальшим їх структуруванням за сферами та важливістю).

***Місія громади** – це основне призначення та сенс її існування, місце в економічній системі регіону (держави), його унікальні особливості (пов'язані з причиною його появи у минулому, сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг громади, які у громаді вже є, та які громада хотіла б зберегти, або здобути у свідомому процесі розвитку громади.*

Декларуючи Місію громада самовизначається: «Хто ми є і що ми робимо». Аналіз стану громади, разом з декларуванням Місії громади, дає робочій групі розуміння того, що з наявних ресурсів та потенційних можливостей є першорядно важливим для розвитку даної території (громади).

Стратегічне Бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому. **Визначення Бачення**, – це здійснення вибору в ситуації невизначеності і ризику, бажаного стану громади та «сценарію» розвитку («траєкторії») подій.

Етап 2.

Проводиться **друге** засідання Робочої групи: представляються результати соціально-економічного аналізу, результати опитувань активу громади, мешканців і підприємців.

Із стратегічного **Бачення** та структури ключових **Проблем** громади формуються стратегічні **Напрями**.

Стратегічні Напрями розвитку (Напрями) - сфери функціонування територіальної громади, в яких необхідно проводити зміни, щоб досягти стратегічного Бачення. Сукупність стратегічних Напрямів розвитку має забезпечити досягнення стратегічного Бачення.

Робоча група поділяється на підгрупи за стратегічними Напрямами, за кожним з яких виконується **SWOT-аналіз** (SWOT-analysis) певної визначеної сфери громади.

SWOT-аналіз – інструментарій, що передбачає виконання аналізу сильних і слабких сторін – чинників, що можуть бути змінені усередині громади, а також аналізу можливостей і загроз – чинників, які є зовнішніми по відношенню до громади, і не можуть бути змінені нею.

Формується **матриця SWOT** - поділення чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін територіальної громади, можливостей (Opportunities), що відкриваються при її розвитку, та небезпек / загроз (Threats), пов'язаних з її існуванням. На основі результатів SWOT-аналізу Робоча група, поділена на підгрупи за Напрямами, проводить генерування ідей для попереднього визначення Стратегічних та Оперативних цілей.

Етап 3: Розробка Стратегічних та Оперативних цілей.

Проводиться **третє** засідання Робочої групи на якому остаточно формулюються та обговорюються Стратегічні та Оперативні цілі. Сукупність Стратегічних цілей відповідає конкретному стратегічному Напряму. Стратегічні цілі впливають із стратегічного Бачення і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних Оперативних цілей.

Стратегічна ціль – бажаний результат «цілеспрямованої» діяльності у рішенні ключової проблеми та/або реалізації можливості з оптимальним використанням ресурсів. **Досягнення Стратегічної мети** – спосіб (засіб) рішення проблеми чи реалізації можливості.

Сукупність Стратегічних цілей утворює стратегічний Напряму. Кожна стратегічна ціль конкретизується в Оперативних цілях,

Оперативні цілі – конкретні, обмежені у часі програми (алгоритми) дій (заходів) щодо досягнення Стратегічних цілей.

Сукупність Оперативних цілей складає Стратегічну ціль. Кількість Оперативних цілей не обмежується, але повинна бути такою, щоб загалом реалізувати дану Стратегічну ціль. Опис змісту Оперативної цілі має містити: головний результат, якого треба досягти, а також **Показники** (індикатори) реалізації, які надалі дозволять створити та впровадити систему моніторингу та правильно оцінювати ступень досягнення даної Оперативної цілі і вчасно та якісно корегувати подальші заходи.

Показник (Indicator) – це кількісна характеристика зміни ресурсів, поведінки або стану певної системи, що демонструють стан процесу або результати досягнення цілей Стратегії розвитку громади.

Кількісні та якісні Показники використовуються для подальшого моніторингу та дозволяють оцінити ефективність та дієвість роботи з досягнення цілей, та прийняти свідоме рішення щодо коригування цілей Стратегічного плану.

Стратегічні та Оперативні цілі Стратегії мають бути узгоджені з існуючими в громаді та області (регіональними) стратегіями і профільними програмами.

Моніторинг та оцінка результативності реалізації Плану.

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії, необхідно створити **систему моніторингу** її впровадження, основою якої буде сукупність Показників (індикаторів) оцінки результативності виконання досягнення цілей, визначених Стратегією.

ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЇ



Етап 4: Громадське обговорення та ухвалення стратегії.

Склавши Стратегію, Робоча Група ініціює проведення громадського обговорення. Після проведення громадського обговорення допрацьований документ подається на розгляд і ухвалення міської/сільській раді.

Міська/сільська рада розглядає, обговорює та ухвалює його на пленарному засіданні.

Успіх впровадження розробленого і затвердженого міською/сільською радою СП буде залежати від подальшої відповідальності за нього людей, які були членами РГ, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого Бачення майбутнього громади.

Етап 5. Розробка Плану реалізації Стратегії розвитку громади.

Проводиться **четверте** засідання Робочої групи, на якому, для досягнення Оперативних цілей ухваленої Стратегії, Експерти навчають Робочу групу розробляти **Проектні листки**, (що являють собою технічні завдання на розробку майбутніх проектів), з яких складається **План реалізації Стратегії** розвитку громади.

План реалізації Стратегії – програмний документ на кожні три роки реалізації Стратегії, що містить низку Проектних листків (картки проектів, технічні завдання на проект) для проектів щодо досягнення Оперативних цілей.

Проектні листки (картки проектів, технічні завдання на проект) для проектів щодо досягнення Оперативних цілей (на перші три роки реалізації Стратегії) – документ, що відображає, які заходи необхідно здійснити, якого результату необхідно досягти, хто є відповідальним за реалізацію майбутнього проекту, хто є виконавцем та співвиконавцем конкретного заходу, який строк виконання, який обсяг прогнозованих коштів необхідно залучити, який процент залучених коштів та з яких джерел фінансування можна отримати для реалізації проекту.

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ



Успіх впровадження розробленого і затвердженого радою стратегічного плану буде залежати від подальшої відповідальності за нього людей, які були членами РГ, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого Бачення майбутнього громади.