



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування

Посібник
для об'єднаних
територіальних громад





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування

Посібник
для об'єднаних
територіальних громад

*„Якщо хочеш бути там,
де ти ще ніколи не був,
мушиш пройти шляхом,
яким ще ніколи не йшов.*

*Якщо хочеш досягнути того,
чого ти ніколи не мав,
мушиш зробити те,
чого ніколи не робив“.*

Dominick Conigliaro



Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад

Автор: Мірослав Ольчак

Редактор: Мажена Войда

Переклад: Олег Процак

Графіка та проект обкладинки: Томаш Манєвські

Та публікація підготовлена на замовлення Фонду Розвитку Місцевої Демократії в рамках проекту „Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)”, що фінансується Агенством США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується Американсько-українсько-польським консорціумом під управлінням Глобал Ком'юнітіз.

Цей підручник став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агенство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Фонду Розвитку Місцевої Демократії (FRDL) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи уряду Сполучених Штатів.

This manual is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Foundation in Support of Local Democracy and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Варшава, 2017

Copyright:

Global Communities

Foundation in Support of Local Democracy (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej)

Видавець:

Фонд Розвитку Місцевої Демократії (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej)

Żurawia 43, 00-680 Варшава, Польща

www.frdl.org.pl

Зміст

ВСТУП	7
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	8
Якщо розвиток – то зрівноважений	8
Що таке стратегічне управління?	9
Що характерне для стратегічного управління?	11
Про що треба пам'ятати, щоб успішно керувати розвитком громади?	12
Участь громадськості у стратегічному управлінні	13
ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	15
Які головні риси стратегічного планування?	15
Чому варто планувати стратегічний розвиток громади?	17
Партисипативна модель стратегічного планування – крок за кроком	19
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ДІАГНОЗ	28
Сфера аналізу	30
Участь громадськості на етапі стратегічного аналізу	34
Аналіз зацікавлених сторін	34
SWOT-аналіз	39
TOWS-аналіз	41
СТРАТЕГІЯ – бачення, стратегічні цілі, діяльність – куди ми прямуємо?	44
Місія і бачення громади	44
Визначення стратегічних пріоритетів	36
Сценарії розвитку	47
Визначення стратегічних проблем – метод дерева проблем	48
Визначення стратегічних цілей – метод дерева цілей	50
Планування економічного розвитку	51
Інтегрованість стратегії з іншими документами	53

Участь громадськості на етапі планування цілей стратегії	54
Громадські консультації проекту документу стратегії	55
ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	56
Створення інституційних підстав управління впровадженням стратегії розвитку	59
Фінанси	60
Забезпечення участі громадськості на етапі реалізації стратегії	60
Поширення стратегії	62
МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЇ – для чого він нам потрібен?	63
Яким способом можна проводити моніторинг?	66
Процедура моніторингу стратегії	68
Участь громадськості на етапі моніторингу стратегії	69
ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ	69
Як організувати і провести процес оцінювання реалізації стратегії?	69
Участь громадськості на етапі оцінювання стратегії розвитку	73
ЗАГРОЗИ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ І НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ПОМИЛКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	73
РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ. ІНТЕГРАЦІЯ СПІЛЬНОТИ ЯК ФАКТОР УСПІХУ	76
Про особливу роль участі громадськості в об'єднаних громадах	76
НА ЗАВЕРШЕННЯ	78
ДОДАТКИ	79
БІБЛІОГРАФІЯ	102

ВСТУП

У результаті реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні створюються об'єднані територіальні громади – абсолютно нова категорія органів місцевого самоврядування. Вони отримали широкий спектр повноважень, а також самостійність в ухваленні рішень і більші можливості для діяльності внаслідок фінансової автономії. Це відповідає Хартії місцевого самоврядування, яку ухвалила Рада Європи 15 жовтня 1985 року у Страсбурзі. Хартія трактує поняття самоврядування як *„право і спроможність місцевих громад здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення.“*

Одна з цілей Хартії – забезпечити залучення мешканців до механізмів демократичного врядування у місці їхнього проживання. Цієї цілі досягають через дотримання принципу субсидіарності – передання відповідальності за публічні справи тим органам влади, які перебувають найближче до мешканців, тобто органам місцевого самоврядування на рівні громад.

Україна ратифікувала Хартію 15 липня 1997 р., а реформа місцевого самоврядування, яка зараз відбувається, є практичним втіленням наведених вище принципів і директив. Реформа забезпечує умови для зростання якості життя мешканців, керуючись засадами зрівноваженого розвитку. Отримавши широкі повноваження, самостійність у виборі форм діяльності і ресурси, необхідні для реалізації своїх завдань, новостворені об'єднані громади постають перед багатьма викликами. Один з них новий, дуже важливий і відрізняється від тих, які стояли перед давно діючими органами місцевого самоврядування у містах. Цей виклик – інтеграція в один організм багатьох населених пунктів та їх мешканців, які досі діяли окремо в рамках попереднього адміністративного устрою.

Об'єднані територіальні громади вже приймають або прийматимуть невдовзі ключові рішення про напрями розвитку, способи розв'язування проблем і задоволення спільних потреб місцевих спільнот. Частина цих рішень матиме стратегічний характер і вимір – їх прийматимуть на декілька чи декілька десятків років і вони стосуватимуться усіх або більшості мешканців.

Мета цього Посібника – ознайомити читачів з найважливішими питаннями управління, зокрема стратегічним плануванням в органах місцевого самоврядування, а також прикладами, взятими з багатого досвіду польських органів місцевого самоврядування.

Ми сподіваємося, що Посібник стане підтримкою для громад у процесі планування їх розвитку й ухвалення рішень, спрямованих на реалізацію цих планів.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Одною з ключових компетенцій органів місцевого самоврядування на рівні – це процес корисних змін, кількісного зростання і якісного прогресу. Під місцевим розвитком ми розуміємо кількісне і якісне зростання рівня життя місцевої спільноти, а також зростання місцевої економіки і рівня участі громадян у діяльності публічної влади, яка стосується цих громадян і території, на якій вони проживають.

Відповідь на запитання що таке розвиток для конкретної місцевої спільноти мають дати її члени, а не тільки керівники. Звичайно, всі погодяться із загальноприйнятими визначеннями розвитку, але варто встановити критерії, які відображатимуть умови й оточення кожної конкретної громади. У місцевому вимірі розвиток має враховувати узгоджену ієрархію цінностей, преференції, потреби і прагнення спільноти.

Приклад визначення розвитку зі стратегії розвитку одного з польських міст:

"Під розвитком міста ми розуміємо швидке і відчутне зростання можливостей для досягнення його мешканцями життєвих цілей, на основі їхньої підприємливості, талантів, знань та індивідуальної активності".

Якщо розвиток – то зрівноважений

З перспективи невеликих громад, розвиток має забезпечувати максимально можливе рівномірне економічне зростання усїєї території, максимально можливе найкраще задоволення спільних потреб, не порушуючи при цьому рівноваги між економічною, соціальною та екологічною сферами (інколи називають такі сфери: просторова, культурна і політична). Немає сенсу погоджуватися на економічний розвиток за рахунок раптових соціальних заворушень або екологічних катастроф, як це відбувалося, наприклад, у багатьох місцях Європи 50-х і 60-х років минулого століття. Отож, розвиток має бути зрівноваженим. Плануючи зрівноважений розвиток і дбаючи про екологічний розвиток, перш за все треба враховувати вимоги довкілля, щоб зберегти здатність природи до самовідновлення, тобто відтворення відновлювальних природних ресурсів, щоб вони збереглися для наступних поколінь. Загалом, зрівноважений розвиток призводить до позитивних якісних і кількісних змін на даній території з одночасним дбайливим ставленням до екологічних цінностей і принципу соціальної рівності у доступі до ресурсів. Тобто йдеться про зведення до мінімуму негативних наслідків економічного розвитку (промисловості, сільського господарства), а також запобігання конфліктам у використанні простору, які дуже часто пов'язані з деградацією природного довкілля. Якщо не враховувати екологічних контекстів,

то це завжди якимось чином негативно відобразиться на громаді і її мешканцях. Перш за все, ми маємо пам'ятати, що людина – це найважливіший елемент природного середовища.

Важливою загрозою під час планування розвитку, зокрема просторового та інвестиційного планування, є використання такого блага як природне довкілля на користь економічного розвитку у поганому його розумінні. Це часто відбувається під впливом енергійних приватних інвесторів, які зацікавлені розташуванням на даній території підприємств, які негативно впливають на довкілля, обіцяють натомість робочі місця і доходи до бюджету громади. У таких випадках особливого значення набуває ретельне аналізування витрат і користі, як економічної, так і соціальної, яка з'явиться внаслідок такої діяльності, а також аналізування довгострокового впливу цієї діяльності на природне довкілля.

Отож, зрівноважений розвиток місцевих спільнот має стати предметом особливо розважливого стратегічного управління у місцевому самоврядуванні.

Що таке стратегічне управління?

Весь доробок знань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, має свої джерела в науці про управління господарськими суб'єктами у бізнесі. Тому багато визначень стратегічного управління і стратегії, які можна знайти в літературі, стосуються сфери бізнесу. Цей досвід проаналізували, пристосували і перенесли на публічні організації (перш за все і в найбільшому масштабі – на місцеве самоврядування).

Стратегічне управління у самоврядуванні – це процес ухвалення і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності організації.

У стратегічному управлінні можна виокремити дві головні фази:

- **стратегічне планування (разом з етапом стратегічного аналізу);**
- **впровадження стратегії (разом з етапом стратегічного контролю).¹**

Отож, стратегічне управління в органі місцевого самоврядування (громаді) полягає на розробленні і періодичній актуалізації стратегії, реагуючи на зміни оточення і зміни, які відбуваються в самому органі. Розроблена стратегія має випереджувати ті зміни і навіть викликати такі зміни, які будуть корисними для суспільства і публічного інтересу. Процес впровадження, який тісно пов'язаний з плануванням, має проходити так, щоб використати

¹ Згідно з: L.L. Byars: Strategic Management, Planning and Implementation, Concept and Cases, Harper & Row, New York 1987

ресурси і потенціал громади (зокрема потенціал знань і вмінь) для досягнення передбачених стратегією довгострокових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях.²

Суб'єктом стратегічного управління є місцева спільнота. Стратегічне управління у місцевому самоврядуванні враховує перетворення, які відбуваються навколо громади, потреби мешканців і, трактуючи знання як ключовий ресурс та спонукаючи необхідні зміни у способі мислення, дає змогу визначати напрями розвитку.

При цьому воно пристосовується до можливостей, які з'являються, і використовує попередній досвід. Таким чином, стратегічне управління не є жорсткою схемою, дотримуючись якої ми завжди досягаємо очікуваних результатів. Обов'язковим є вміння передбачати зміни і належно на них реагувати (наприклад, в законодавчому полі, технологічні зміни, зміни у місцевій економіці, макро-економіці), а перш за все – належно реагувати на суспільні очікування. Саме тому процес стратегічного управління має носити безперервний характер і використовувати новий досвід та кращі практики.

Розгортаючи представлене вище визначення стратегічного управління у громаді, ми можемо виокремити такі етапи процесу:

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ:

- ▶ стратегічний аналіз (аналіз існуючих даних, вивчення суспільних потреб, SWOT-аналіз);
- ▶ визначення бачення громади – стислого опису її майбутнього стану, до якого ми сподіваємося прийти, втілюючи у життя стратегію розвитку громади;
- ▶ встановлення довго- і короткострокових цілей розвитку громади;
- ▶ вибір стратегій (конкретного способу діяльності і використання ресурсів).

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ:

- ▶ збереження або введення до діяльності громади необхідних для успішної реалізації ухваленої стратегії функцій (адміністрації, підпорядкованих структур);
- ▶ реалізація запланованої в стратегії діяльності (завдань, проектів);
- ▶ моніторинг впровадження стратегії (стратегічне контролювання діяльності, темпу, рівня і способу досягнення запланованих цілей);
- ▶ оцінювання реалізації стратегії та її впливу на усі сфери суспільного життя й економіки.

² Згідно з: Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003

Що характерне для стратегічного управління?

Нижче наведено основні характеристики стратегічного управління.

Таблиця 1. Характеристики стратегічного управління у місцевому самоврядуванні³

ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	ПОЯСНЕННЯ
Тривалий період впливу і пов'язана з цим невпевненість.	Потреба у плануванні різних сценаріїв, необхідне періодичне оцінювання й актуалізація стратегічних планів.
Відсутність стандартних організаційних планів і рішень.	Необхідна гнучкість, пошук нових можливостей і способів діяльності, які б дали змогу, в межах чинного законодавства, якомога краще досягнути цілей на благо суспільства.
Концентрація на виявленні і висвітленні найважливіших проблем, які мають стратегічний вплив на рівень задоволення суспільних потреб і на темп та 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.
Трактування 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 ґрунтовного стратегічного аналізу органу місцевого самоврядування і його довкілля, а також на основі виявлених суспільних очікувань.
Орієнтація на результати, тобто на досягнення цілей, через систематичну, успішну й ефективну реалізацію запланованих раніше конкретних завдань.	Необхідність розроблення і запровадження плану діяльності, яка б відповідала окремим стратегічним й операційним цілям.

³ Згідно з: M. Ziółkowski, Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym. W: „Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym”. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2005

Про що треба пам'ятати, щоб успішно керувати розвитком громади?

Є декілька важливих тез, про які треба обов'язково пам'ятати, щоб досягти успіху у стратегічному управлінні розвитком громади. Їх представлено нижче.

- 1. Лідерство** – немає єдиного рецепту успіху лідера, але треба вдосконалювати лідерські компетентності.
- 2. Працівники** – вони завжди є найважливішим ресурсом кожної організації.
- 3. Структури і процеси в організації** (громаді) – їх відсутність або недоліки можуть звести нанівець усі плани, навіть найкращі стратегії.
- 4. Спрямованість на досягнення стратегічних цілей** – цей підхід треба формувати і підтримувати в усьому робочому колективі.
- 5. Громадська участь** – відповідне залучення громадськості до процесу ухвалення й реалізації стратегічних рішень.

З цього випливає дуже важлива роль керівного органу громади. Він має почувати себе відповідальним за врахування наведених вище тез.

Стратегічне управління розвитком громади можна підтримувати, застосовуючи різні інструменти і методики. Деякі з них представлено далі.

Інструменти, які використовують управлінці, втілюючи у життя стратегічні наміри на благо місцевих спільнот:

- ▶ секторні програми – деталізують й уточнюють положення стратегії в окремих сферах діяльності громади (освіта, захист довкілля, житлове господарство, комунальні послуги, енергоощадність);
- ▶ просторове планування – дуже важливий інструмент, який сприяє соціально-економічному розвитку даної території. Часто одним з перших кроків після ухвалення стратегії є пристосування планів просторового розвитку;
- ▶ організація й удосконалення системи надання публічних послуг;
- ▶ партнерська співпраця з іншими суб'єктами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами (зокрема у формі публічно-приватного партнерства);
- ▶ участь громадськості;
- ▶ інформація і промоція, яка забезпечує інформування оточення про діяльність і можливості органу місцевого самоврядування і впливає на формування іміджу громади;

- моніторинг і оцінювання стратегічної діяльності – стратегічний контроль.

Участь громадськості у стратегічному управлінні

Поняття **громадської участі (участь громадськості)** можна розуміти по-різному. Це залежить від способу реалізації цієї участі – від мінімальної до дуже широкої. У цьому посібнику під громадською участю ми вважаємо участь громадян в ухваленні публічних рішень, свідому й активну участь мешканців у спільному ухваленні рішень з питань, які їх стосуються (звичайно у тих випадках, коли це дозволено законодавством). У нашому випадку ми відносимо громадську участь до одного з найважливіших процесів, які відбуваються у місцевому самоврядуванні, – процесу стратегічного управління й управління в цілому. Громадська участь не може зводитися тільки до консультування чи до співпраці під час ухвалення рішень. Вона має передбачати участь мешканців, громадських організацій, господарських партнерів у спільній діяльності на благо місцевої спільноти.

Місцева влада може планувати і втілювати у життя різну політику у сфері громадської участі – більшою чи меншою мірою відкрито. Це може бути політика, за якої питання участі взагалі не розглядаються, може передбачатися інформування громадськості про найважливіші справи чи проведення консультацій з мешканцями з важливих для них питань, або широке залучення громадян до ухвалення рішень, які стосуються місцевої спільноти. Розробка органами місцевого самоврядування будь-яких планів в ізоляції від громадськості часто призводить до того, що опускаються важливі моменти, а реалізація цих планів не знаходить підтримки серед мешканців. Однак, багаторічний досвід показує, що з часом місцева влада робить висновки і щораз більше відкривається для співпраці, а мешканці щораз більше залучаються до місцевих справ. У результаті отримуємо широке залучення громадськості до процесів ухвалення рішень та співучасть у втіленні цих рішень у життя.

Схема 1. Рівні участі



Серед форм широкої участі громадськості у процесі управління можна виокремити:

- ▶ форми, які передбачають можливість **подавати пропозиції рішень**, але остаточне рішення ухвалює влада;
- ▶ форми **безпосередньої участі місцевої спільноти в ухваленні рішень**.

Однак, в усіх випадках треба пам'ятати, що **демократично обрана влада має право ухвалювати остаточні рішення**, оскільки саме вона диспонує правовими, організаційними і фінансовими інструментами, а також відповідає за наслідки ухвалених рішень (зокрема виконавчі органи громади).

Цей принцип є обов'язковим і тоді, коли йдеться про процес стратегічного управління.

Організоване належним чином залучення громадськості до процесу стратегічного управління впливає з очевидної необхідності. Адже не можна планувати цілі і діяльність на багато років для місцевої спільноти без участі цієї спільноти.

Ключовим питанням залишається рівень і форми участі громадськості в усьому процесі. Необхідно спланувати методи залучення представників громадськості на усіх етапах планування і реалізації стратегії.

Пристаємо до розроблення стратегії

Розпочинаючи роботу над підготовкою стратегії розвитку громади, треба спланувати спосіб інформування суспільних партнерів, бізнесу, загалу мешканців як про перебіг робіт, так і про те, як саме ми маємо намір забезпечити належну участь ключових партнерів, представників громадськості, місцевих лідерів, громадських організацій, ЗМІ.

Про останніх треба пам'ятати не тільки з точки зору PR. Вони можуть виконати „за нас” значну частину роботи, інформуючи про наш поступ, публікуючи анкети, запрошення, витяги з документів чи навіть репортажі із засідань стратегічних груп. Щоб наша діяльність, пов'язана з інформуванням громадськості, була якомога ефективнішою і, водночас, не надто витратною, треба завчасно опрацювати план інформування громадськості (ПЛАН КОМУНІКАЦІЇ) про нашу діяльність у процесі підготовки стратегії. У додатку до посібника наведено приклад плану комунікації, який стосується розробки стратегії розвитку громади. Треба пам'ятати, що подібний план варто підготувати й для інших видів діяльності, наприклад для розробки планів просторового розвитку чи планів надання і поліпшення комунальних послуг.

Враховуючи те, що інформування є елементарною (хоч недосконалою) формою забезпечення громадської участі, треба вибрати у плані комунікації форми інформування громадськості й окремих партнерів – громадських організацій, товариств мешканців, підприємців, інших суб'єктів, наприклад наукових установ чи сусідніх органів місцевого самоврядування, з якими ми хотіли б співпрацювати. Можна застосувати різні способи інформування: повідомлення на веб-сайті громади, надання інформації місцевій пресі (наприклад, у формі прес-релізів), повідомлення на дошках оголошень або в бюлетені (якщо громада видає його). Треба оприлюднити запланований графік робіт, а також вказати у якій формі мешканці зможуть взяти участь у процесі розроблення стратегії.

У посібнику представлено партисипативну модель стратегічного планування, тобто планування, яке базується на участі. Це гарний приклад підходу, який передбачає залучення місцевої громадськості до планування і реалізації діяльності для розвитку громади. Цей підхід оправдав себе у польських органах місцевого самоврядування.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Про **стратегічне планування** у місцевому самоврядуванні кажуть, що воно базується на довгостроковому баченні місцевого устрою, який розуміють у широкому соціальному, економічному і просторовому контексті. Воно дає змогу пристосуватися до зовнішніх впливів і повноцінно керувати процесом розвитку. Таке планування базується на партнерській взаємодії різних суб'єктів і завдяки цьому гарантує більшу успішність діяльності і сприяє формуванню місцевих зв'язків.

Які головні риси стратегічного планування?

Нижче наведено головні риси стратегічного планування.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ:

- ▶ комплексно займається базовими для громади питаннями;
- ▶ формує рамки детальнішого планування (наприклад, просторового планування, планування розвитку інфраструктури або планування послуг);
- ▶ зазвичай пов'язане з тривалішим періодом планування, але тісно пов'язане з річними бюджетами й інвестиційними планами;
- ▶ полегшує концентрацію коштів і ресурсів громади на найважливіших напрямках діяльності;
- ▶ залучає найвищі ланки управління і, водночас, працівників адміністрації, персонал інших установ громади, громадських партнерів;

- ▶ має свою динаміку (враховує існуючі і формує нові взаємні впливи зацікавлених сторін і громади, а також її оточення);
- ▶ гнучке (реагує на зміни, охоплює діяльність, яка необхідна для передбачення або виникнення цих змін).

Стратегічне планування дуже допомагає упорядкувати за рівнем важливості перелік потреб кожної організації, зокрема й громади. У його основі лежать певні запитання, на які внаслідок процесу планування треба отримати якомога точніші відповіді.

Таблиця 2. Упорядкування потреб за рівнем важливості⁴

ЗАПИТАННЯ	ПОЯСНЕННЯ
Якою є теперішня ситуація в громаді, що може сприяти, а що може перешкоджати її подальшому розвитку?	Відповідь отримують на основі вивчення існуючого стану, визначення внутрішніх чинників і передумов для розвитку, аналізування впливу оточення під кутом потенційних можливостей і загроз для розвитку, викликаних виявленими в ньому чинниками і процесами – соціальними, економічними, політичними, технологічними.
Якими є основні напрями діяльності і розвитку – яке бачення майбутнього у конкретному часовому горизонті?	Бачення, пріоритети і напрями розвитку визначають під час роботи Стратегічної групи з урахуванням узгодженого комплексу цінностей і суспільних очікувань.
Які стратегічні цілі треба сформулювати, щоб відповісти на проблеми і потреби розвитку, а також створити нові можливості, ґрунтуючись на доступних ресурсах і потенціалі?	Це найважча частина етапу планування, яка завжди вимагає нестандартного підходу, у якому був би врахований місцевий контекст і збережені принципи концентрації і реалістичності стратегії.
Яким чином втілити наміри – досягнути цілей?	Для цього треба розробити альтернативні варіанти стратегії, оцінити їх і вибрати найкращий (і найправдоподібніший) сценарій, а також підготувати програми діяльності, які б забезпечили реалізацію стратегічного вибору.

⁴ Згідно з: Sierak J. Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego. SGH Warszawa 2013

<p>Чи отримала влада суспільну підтримку бачення розвитку громади і цілей у запропонованому варіанті?</p>	<p>Бачення, цілі і ключова діяльність треба планувати за участі громадськості і проводити їх через громадські консультації.</p>
---	---

Чому варто планувати стратегічний розвиток громади?

Стратегічне планування розвитку громади несе низку переваг. Найважливіші представлено далі.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ:

- ▶ дає змогу краще пристосуватися до довкілля, яке змінюється;
- ▶ полегшує виявлення майбутніх складних процесів і ситуацій (зменшує невпевненість);
- ▶ стабілізує напрям, у якому ми маємо намір рухатися, дає змогу послідовно діяти тривалий час;
- ▶ надає інформацію для ухвалення чергових рішень і операційного планування;
- ▶ визначає критерії успіху (індикатори розвитку);
- ▶ мобілізує до діяльності колектив організації і мотивує до співпраці;
- ▶ забезпечує концентрацію коштів і ресурсів на важливих цілях.

Результатом процесу стратегічного планування є стратегія розвитку громади.

Перш ніж ми представимо визначення стратегії органу місцевого самоврядування, ознайомтесь з таким визначенням **стратегії комерційної організації**:

Під стратегією організації розуміють план, зразок, позицію на фоні конкурентів, найкращий спосіб використання ресурсів і компетентностей організації, а також здатність швидко виявляти і використовувати нагоди (можливості), які з'являються в оточенні. Це безперервний і динамічний процес вибору в умовах невпевненості, метою якого є довгостроковий розвиток.⁵

⁵ Obłój K., Strategia organizacji, PWE Warszawa 1999

Стратегія органу місцевого самоврядування відрізняється від стратегії фірми тим, зокрема, що не акцентує увагу на елементах конкурування і розвитку, щоб втриматися на ринку, а концентрується на досягненні загальної мети громади.

Загальною метою громади є задоволення якомога кращих умов життя і розвитку мешканців – членів місцевої спільноти.

Отож, що таке стратегія розвитку громади?

Стратегія – це комплекс рішень і дій, за допомогою яких вибирають методи і засоби досягнення загальної мети або цілей органу місцевого самоврядування. Стратегія складається з таких компонентів:

- ▶ сфери, у якій діє самоврядування;
- ▶ стратегічних цілей, які визначають чого саме хоче досягнути влада у наступні періоди і дають змогу контролювати чи буде це досягнуто;
- ▶ ресурсів (фінансові, матеріальні, нематеріальні), якими диспонує місцева влада для здійснення запланованої діяльності;
- ▶ програм, заходів (завдань), які передбачають застосування обраних методів і засобів для досягнення стратегічних цілей;
- ▶ процедур впровадження, моніторингу й оцінювання;
- ▶ процедур актуалізації і пристосування стратегії до програмних документів вищого рівня;
- ▶ процедур поширення стратегії розвитку.⁶

Які функції виконує добра стратегія розвитку громади? Їх описано нижче.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ:

- ▶ є основою програм і заходів, зокрема політики просторового розвитку громади чи планування і діяльності у сфері послуг;
- ▶ виконує інформаційну і промоційну функції, озвучує політичні декларації; інформує про наміри не тільки мешканців, а й інвесторів і партнерів;

⁶ Згідно зі Стратегією розвитку міста Оструда, 1997

- ▶ є формальним механізмом ухвалення рішень (напр., інвестиційних, фінансових);
- ▶ гарантує широку участь громадськості.

Підсумовуючи, можна вказати п'ять важливих рис стратегії розвитку громади:

- 1. БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ** – підготовлені програми, які втілюються у тривалому часовому проміжку, пов'язані між собою логічно, а часто й функціонально (напр., через дерево цілей); результати реалізації стратегії можуть наступити через декілька і навіть декілька десятків років;
- 2. КОМПЛЕКСНІСТЬ** – стратегія має охоплювати усі ключові сфери діяльності органу місцевого самоврядування і всі його функціональні системи, враховуючи водночас критерії реалістичності – обмеження кількості цілей розвитку і завдань згідно з фактично існуючими фінансовими можливостями громади;
- 3. РЕАЛІСТИЧНІСТЬ** – стратегія має міцно опиратися на існуючі і майбутні (прогнозовані) умови в оточенні громади і в самій громаді;
- 4. ІНТЕГРАЛЬНІСТЬ** – узгодженість програм діяльності в усіх часових проміжках і в усіх сферах діяльності самоврядування;
- 5. ГНУЧКІСТЬ** – стратегія має давати змогу пристосовувати темп і спосіб впровадження її до внутрішніх і зовнішніх умов.

Партисипативна модель стратегічного планування – крок за кроком

Існує досить принципова різниця між стратегічним плануванням розвитку фірми й органу місцевого самоврядування. У першому випадку повну владу ухвалення рішень стратегічного характеру має правління і наглядова рада фірми. У випадку органу місцевого самоврядування до процесу ухвалення рішень обов'язково треба залучати суспільних партнерів – мешканців, громадські організації, підприємців. Цим критеріям відповідає Партисипативна модель стратегічного планування, представлена далі.

Партисипативна модель стратегічного планування (ПМСП) передбачає:

- ▶ Залучення до роботи над стратегічним документом **широкого представництва місцевого середовища** (представників найважливіших установ, громадських організацій, місцевих лідерів).
- ▶ Діяльність з **перспективи зрівноваженого розвитку** – аналітичні дослідження і рішення, які ухвалюють під час розробки стратегії, охоплюють три сфери: економічну, соціальну й екологічну. Це означає, що у процесі ухвалення рішень враховують умови, пов'язані з кожною з цих сфер (але не у кожному випадку ці сфери мають бути в однаковій мірі важливими).

- ▶ Підготовку звіту про стан громади, який базується на аналізі поточної ситуації (аналіз фінансових даних, стану інфраструктури, демографічних даних, даних про ринок праці і економіку, екологічних аспектів).
- ▶ Проведення поглибленого **соціального аналізу**, який в однаковій мірі охоплюватиме аналіз поточної ситуації і проведення соціологічних досліджень на репрезентативній вибірці мешканців (досліджень громадської думки про умови життя і якість публічних послуг у громаді).
- ▶ Перевірку напрацьованих рішень у ході **реальних і ефективних громадських консультацій**.
- ▶ Врахування **думки більшості мешканців** під час вибору пріоритетів розвитку (соціологічні дослідження і консультації).
- ▶ **Тісну співпрацю** під час роботи над документом між зацікавленими сторонами (громадянами та інституціями), працівниками органу місцевого самоврядування і консультантами.

Перебіг процесу

У ПМСП передбачається **тісна співпраця** під час роботи над документом між зацікавленими сторонами, працівниками органу місцевого самоврядування і консультантами. Треба зазначити, що документ створюється за участі усіх сторін, залучених до процесу:

- ▶ Особи, залучені до роботи над стратегією, формують **Стратегічну групу**. Завдання членів групи полягає на активній участі у зустрічах, у розробці рішень, у роботі над окремими частинами документу, а також участі в організації громадських консультацій. До складу Стратегічної групи входять ключові працівники органу місцевого самоврядування, інших комунальних установ та закладів, які, наприклад, відповідають за надання або організацію послуг, окремі директори шкіл, представники органів соціального захисту, а також особи, які представляють інтереси громади: представники найактивніших громадських організацій, підприємці або представники організацій підприємців, представники об'єднань мешканців, деякі депутати або старости, місцеві лідери (ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ).
- ▶ **Консультант зазвичай виконує роль методичного радника** – представляє і активно допомагає запроваджувати методологічні рішення, наглядає за належним перебігом процесу розробки стратегії, перевіряє результати аналізів і досліджень, допомагає редагувати окремі частини документу, контролює забезпечення високої якості результатів всього процесу.
- ▶ **Координатор від громади** (особа, призначена органом місцевого самоврядування для координації роботи над стратегією) відповідає за технічну підтримку процесу (організація зустрічей, соціологічних досліджень і консультацій), спільне проведення зустрічей, а також за роботу над окремими частинами документу.

- Участь **представника органу місцевого самоврядування** у роботі над стратегією є одним із елементів, від якого залежить успіх усього процесу. Досвід свідчить, що безпосередня участь представника місцевої влади у роботі Стратегічної групи позитивно впливає на ефективність роботи, активність учасників і важливість ухвалених рішень в очах місцевої спільноти. Публічне зацікавлення місцевої влади у розробці стратегії надає ваги цій діяльності і посилює значення діяльності, якою займається Стратегічна група.

Детальний розподіл завдань, пов'язаних з опрацюванням стратегії, залежить від місцевих умов, а також очікувань органу місцевого самоврядування. План роботи над стратегією має бути реалістичним, пристосованим до специфіки даної громади. Тому для кожного етапу треба виділити конкретний термін виконання. Процес опрацювання стратегії завжди супроводжується невпевненістю і пертурбаціями, тому не можна приймати надто оптимістичних чи песимістичних планів, а графік робіт має враховувати можливість виникнення проблем на кожному етапі. З цих же причин терміни початку і закінчення окремих завдань треба визначати з певним часовим резервом.

Настільки ж важливе завдання – вказати установи, підрозділи і осіб, які відповідають за підготовку, ухвалення і популяризацію стратегії. Це дасть змогу відслідковувати перебіг всього процесу її опрацювання, забезпечити високу якість і полегшити координацію робіт над проектом, а також виявити потенційні запізнення чи загрози недотримання встановлених термінів.

Діяльність в рамках ПМСП передбачає організацію щонайменше **п'яти зустрічей Стратегічної групи**, а також низку завдань і дій між цими зустрічами. Весь процес, зазвичай, триває від 4 до 7 місяців. Його тривалість обумовлена місцевими потребами, готовністю партнерів до співпраці і конкретними можливостями залучення різних ресурсів (здебільшого людських і матеріальних).

Далі описано основну процедуру стратегічного планування у місцевому самоврядуванні, яка передбачає участь громадськості. Рівень участі і підтримки з боку зовнішніх експертів може бути різним, залежно від потреб, рішень керівництва громади і проведених погоджень. Якщо персонал громади не має досвіду розроблення стратегічних планів, необхідний рівень зовнішньої підтримки може бути більшим, ніж для колективів, які мають такий досвід.

ПРОЦЕДУРА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В САМОВРЯДУВАННІ

Процедура стратегічного планування в самоврядуванні передбачає низку кроків, ключовими з яких є **5 зустрічей Стратегічної групи з консультантами (в описі їх виділено кольоровим фоном)**. Уся інша діяльність відбувається між зустрічами. Це загальноприйнятий на основі досвіду принцип. Звичайно, кількість зустрічей можна пристосувати до потреб або зустрічі можуть тривати довше одного дня.

1. Перший крок після того, як було ухвалено рішення розпочати опрацювання або актуалізацію стратегії розвитку, – ПІДГОТОВКА ПЛАНУ І ГРАФІКУ ДІЯЛЬНОСТІ, УЗГОДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ І ФОРМ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ. Це вже має відбуватися узгоджено з консультантами, які надаватимуть підтримку під час процесу планування.
2. Наступний крок – формалізація рішення – ВИДАННЯ ГОЛОВОЮ ГРОМАДИ РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРО ПОЧАТОК РОБІТ НАД СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ. Одним з ключових елементів цього розпорядження має бути положення про призначення КООРДИНАТОРА і скликання СТРАТЕГІЧНОЇ ГРУПИ, до складу якої увійдуть ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ. У розпорядженні має бути наведено персональний склад Стратегічної групи, її завдання і форми роботи. Стратегічна група виконуватиме в однаковій мірі творчу функцію і дорадчу стосовно зовнішніх консультантів, які беруть участь у плануванні. Дуже важливо зробити керівником Стратегічної групи Координатора. Це має бути особа з керівництва громади, щоб збереглися відповідні зв'язки в управлінні групою. Ще один істотний елемент процесу – РОЗРОБКА й ОПРИЛЮДНЕННЯ ПЛАНУ КОМУНІКАЦІЇ процесу планування стратегії розвитку. План комунікації має окреслити способи інформування усіх учасників процесу стратегічного планування – працівників громади, суспільних інституційних партнерів, мешканців, ЗМІ. На цьому кроці планують також СОЦІОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.
3. Під час **першої зустрічі** Стратегічної групи проводять навчання про перебіг процесу планування стратегії, з'ясовують усі незрозумілі моменти, а Групу треба відповідно мотивувати. Водночас треба узгодити форми і графік роботи, затвердити опитувальники для соціологічних досліджень, які вимагають багато часу, і обсяг аналізу (визначити які дані потрібно буде збирати, джерела цих даних, хто за це відповідатиме).
4. Далі ПРОВОДЯТЬ СОЦІОЛОГІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, а потім АНАЛІЗУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ цього ДОСЛІДЖЕННЯ. Це завдання виконують особи відповідної кваліфікації.
5. Паралельно проводять ЗБІР і АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДАНИХ про громаду та її оточення. На цьому етапі треба провести АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОПЕРЕДНЬОЇ СТРАТЕГІЇ (якщо така стратегія діяла) та ІНШИХ ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТІВ, якими керується громада або її частина, наприклад головне місто громади. Зазвичай, аналіз проводять зовнішні консультанти.
6. Після проведення аналізу відбувається **Друга зустріч** Стратегічної групи, під час якої ФОРМУЮТЬ ЗВІТ ПРО СТАН громади у формі SWOT/TOWS аналізу за окремими сферами діяльності громади. Найчастіше це соціально-економічна сфера, комунальні послуги і загальні умови життя мешканців, а також сфера зовнішніх зв'язків громади. Зустріч модерують консультанти. Під час неї визначають ключові проблеми і суспільні потреби, а також потенціал і бар'єри розвитку.
7. Черговий крок – ВИЯВЛЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН і СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ, а також ОПРАЦЮВАННЯ ОСНОВ стратегії розвитку. Ця діяльність має відбуватися у співпраці членів Стратегічної групи з консультантами.

8. Паралельно має проходити (за такою ж формулою як попередня діяльність) підготовка АНАЛІЗУ ВИЯВЛЕНИХ ПРОБЛЕМ І ПОТРЕБ – їх упорядкування та ієрархізація, а потім – опрацювання цілей стратегії, наприклад за допомогою методики дерева цілей.
9. Під час **третьої зустрічі** Стратегічної групи має відбутися УЗГОДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЇ, ФОРМУЛЮВАННЯ БАЧЕННЯ, ВИЗНАЧЕННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ І СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ, а також, в міру можливостей – ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ. Пропозиції, напрацьовані під час зустрічей Стратегічної групи, мають упорядкувати і доповнити консультанти.
10. На цьому етапі треба запросити до співпраці тих ПАРТНЕРІВ, яких ми віднесли до зацікавлених сторін і які не представлені у Стратегічній групі. Їх, а також УСІХ МЕШКАНЦІВ треба запросити (наприклад, за допомогою старост) до подання пропозицій до стратегії. Йдеться про пропозиції, які відповідають критеріям включення до плану стратегії, а не про разові дрібні проекти. Цей крок може забезпечити залучення до процесу втілення стратегії більшої кількості суспільних партнерів.
11. На цьому етапі відбувається ОСТАТОЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЕКТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ І ДІЯЛЬНОСТІ, а також КЛЮЧОВИХ ЗАВДАНЬ.
12. Під час **четвертої зустрічі** Стратегічної групи проводять ОСТАТОЧНЕ ВСТАНОВЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ, ДІЯЛЬНОСТІ І КЛЮЧОВИХ ПРОЕКТІВ, складають ГРАФІК і визначають ВІДПОВІДАЛЬНИХ за реалізацію завдань і заходів, а також ПАРТНЕРІВ для виконання окремих завдань. ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ МАЄ БУТИ ГОТОВИЙ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕННЯ ЙОГО ГРОМАДСЬКОСТІ ПІД ЧАС ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ. На цьому етапі ПОГОДЖУЮТЬ ПЛАН І ОСТАТОЧНИЙ ГРАФІК ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ проекту стратегії розвитку.
13. На цьому кроці проводять ТЕХНІЧНУ ПІДГОТОВКУ КОНСУЛЬТАЦІЙ І ОГЛОШУЮТЬ ЇХ; паралельно – РОЗРОБЛЯЮТЬ ПРИНЦИПИ І ВКАЗУЮТЬ РЕАЛЬНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ, а також СИСТЕМУ ВПРОВАДЖЕННЯ, зокрема МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЇ.
14. Наступний крок, який триває декілька тижнів, – ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ проекту стратегії розвитку громади і ОБРОБЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ цих КОНСУЛЬТАЦІЙ.
15. На п'ятій зустрічі Стратегічної групи ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ, ФОРМУЛЮЮТЬ ВИКОНАВЧІ ПРОЕКТИ НА ПЕРШІ 2 РОКИ і, в підсумку, ПОГОДЖУЮТЬ ОСТАТОЧНУ ВЕРСІЮ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ після консультацій, яка ГОТОВА для подання на ЗАТВЕРДЖЕННЯ Голові громади.
16. Наступний крок здійснює найвище керівництво громади. Голова громади ЗАТВЕРДЖУЄ ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ, а Рада громади – ПРИЙМАЄ СТРАТЕГІЮ.
17. ОПРИЛЮДНЕННЯ УХВАЛЕНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ – стратегію треба поширити таким чином, щоб мешканці дізналися про її існування і мали змогу ознайомитися з її змістом.
18. Цей крок насправді є початком шляху – ГРОМАДА ПРИСТУПАЄ ДО ВТІЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ.

Треба пам'ятати

Завдання Координатора:

1. Координація підготовки і проведення зустрічей, пов'язаних з розробкою стратегії розвитку за участю громадськості.
2. Збирання даних і документації, необхідної для опрацювання стратегії, відстеження процесу збирання даних для стратегічного аналізу.
3. Співорганізація зустрічей Стратегічної групи, скликаної для розроблення стратегії.
4. Збирання протоколів і нотаток із зустрічей, які відбувалися під час роботи над стратегією.
5. Проведення інформаційної кампанії.

Завдання Стратегічної групи:

1. Підготовка і представлення Координаторові графіка робіт над стратегією.
2. Популяризація процесу розроблення стратегії серед мешканців.
3. Збирання даних для діагностування ситуації в громаді.
4. Проведення аналізу зібраних даних і опрацювання спільно з зовнішніми консультантами звіту про стан справ у громаді.
5. Організація стратегічних сесій з розробки проекту стратегії й участь у них.
6. Розроблення стратегічних завдань.
7. Опрацювання індикаторів реалізації операційних цілей і діяльності.
8. Остаточне редагування проекту стратегії.
9. Передання проекту стратегії до консультацій з мешканцями.
10. Подання проекту стратегії Голові для ухвалення Радою.

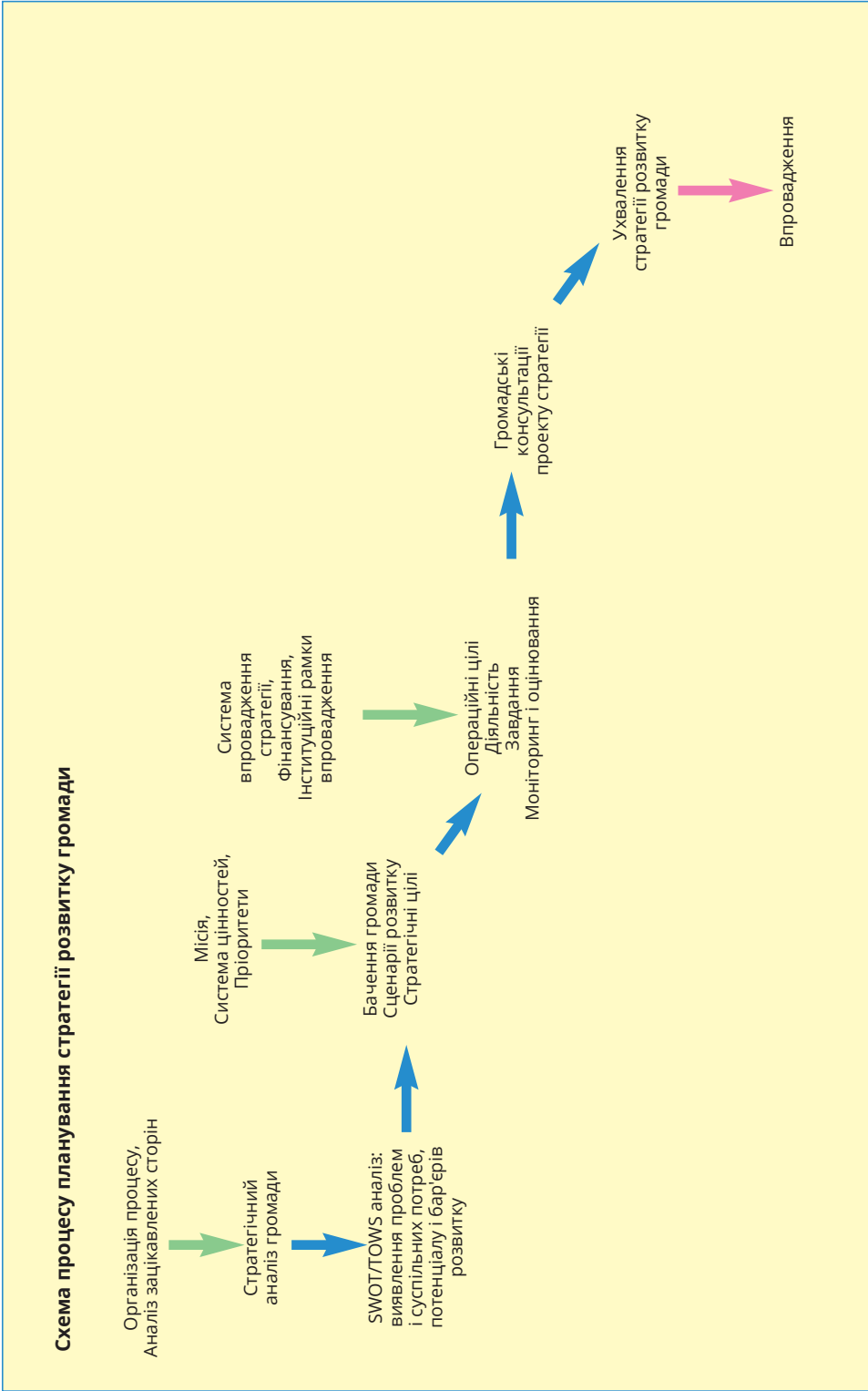
Таблиця 3. Процедура планування стратегії розвитку громади





Схема процесу планування стратегії розвитку громади у базовій формі представлено на наступній сторінці.

Схема 2. Процес планування стратегії розвитку громади



СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ДІАГНОЗ

Розпочинаючи роботу над плануванням стратегії, ми не можемо зробити це лише на основі спостереження і думки нехай і найдосконалішої Стратегічної Команди. Необхідно провести серйозний, при можливості поглиблений стратегічний аналіз громади і його околиць.

Стратегічний аналіз – це не звичайний опис громади. Він повинен бути виконаний не у вигляді набору вихідних статистичних даних, а динамічної (оновленої) інформації з кількісними і якісними показниками, які дозволять визначити як ключові потреби і проблеми, які виникають у громаді, так і їх джерела – причини. Аналіз повинен вказати наявний потенціал – можливості розвитку, а також зовнішні фактори, які впливають і впливатимуть на орган місцевого самоврядування. Аналіз має допомогти опрацювати сценарії, згідно з якими може розвиватися соціально-економічна ситуація громади. Зазвичай, аналіз не призначений для статистичного опису громади, він допомагає зробити висновки щодо напрямків діяльності і методів діяльності – залежно від наявних коштів ми маємо планувати цілі і способи їх досягнення.

Ключовим елементом стратегічного планування є соціологічні дослідження – спосіб залучення спільноти у процес стратегічного планування уже на його початку.

Стратегічний аналіз має враховувати динаміку процесів, які відбуваються у спільноті, показати її як у якісному, так і кількісному вираженні. Щоб це стало можливим, необхідно використати, зокрема, статистичні дані і дані з інших джерел, наприклад, податкових звітів, статистичних даних поліції, даних центрів зайнятості. І тут виникає проблема – новостворені громади об'єднали в своїх межах багато населених пунктів і немає змоги посилатися на достовірні дані, навіть елементарні – ті, які стосуються демографічних процесів – міграції, природного приросту населення, вікової структури спільноти в поділі на економічні вікові групи. Відсутні повні дані про стан технічної інфраструктури, доступність і якість комунальних послуг, зміни у сфері підприємництва. Це дуже суттєва проблема. Досвід показує, що навіть там, де статистичні дані доступні, необхідно ґрунтовно перевірити їхню достовірність. Відсутність повних даних не означає, що цим етапом можна знехтувати.

Які висновки з цього мають зробити керівники органів місцевого самоврядування? Такі ж, як і власники підприємств. Якщо у нас немає доступу до достовірної інформації (у зв'язку з тим, що таких ресурсів немає або у нас немає до них доступу) необхідно розпочати створювати власні ресурси інформації, на які ми можемо покластися. Це непросте завдання. Насамперед воно вимагає систематичності і ретельного підходу, інакше це не має сенсу. Це завдання розраховане на багато років – наприклад, для того щоб могли визначати тенденції, необхідно мати дані принаймні за кілька років. Якщо ж у нас не буде достовірних даних, може виявитися, що ми управляємо і плануємо більше на переконаннях, ніж на фактах.

Необхідно намагатися зібрати так багато даних, наскільки це можливо, користуючись іноді альтернативними джерелами, але насамперед – необхідно розпочати процедуру збору даних силами адміністрації. Таким чином упродовж кількох років можна зібрати достатньо достовірні дані з різних галузей функціонування органу місцевого самоврядування. Ці дані будуть корисними для нас неодноразово і багатьма різними способами.

Необхідно пам'ятати, що стратегічний аналіз має допомогти нам спланувати майбутній розвиток громади. Ми повинні підходити до нього так, щоб з кожної інформації можна було зробити певні висновки, пам'ятаючи, що часто відсутність інформації – це також інформація. Необхідно дивитися на інформацію цілісно – важливими є зв'язки між інформацією з різних галузей. Наприклад, чому у цьому місці підприємництво розвивається значно краще, ніж в іншому? Причиною можуть бути традиції, рівень освіти, співпраця і відкритість мешканців, і звичайно такі фактори, як транспортна доступність, технічна інфраструктура і добробут мешканців.

Велике значення в аналізі мають **порівняння** – порівнювати треба не тільки дані, які стосуються наших мешканців і економіки. Ми маємо також порівнювати себе з оточенням. Таким чином можна визначити конкурентні переваги (це має значення, наприклад, для пошуку інвесторів). Може виявитися, що наші сусіди мають над нами значну перевагу в розвитку інфраструктури, або на їхніх територіях значно краще транспортне сполучення з містами. З такого спостереження можна зробити дуже суттєві і численні висновки. Подібно і зі структурою власності – чим більше власників, тим краще розвивається підприємництво. Люди, які не зв'язані з цим місцем власністю, не надто долучаються до розвитку цієї території, часто не відчувають себе "вдома".

Якщо за попередні періоди орган місцевого самоврядування мав розроблені певні плани, необхідно проаналізувати, якими були результати реалізації цих планів, а також, якими є результати впровадження річних планів соціально-економічного розвитку. Необхідно подумати, що вдавалося, а що ні, і чому. Це може мати значення також і для впровадження нашої стратегії!

Необхідно охарактеризувати негативні явища, не побоюючись, що вони виставлять нашу громади в поганому світлі. Якщо ми маємо визначити потреби і проблеми, то не можемо представити в аналізі лише позитивні сторони. Аналіз має бути достовірним – базуватися на підтверджених даних. Якщо у нас немає інформації і даних за минулі періоди – треба написати про це. Найважливіше, щоб з моменту опрацювання нової стратегії "додобитися" до достовірних кількісних, якісних даних і показників, які слугуватимуть нам основою для порівнянь під час моніторингу стратегії, оцінювання її впровадження та під час актуалізації через декілька років.

Сфера аналізу

Щоб створити умови для ухвалення найважливіших стратегічних рішень з питань розвитку громади, треба забезпечити доступ до якомога найактуальніших даних та усієї інформації, яка може мати значення під час планування. Нижче представлено звичайний обсяг даних, який зазвичай збирають для потреб стратегічного аналізу. Необхідно зазначити, що це не максимальний обсяг, оскільки, наприклад, часто міста замовляють складніші аналізи, які базуються на різноманітних даних. Також готують спеціалізовані галузеві аналізи, які стосуються транспорту, житлового господарства або послуг. Звичайно, тут йдеться не про зайві витрати, а про забезпечення найкращим способом умов для ухвалення рішень, наслідки яких (позитивні або негативні) мешканці можуть відчувати упродовж багатьох років. В українських умовах відносно мало інформації, яка доступна через систему державної статистики. Саме тому необхідність збору і актуалізації власних ресурсів інформації не потребує обґрунтувань.

Таблиця 4. Сфери стратегічного аналізу

Сфера аналізу	Опис
1. Розташування громади – географічне, транспортне сполучення	Опис має відображати географічне розташування громади (у тому числі відносно найближчих міст і обласного центру), а також надати характеристику її транспортного сполучення.
2. Природні ресурси, природне середовище	Опис має відображати оцінку природних ресурсів, які наявні в даний час і в майбутньому, характеристики природного середовища, його актуальне становище і в перспективі кількох, кільканадцяти років, зокрема і загрози. Також необхідно оцінити природні ресурси і умови в перспективі інвестиційної привабливості.
3. Населення, демографічні процеси	Необхідно представити: динаміку природного приросту і міграції, структуру відповідно до економічних вікових груп і її зміни, показник фемінізації, показники демографічного навантаження.

4. Історична і культурна спадщина	Необхідно надати короткий історичний огляд, інформацію про пам'ятки, фактори інтеграції спільноти, традиції, елементи, які впливають на імідж громади, базу і комунальні послуги. елементи, які впливають на імідж громади, базу і комунальні послуги.
5. Просторове управління	Необхідно описати існуючі плани просторового управління, їхню якість і актуальність, потреби у цій сфері.
6. Управління земельними ресурсами і нерухомістю	Необхідно представити структуру землекористування, структуру земельної власності, будівлі у власності громади і їх використання.
7. Житлове господарство	В описі треба представити розмір, структуру житлових ресурсів, управління, стан ресурсів, нове житлове будівництво на даний час і перспективи та бар'єри для розвитку будівництва.
8. Технічна інфраструктура (дорожня, водно-каналізаційна, енергетична, газова, тепла)	<p>ДОРОЖНЯ ІНФРАСТРУКТУРА</p> <p>Опис і стан, оцінка доступу транспортного сполучення і транспортних послуг з точки зору робочих місць, навчання, послуг, відпочинку, житлових та бізнес інвестицій;</p> <p>ВОДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНА, ЕНЕРГЕТИЧНА, ГАЗОВА, ТЕПЛОВА ІНФРАСТРУКТУРА</p> <p>Доступ, стан, потреба у модернізації, ремонті та розвитку; комунальні послуги, які надаються на базі цієї інфраструктури, – доступність, якість, спосіб організації, ступінь інтеграції систем послуг, проблеми заборгованості споживачів, інші основні проблеми і потреби.</p>

9. Місцева економіка	Необхідно представити основні суб'єкти виробництва та надання послуг, доступність послуг (зокрема, телекомунікаційних і інтернету), домінуючі і перспективні галузі, економічні традиції, організації підприємців, які діють на території громади.
10. Ринок праці	Необхідно описати: рівень освіти спільноти, доступність кваліфікованої робочої сили, безробіття (у тому числі довготривале), безробіття жінок, безробіття молоді.
11. Освіта	Необхідно описати установи, структуру (школи усіх рівнів, дошкільні навчальні заклади), стан освітньої бази, доступність, ефективність і якість освіти, соціальні ініціативи у цій галузі.
12. Громадська діяльність	Необхідно описати: неурядові організації і неформальні групи, реалізовані проекти для суспільства, рівень інтеграції спільноти і співпраця з органом місцевого самоврядування, можливості співпраці у впровадженні стратегії.
13. Умови і якість життя мешканців	Необхідно описати: безпеку, охорону здоров'я, соціальні потреби, проблеми, у тому числі патологічні явища.
14. Діяльність соціального захисту	Необхідно представити обсяг, доступність, якість послуг системи соціального захисту, форми і розмір допомоги, яка надається.
15. Аналіз середовища	Необхідно описати сусідні органи місцевого самоврядування, співпрацю з ними, регіон – вплив на громаду, можливості розвитку, можливості співпраці, можливості і загрози для розвитку.
16. Потенціал розвитку	Необхідно представити можливості використання ресурсів, створення умов для розвитку, тенденції в економічному середовищі, приватні інвестиції.

17. Місцева адміністрація	Необхідно представити доступність адміністративних послуг (зокрема, послуг, які надаються через інтернет), якість обслуговування мешканців і підприємців, існуючий потенціал і потреби, у тому числі пов'язані з умінням адміністрації впроваджувати стратегії і плани розвитку.
18. Відносини громади з мешканцями і середовищем	Необхідно описати способи інформування мешканців, якість веб-сайту адміністрації, промоцію громади, інвестиційну пропозицію, співпрацю з місцевими засобами масової інформації.

Окрім цього, треба проаналізувати управління фінансами громади – опрацьовуємо його окремо в повному або спрощеному вигляді. Цей аналіз має охопити:

- ▶ аналіз бюджету (операційний/інвестиційний);
- ▶ аналіз заборгованості і кредитної спроможності;
- ▶ аналіз розміру податків і зборів, а також стабільності дохідної бази громади;
- ▶ визначення потенціалу зростання доходів/видатків;
- ▶ опис загроз для фінансування завдань.

Увесь стратегічний аналіз має базуватися на фактах, а не на переконаннях, навіть якщо вони загальноприйняті. Занадто часто буває, що ці переконання не витримують детального дослідження. Соціологічні дослідження, які ми проводимо, служать, зокрема, для перевірки зібраних даних і навпаки – маючи „тверді” кількісні дані, ми здатні визначити, чи відповідає дійсності спосіб сприйняття й оцінювання багатьох аспектів життя громади респондентами анкет. Також треба пам'ятати, що аналіз у цій галузі буде настільки достовірним, наскільки достовірною є інформація, яку ми використовуємо у ньому. Тому слід подбати про високу якість зібраних даних. Це має особливе значення в контексті помилок і неточностей, які зустрічаються в даних державної статистики.

Якість аналізу може бути настільки гарною, наскільки гарними є найгіршої якості дані, які використовують для його проведення. Тобто не можна очікувати високої якості аналізу, який проводять на основі даних низької достовірності. Немає сенсу проводити аналіз мало достовірних даних.

Щоб мати змогу проаналізувати тенденції чи напрями, а також зробити достовірні висновки на цю тему і сформулювати точний прогноз, треба мати дані, які охоплюють періоди від кількох до навіть кільканадцяти років. Особливе значення це має стосовно демографічних явищ, підприємництва, визначення попиту на послуги, або прогнозування бюджету. Наприклад, варто пам'ятати, що уже на дану хвилину ми можемо визначити (з дуже незначною помилкою) кількість дітей у школах через 6 років!

Важливі:

- ▶ повнота даних
- ▶ актуальність даних
- ▶ достовірність даних – іноді необхідна незалежна перевірка
- ▶ інтерпретація результатів

Ми маємо бути в змозі проаналізувати також тенденції і події:

- ▶ економічні
- ▶ соціально-культурні
- ▶ політично-юридичні
- ▶ демографічні
- ▶ технологічні

У заключній частині аналізу ми повинні отримати в синтетичній формі відповідь на запитання які ресурси є ключовими для розвитку нашої громади і який потенціал має громада, а також чого саме нам не вистачає, щоб забезпечити сталий і динамічний розвиток. Важливо також визначити, яким є стан – фактична придатність цих ресурсів для досягнення цілей і реалізації бачення. При цьому необхідно враховувати не тільки матеріальні ресурси, але в однаковій мірі – людський капітал, потенціал знань і навичок, культурні цінності та історичну спадщину.

Участь громадськості на етапі стратегічного аналізу

Класичним і найпоширенішим способом забезпечити участь громадськості на даному етапі роботи над стратегією є проведення соціологічних досліджень, здебільшого, у формі анкет. Варто подбати про те, щоб дослідження було добре пристосоване до специфіки даної громади. Треба намагатися, щоб

дослідження проводилися серед репрезентативних груп мешканців. Важливо, щоб вони охоплювали різні соціальні та вікові групи, а також всю територію громади. Завдяки цьому їх результати достовірно відобразатимуть реальні погляди, ілюструватимуть явища і їх інтенсивність.

Такого типу дослідження найкраще довірити фахівцям (це не має означати надмірних затрат), або щонайменше забезпечити підготовку змісту запитань анкети і аналізу, а також інтерпретацію її результатів особами, які мають досвід у проведенні досліджень. Дослідження, які підготовлені або проведені недбало, можуть принести більше шкоди, ніж користі, призводячи до помилкових висновків і підриваючи довіру до такого виду діяльності. Погано проведені дослідження також можуть негативно вплинути на довіру до місцевої влади. Важливо правильно розповсюдити анкети, оскільки мешканці заповнюють їх самостійно. У цьому випадку варто скористатися допомогою старост, волонтерів, які займаються поширенням анкет.

Анкета має бути зрозумілою, щоб ті, хто її заповнює, не мали сумнівів щодо змісту запитань. Тому необхідно додати коротку інструкцію, у якій розмістити інформацію з якою метою орган місцевого самоврядування проводить анкетування, як заповнити анкету, куди і яким чином передати її в адміністрацію, якщо анкету не забирає сам інтерв'юер.

Якщо спільнота нараховує кільканадцять і більше тисяч мешканців, необхідно розробити окрему анкету для підприємців, завдяки якій ми зможемо з'ясувати їхню думку про важливі для економічного розвитку громади питання. Таке дослідження (трішки ширше) іноді називають дослідженням клімату для підприємництва. Ще один спосіб – надіслати анкети до підприємців (їх адреси загальнодоступні) з проханням заповнити їх. Так само ми можемо зробити, розробляючи анкету для громадських організацій, які є природним партнером органів місцевого самоврядування для забезпечення участі громадськості в стратегічному управлінні.

На цьому етапі планування необхідно провести, також з участю громадськості, оцінювання планів і програм, які впроваджувалися до цього часу, якщо такі були раніше ухвалені і реалізовані. Це можна зробити завдяки кільком додатковим запитанням в анкеті.

У додатках до порадики представлено опитувальник анкети, яку використовують на етапі діагностування спільноти під час роботи над стратегією.

Опис випадку

Прикладом неправильної діяльності, який ми наводимо для застереження, може бути анкетне дослідження, яке проводили органи влади одного з невеличких європейських міст з населенням трошки більше ніж 40 тисяч мешканців. Метою анкетування було визначення потреб, пов'язаних

з ревіталізацією (соціально-економічним відновленням) старої частини містечка. Задля економії влада вирішила провести дослідження силами власних чиновників, які не розуміли потреби таких досліджень і не надавали значення їхньому правильному виконанню. Анкетування провели з дуже малою (менше ніж 40 осіб) групою респондентів, яких зустріли в безпосередній близькості до ратуші. Журналістське розслідування привело до висновків, що частину анкет заповнили самі чиновники, щоб заощадити свій час. Їм здавалося, що вони досконало знають містечко, а отже мають на це право. Коли інформація про це через місцеві засоби масової інформації дійшла до мешканців, ніхто не хотів брати участь у подальшій роботі над планом ревіталізації містечка. Це погано вплинуло на якість плану ревіталізації, який виявився неефективним. Це також стало болісним ударом по іміджу органів місцевого самоврядування, який підірваї довіру мешканців. Інформацію, надану місцевою пресою, підхопили і поширили регіональні засоби масової інформації, що збільшило масштаб іміджевої катастрофи.

Окрім анкетного дослідження на етапі проведення стратегічного аналізу практикують також інші форми досліджень:

- ▶ індивідуальні інтерв'ю (вуличне опитування),
- ▶ дослідницькі прогулянки,
- ▶ відкриті зустрічі,
- ▶ фокус-групи,
- ▶ консультативно-інформаційні пункти (які, наприклад, можна організувати у старост).

Дослідження (відкриті зустрічі – необов'язково) мають проводити кваліфіковані консультанти. Для опрацювання й інтерпретації результатів також треба залучати фахівців.

Організація відкритих зустрічей

Формула "мозкової атаки" або "круглого столу" може бути цікавою, як додаткова форма роботи з соціальними або бізнес-партнерами, на деяких етапах роботи над стратегією, особливо, якщо забезпечено можливість вільного обміну думками й інформацією.

Вона може забезпечити надання додаткової інформації на етапі стратегічного аналізу і перевірки діагнозів, а також надати цінні ідеї і рішення на етапі опрацювання цілей, заходів і завдань стратегії. Однак, вона вимагає упорядкування і відповідної організації для забезпечення ефективної роботи. Однією з умов є обмеження розміру групи максимум до 30 осіб, другою – залучення ефективного модератора, третьою – чітке визначення цілей і встановлення принципів роботи та їх дотримання.

Аналіз зацікавлених сторін

Важливим етапом стратегічного аналізу виступає АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН. Зацікавлені сторони для громади – це, насамперед, мешканці, а також установи, групи або окремі особи, які здатні суттєво вплинути на діяльність органу місцевого самоврядування або ж можуть залежати від його рішення. У відношенні до зацікавлених сторін громада має визначені зобов'язання. Зацікавлені сторони мають змогу чинити тиск на рішення, які приймаються. З громадою їх поєднують різні зв'язки, у тому числі економічні (наприклад, зацікавленою стороною може бути велике водно-каналізаційне підприємство, яке розташоване в сусідньому місті і постачає воду мешканцям сусідніх громад).

Зацікавлені сторони можуть переслідувати різні цілі, тому дії громади мають призводити до розкриття їхніх потреб, напрямів, способів і сили, з якою вони в змозі на неї впливати. З цією метою треба впорядкувати зацікавлені сторони за важливістю.

Зацікавлені сторони можуть впливати на імідж органу самоврядування. Цей вплив з часом може змінюватися. Наприклад, негативно налаштовані засоби масової інформації можуть змінювати своє ставлення, коли орган самоврядування змінює свою поведінку у сфері інформаційної політики і починає діяти у більш прозорий спосіб.

Аналіз зацікавлених сторін можна провести описовим способом. Він полягає у визначенні зацікавлених сторін, їх описі, визначенні виду і сили впливу, який вони мають на громаду, а також представленні можливих змін цього впливу упродовж періоду, охопленого горизонтом планування стратегії.

Зацікавлені сторони будуть по-різному зацікавленими результатами наших робіт. Частина з них, без сумніву, хотітиме впливати на їх перебіг. У цьому немає нічого незвичайного – орган місцевого самоврядування, дотримуючись принципу відкритості, має співпрацювати з якомога ширшим колом партнерів, зокрема тих, цілі яких збігаються з його цілями або значною мірою перетинаються.

Поміж зацікавлених сторін будуть також різноманітні неформальні групи інтересів, цілі яких не збігатимуться з цілями органу місцевого самоврядування і мешканців, а отже такі, які не завжди позитивно впливають на громаду як спільноту. Таким чином, обираючи з-поміж представників зацікавлених сторін партнерів для співпраці, необхідно забезпечити дотримання принципів відкритості, неупередженості і рівності прав, враховуючи громадський інтерес.

Особливим чином нам необхідно визначити так званих МІСЦЕВИХ ЛІДЕРІВ. Особи з цієї групи займають особливу позицію у суспільстві, яка полягає у впливі на формування думки співмешканців. Вони часто користуються повагою у своїх середовищах, мають велику здатність переконувати і активізувати спільноти.

Визначення та запрошення до співпраці місцевих лідерів значно збільшує шанси на успіх розпочатої громадою діяльності, і не лише пов'язаної зі стратегічним плануванням. Однак, з точки зору громади важливо, щоб ці лідери представляли неупереджене ставлення, а не інтереси вузьких соціальних груп чи економічних кіл.

Окрім місцевих лідерів треба запросити до співпраці представників активних громадських організацій, які можуть значним чином співпрацювати з громадою і під час впровадження стратегії. Іноді складається так, що лідери одночасно є членами таких організацій.

У певному сенсі громадські організації мають перевагу над самоврядними установами – вони не сковані тугим корсетом правил, здатні швидко й еластично реагувати, володіють цінною з точки зору органу місцевого самоврядування інформацією, іноді вони ближчі до людей, ніж скована юридичними процедурами адміністрація, можуть краще знати потреби місцевих середовищ, у яких вони ведуть свою діяльність.

Слід зазначити, що дуже бажано, щоб у процесі стратегічного планування брали участь представники різних політичних поглядів (у тому числі місцевої опозиції), оскільки це збільшує шанси на стабільне впровадження стратегії після можливої зміни влади в громаді. Стратегія має інтегрувати навколо спільних питань мешканців громади, незалежно від політичних поглядів. Якщо стратегія стала результатом суспільного консенсусу, то більша кількість людей буде себе з нею ідентифікувати і орган місцевого самоврядування може розраховувати на більшу кількість союзників під час її впровадження.

Слід завжди пам'ятати, що запрошення до співпраці опонентів, чи то політичних чи організацій, які не завжди погоджуються з позицією влади громади, може принести користь у формі угоди про основні цілі і підходи вигідної співпраці. Конструктивно налаштована опозиція може виступати цінним партнером у стратегічному плануванні, вказуючи на інші погляди або надаючи корисну інформацію. Результатом залучення таких осіб або груп до роботи над плануванням може бути їхня участь у подальшій реалізації стратегічних проектів і збільшення шансів життєздатності стратегії у разі зміни влади на чергових виборах.

SWOT-аналіз

Підсумком стратегічного аналізу і соціологічного дослідження має бути **SWOT-аналіз**, який полягає у визначенні сильних (англ. **Strengths**) і слабких (**Weaknesses**) сторін громади (а саме її позитивних і негативних рис, специфічних ресурсів, потенціалу або дефіцитів, які мають вплив на майбутній розвиток), а також можливостей (**Opportunities**) і загроз (**Threats**), (а саме позитивних і негативних процесів чи явищ, які стосуються громади або стосуватимуться її у майбутньому і впливатимуть на її розвиток).

У літературі найчастіше йдеться про можливості і загрози з боку оточення, однак, необхідно врахувати також ті, які можна віднести до даної організації, у нашому випадку – громади. Прикладом такої внутрішньої загрози виступає загроза, пов'язана з міграцією молодих людей з території громади до міст або за кордон, або ж загроза, пов'язана зі стрімким зростанням у громаді кількості літніх осіб у найближчому майбутньому.

SWOT-аналіз допомагає впорядкувати наше сприйняття проблем і потреб, які стосуються як суспільної, так і економічної сфери, комунальних послуг та інфраструктури, яка необхідна для надання цих послуг. Ключове питання у тому, щоб побачити не тільки прості потреби чи проблеми, а насамперед підходити до питань системно, враховуючи необхідні організаційні, юридичні, фінансові дії. Наприклад, аналізувати факт не лише існування спортивно об'єкту, а також спосіб організації управління об'єктом, його використання та фінансування його багаторічної експлуатації.

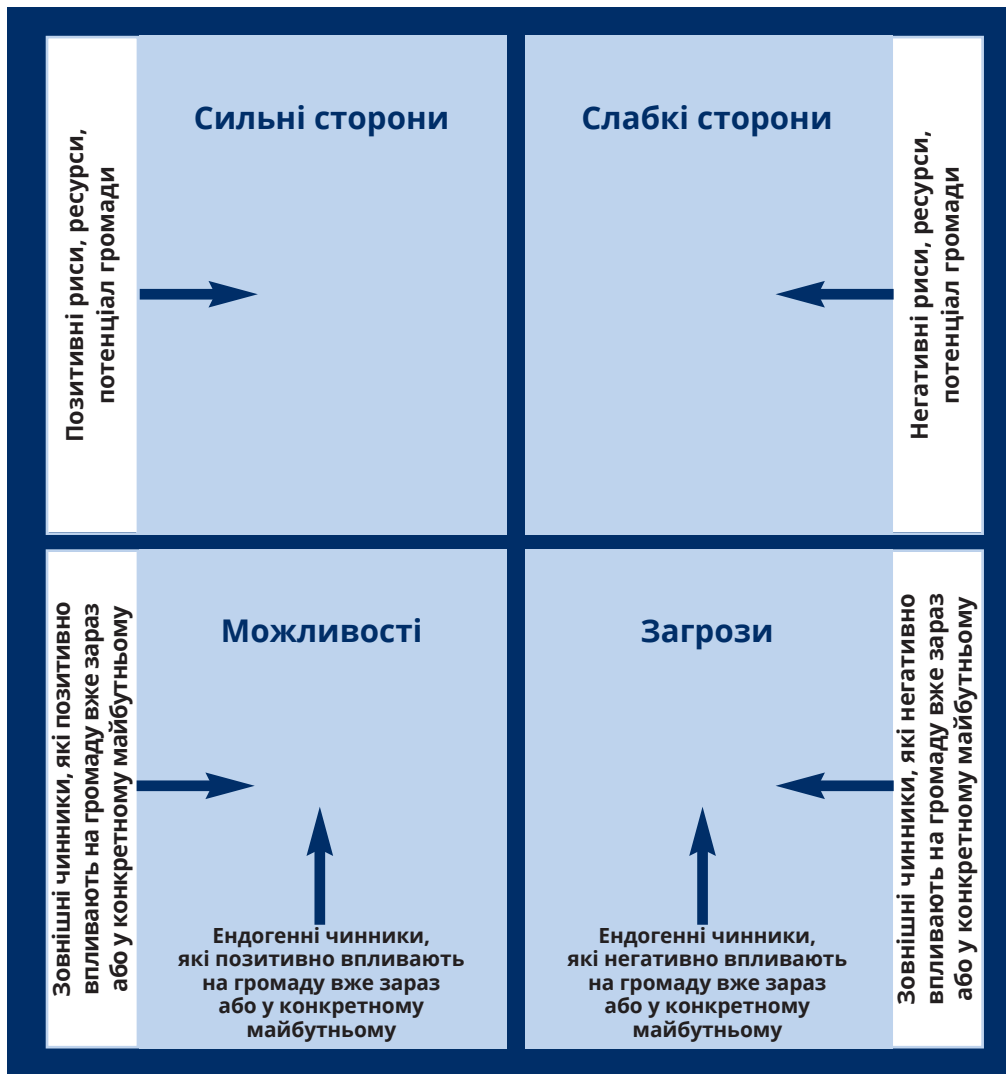
Поширеною помилкою при складанні SWOT-аналізу виступає надмірно оптимістичне оцінювання кожної риси чи ресурсу громади – наприклад, високий рівень лісистості, будь-які водойми і водні шляхи часто трактують як сильну сторону з точки зору розвитку туризму. А насправді це лише можливість розвитку з досить низьким потенціалом, з огляду на необхідні інвестиційні витрати та факт, що такого типу риса не є унікальною, тому складно створити на ній конкуренту перевагу і значне зростання місцевої економіки.

Діапазон SWOT-аналізу

SWOT-аналіз повинен бути настільки детальним, щоб відображати усі фактори, які важливі для подальшої роботи над плануванням (потенціал, проблеми, потреби). Однак, у ньому не має бути занадто багато деталей, оскільки це приведе до втрати ясності опису і спільного впливу факторів.

Щоб забезпечити достатню деталізацію, SWOT-аналіз можна провести, розбивши його на чотири описані нижче сфери.

Схема 3. SWOT-аналіз



У кожній сфері визначаємо:

- ▶ **ЕКОНОМІЧНА СФЕРА** – слабкі сторони і потенціал місцевої економіки, шанси і бар'єри розвитку та їхні передумови, можливості створення нових потенціалів і ресурсів.
- ▶ **СОЦІАЛЬНА СФЕРА** – задоволення соціальних потреб, соціальні процеси і проблеми, громадська безпека, соціальні послуги (освіта, охорона здоров'я, культура), активність і інтеграція суспільства.

- ▶ ЦИВІЛІЗАЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ – комунальні послуги, доступність і якість адміністративного обслуговування, житлові ресурси, якість життя і доступність послуг.
- ▶ ЗОВНІШНІ ЗВ'ЯЗКИ – співпраця з інституційними партнерами (органи влади інших рівнів, інші органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємства) і мешканці.

TOWS-аналіз

Що робити далі після підготовки SWOT-аналізу? Можна перейти до визначення сценарію розвитку, але також можна провести у спрощеному вигляді TOWS-аналіз. Він полягає у вивченні взаємозв'язків, які формуються між сильними і слабкими сторонами, а також між можливостями і загрозами.

Проводячи TOWS-аналіз, ми шукаємо відповіді на такі запитання:

- ▶ Чи посилюватимуть загрози значення слабких сторін громади і як саме?
- ▶ Чи послаблюватимуть загрози значення сильних сторін громади і як саме?
- ▶ Чи зміцнюватимуть можливості сильні сторони громади і як саме?
- ▶ Чи послаблюватимуть можливості значення слабких сторін громади і як саме?
- ▶ Чи дозволять сильні сторони громади використати можливості, які з'являються?
- ▶ Чи дозволять сильні сторони громади подолати загрози, які виникають?
- ▶ Чи загрожуватимуть слабкі сторони громади використанню можливостей, які з'являються?
- ▶ Чи можуть слабкі сторони громади посилити вплив загроз, які виникають?

Проведення TOWS-аналізу допомагає нам зрозуміти, наскільки ми можемо розраховувати на наші сильні сторони і який реальний вплив наших слабких сторін. Завдяки цьому аналізу ми побачимо у правильному світлі як значення проблем, так і окремі фактори, які стимулюють розвиток, а також бар'єри, які можуть блокувати чи послаблювати його.

Це матиме ключове значення для визначення пріоритетів стратегії та вплине на якість формулювання сценаріїв розвитку, у яких ми враховуємо як можливі зміни і вплив наших потенціалів та перешкод, так і вплив середовища.

Слід зазначити, що не принципово записувати в SWOT/TOWS аналізах зовнішній вплив загроз чи можливостей, які носять макроекономічний характер (наприклад, висока інфляція, падіння курсу валюти), або які стосуються усієї країни чи широкого кола суб'єктів (наприклад, можливості, пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію з ЄС або, наприклад, загальний розвиток сільського господарства).

Для комерційних фірм у класичному підході в результаті SWOT/TOWS-аналізів ми отримуюємо чотири можливі стратегії, які полягають у:

- ▶ максимальному використанні синергії сильних сторін і можливостей, які впливають з середовища (АГРЕСИВНА СТРАТЕГІЯ);
- ▶ мінімізації негативного впливу середовища (загроз) шляхом максимального використання сильних сторін (КОНСЕРВАТИВНА СТРАТЕГІЯ);
- ▶ усунення слабких сторін і створення конкурентної позиції шляхом максимального використання можливостей (КОНКУРЕНТНА
- ▶ забезпечення виживання шляхом мінімізації впливу слабких сторін та загроз, які впливають з середовища (ДЕФЕНСИВНА СТРАТЕГІЯ).

У випадку зі стратегією розвитку органів місцевого самоврядування ситуація складніша – ми маємо справу не з однією або двома сферами діяльності, як це є для більшості фірм, а з багатьма, у яких треба забезпечити сталий розвиток. Більше того, ми маємо врахувати вплив можливостей і загроз, які з'являються в самій громаді, і результати синергії. Органи місцевого самоврядування можуть формувати політику в різних галузях набагато ширше, ніж пересічна фірма, і мають гарантії доходів на певному рівні, однак вони не в змозі повністю знизити витрати на діяльність, враховуючи низку нормативних зобов'язань. У результаті органи місцевого самоврядування можуть планувати творчі стратегії, а не стратегії, які реагують лише на зовнішній вплив.

Усе це формує можливий загальний підхід у стратегічному плануванні, який стосується сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у громадах:

- ▶ намагаємося використовувати і зміцнювати сильні сторони, а також обмежувати (усувати) слабкі сторони;
- ▶ прагнемо до того, щоб перетворити можливості на сильні сторони, а загрози – на шанси.

ЯК ТАКИЙ ПІДХІД ЗАСТОСУВАТИ НА ПРАКТИЦІ?

Наприклад, високе безробіття серед молоді є ЗАГРОЗОЮ для розвитку, оскільки ці особи або виїдуть на пошуки роботи у великі міста чи за кордон або залишаться на місці, обтяжуючи систему соціального захисту. Крім цього, частина з них потрапить під згубний вплив різних шкідливих залежностей і проявлятиме асоціальну поведінку.

Цю загрозу можна також розцінювати як **МОЖЛИВІСТЬ** за умови здійснення відповідних заходів. Молоді люди є найбільш відкритими до професійного навчання, їм це дається найлегше, найчастіше вони незв'язані родинами, а отже мобільніші. Тому, якщо забезпечити їм змогу здобути додаткову професійну підготовку і надати підтримку для започаткування підприємницької діяльності, вони можуть стати шансом для місцевої економіки.

Звичайно, за умови, що недалеко будуть робочі місця відповідного до цього додаткового профілю підготовки, які ми надамо для безробітної молоді, а створені підприємства відповідатимуть потребам ринку.

Адекватність проведеного діагностування має оцінити Стратегічна група, але можна також (це, наприклад, практикується у польських органах місцевого самоврядування) представити звіт про стан справ у громаді не тільки Раді чи громадським організаціям, а й широкій громадськості на відкритих зборах або під час дебатів. Це дасть змогу уточнити і повністю узгодити діагноз. Часто уже на цьому етапі народжуються ідеї і з'являються перші основи для планування.

Розроблений на основі аналітичної роботи діагноз громади має надати інформацію про рівень задоволення суспільних потреб, а також потреб і проблем, які виникають у цій сфері.

Другий ключовий для створення стратегії набір інформації, який ми повинні отримати в діагнозі, це – опис ресурсів, потенціалу і бар'єрів розвитку.

У результаті аналітичної і діагностичної роботи ми повинні мати не тільки комплексну реальну картину громади та її середовища, а й достовірні прогнози змін, які відбуватимуться при визначених умовах у громаді.

Уся ця інформація повинна дати можливість сформулювати програму стратегії: пріоритети і бачення розвитку, сценарії, згідно з якими цей розвиток міг би відбуватися, та адекватні цілі й способи їх досягнення.

СТРАТЕГІЯ – бачення, стратегічні цілі, діяльність – куди ми прямуємо?

Стратегію треба створювати на основі цінностей.

Цінності, стандарти, поведінка, традиція, культура сприяють збереженню нашої ідентичності.

Набір цінностей, якими ми будемо керуватися у стратегічному управлінні, має стати результатом домовленості між усіма співтворцями стратегії – тільки тоді вони ідентифікуватимуть себе з нею.

Тому треба наголошувати на цих цінностях під час громадських консультацій і роботи з соціальними партнерами, щоб ті цінності, які ляжуть в основу нашої стратегії, були результатом консенсусу.

Місія і бачення громади

Місія – це концепція діяльності, яка визначає зміст і мету існування організації. Компанії формують свою місію не тільки, щоб визначити основну мету своєї діяльності, але перш за все, щоб виділитися на конкурентному ринку. Таким чином місії компаній відрізняються одна від одної, вони виступають відмінною рисою кожної з них.

Щодо органів місцевого самоврядування можна сказати, що вони усі мають спільну місію – найкраще задоволення колективних потреб мешканців і забезпечення завдяки цьому найвищої якості життя місцевих спільнот.

У той же час це означає також безперервний і всебічний розвиток цих спільнот.

Незважаючи на цей загальний принцип, частина органів місцевого самоврядування під час роботи над стратегією визначає свою місію детальніше.

Важливим кроком у процесі планування стратегії є визначення **бачення (візії) громади**.

Стратегічне бачення – це майбутній бажаний стан організації, до якого вона прагне, реалізуючи заплановану діяльність.

„Бачення без дій – це мрія, дія без бачення – це ЖАХ.”

(японське прислів'я)

Розвинені організації визнають, що наявність довгострокового бачення – необхідна.

Яким має бути бачення?

- ▶ привабливим;
- ▶ досяжним;
- ▶ зрозумілим (яке можна уявити).

Бачення виступає інтегруючим чинником, як на етапі планування, так і впровадження стратегії. Досягнення стану, описаного в баченні, – це найбільш віддалена мета, до якої ми прямуємо, досягаючи чергових цілей.

Лідерство

Неможливо переоцінити роль лідерства в управлінні, а тим більше у стратегічному управлінні. Важливість лідерства особливо проявляється в умовах відсутності згуртованості місцевої спільноти, різних інтересів, відсутності мотивованих і відповідальних працівників в органі місцевого самоврядування.

Основні лідерські функції:

- визначення напрямів діяльності;
- управління зміною і невизначеністю;
- формування ефективної мотивованої команди;
- натхнення (зараження ідеями) і створення сприятливих умов для реалізації бачення.

Визначення стратегічних пріоритетів

Визначення пріоритетів стратегії – це рішення, яке встановлює політику органу місцевого самоврядування. Це розв'язання, яке ми визнаємо найважливішим з-поміж багатьох завдань, які виконує орган місцевого самоврядування. Однак, під час планування стратегій громад неможливо зосередитися на од-

ному пріоритеті, що було б зрозумілим, наприклад, у випадку з компанією. Але ми не можемо розпорошувати ресурси по багатьох напрямках. Прагнучи зберегти баланс у соціально-економічному розвитку, зазвичай ми визначаємо 3-4 пріоритети.

Обираючи пріоритети, треба керуватися конкретними критеріями – чому даний напрям розвитку, сфера діяльності органу місцевого самоврядування чи ціль у стратегії є важливішими за інші?

На визначення пріоритету може впливати, наприклад, діапазон і сила впливу певної проблеми або незадоволеної соціальної потреби, яка блокуватиме розвиток, якщо її не розв'язати. Ще одним прикладом може бути виникаюча з добре сформульованого бачення і сценаріїв – досі непомічена або недооцінена – можливість для розвитку. Такою можливістю може бути використання дуже вигідного розташування біля доріг, використання тенденцій розвитку, які пов'язані з великими міськими осередками (субурбанізація), врахування великих, запланованих або вже реалізованих інвестицій приватних суб'єктів у нашій місцевості або в сусідній громаді.

Пріоритети, які ми визначаємо, насамперед мають враховувати ціль існування громади, її правові повноваження та обов'язки. В загальному пориві до економічного розвитку, визначаючи пріоритети, іноді оминають простий факт, що умовою розвитку є висока якість освіти, а також – часто цитоване в Європі гасло – освіта упродовж всього життя, яка не закінчується на рівні середньої школи чи університету.

Партнерства – стратегічні альянси

Намагаючись оцінити значення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, необхідно згадати тему співпраці громад для реалізації публічних завдань, наприклад, у сфері громадського транспорту, комунальних послуг або підприємництва. Щоб досягнути додаткових результатів, які з'являються внаслідок взаємодії (ефект синергії), треба уміти подолати бажання конкурувати з сусідами на кожному полі і за будь-яку ціну, а замість цього розпочати вигідну для усіх сторін співпрацю.

Тут варто згадати приклад норвезьких органів місцевого самоврядування, які у більшості випадків є невеликими і самостійно не мають значного потенціалу. Вони об'єднують сили, щоб ефективно виконувати свої публічні завдання. В середньому кожна норвезька громада бере участь у кількох-надцяти партнерських комунальних угодах, укладених в різних галузях з іншими органами місцевого самоврядування!

Сценарії розвитку

Однією з характерних рис стратегічного планування є непевність, яка однак не повинна нас паралізувати й утримувати від планування і діяльності.

З огляду на відсутність впевненості щодо перебігу майбутніх суспільних процесів у стратегічному управлінні треба впроваджувати сценарне планування. Сценарне планування полягає у розробленні кількох раціональних і найбільш імовірних варіантів розвитку ситуації, як в оточенні, так і в самій громаді. Це дасть змогу краще спланувати способи поведінки, які гарантуватимуть розвиток незалежно від змін, які відбуваються.

Стратегічне планування – це підготовка до майбутнього, до різних можливих ситуацій і змін, які охоплюють усю або велику частину спільноти. Прикладом такої структурної зміни може бути проблема старіння суспільства. Можна уявити собі, що цей процес проходить різними способами. Від найбільш песимістичних (відтік молодих людей, скорочення місцевої економіки, погіршення доступності послуг, зубожіння спільнот, зниження доходів до бюджету громади), аж до дуже оптимістичних – за умови забезпечення хорошого медичного обслуговування та розвитку платних послуг для людей похилого віку із сусідніх великих міст, які хотітимуть провести старість у спокійному і приязному середовищі, зростаюча кількість таких осіб може стати одним з факторів розвитку, як це відбувається на Заході, та й навіть у Польщі, коли йдеться про розвиток так званої "срібної економіки".

Підбиваючи підсумки – під час роботи над стратегією орган місцевого самоврядування має опрацювати два-три найбільш достовірні сценарії розвитку ситуації у ключових сферах діяльності і вибрати один із них. У той же час, необхідно врахувати можливість корекції сценарію з плином часу, якщо наші прогнози не будуть повністю збігатися з реальністю. Тому треба періодично переглядати стратегію (стратегічний контроль) й оновлювати її.

Принцип формулювання стратегії

Стратегічний план розвитку громади має реагувати не лише на потреби і проблеми, які виникають в організації і її докільлі. Він має бути основою для створення реальності.

Якщо обмежитись простою реакцією на стан середовища і самої організації, то ми ніколи не досягнемо амбітніших цілей, ніж ті, які розв'язують наші сьогоднішні проблеми. Таким чином, плануючи у стратегії розв'язання тільки існуючих проблем та впроваджуючи цю стратегію, наприклад, упродовж 5 років, після впровадження ми зможемо сказати, що ми вирішили наші проблеми 5-річної давнини. Це, безумовно, недостатньо як для стратегії розвитку.

Визначення стратегічних проблем – метод дерева проблем

Аналізуючи проблеми і потреби, ми намагаємося встановити ці проблеми, а також виявити причинно-наслідкові зв'язки.

Шукаємо відповіді на такі запитання:

- ▶ Кого стосується проблема/потреба?
- ▶ У чому полягає проблема/потреба?
- ▶ Які причини проблеми/незадоволення потреби?
- ▶ Які наслідки проблеми/незадоволення потреби?

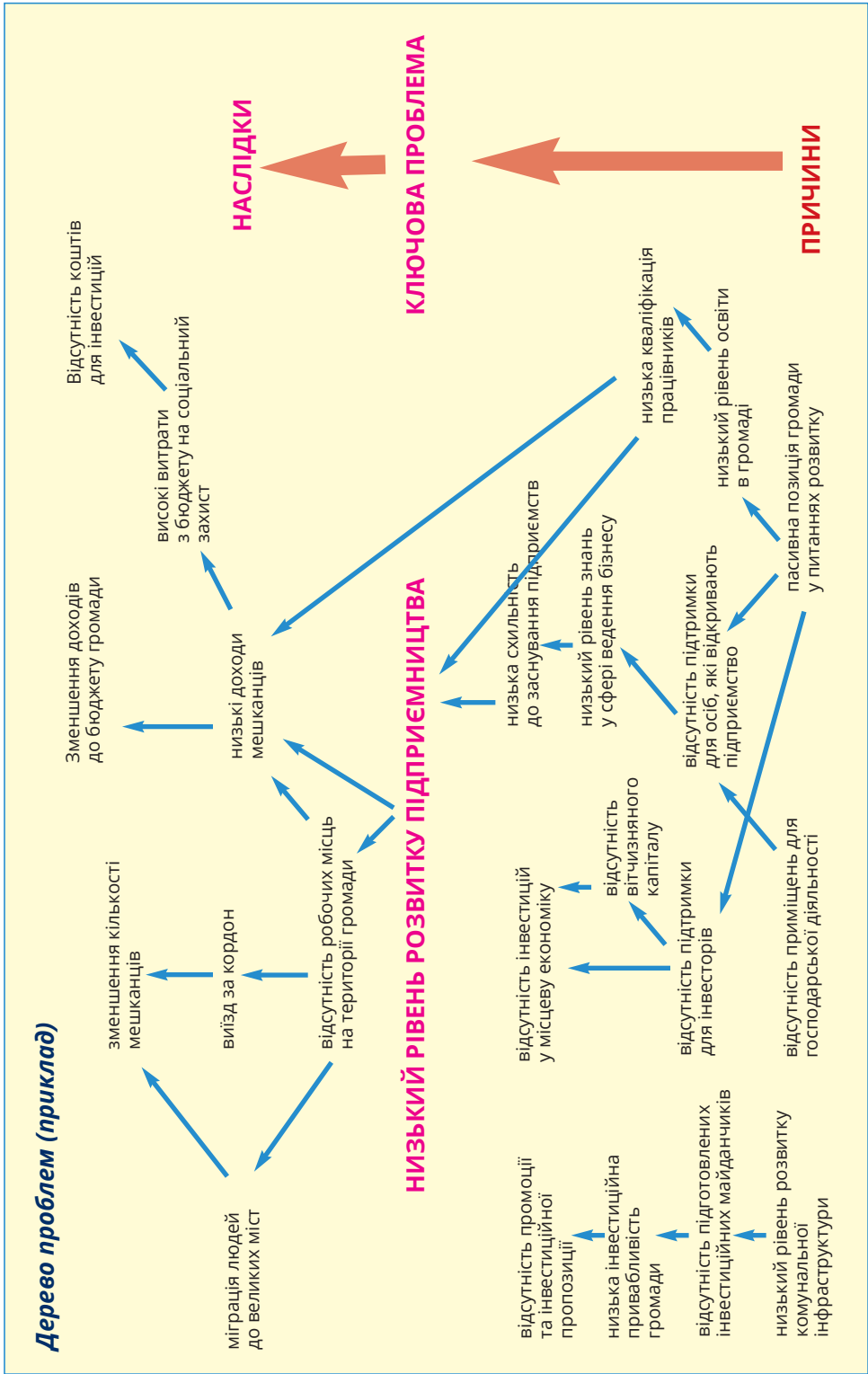
Аналіз проблем часто приймає форму так званого дерева проблем, за допомогою якого визначають ключову проблему. Метод дерева проблем найчастіше використовують разом з методом дерева цілей. Перебіг аналізу проблем за допомогою цього методу представлений на схемі нижче.

Таблиця 5. Перебіг аналізу проблем*

ДІЯЛЬНІСТЬ	РЕЗУЛЬТАТ
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ	перелік неструктурованих проблем
ВПОРЯДКУВАННЯ ПРОБЛЕМ	згруповано проблеми, які пов'язані між собою
ВИЗНАЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПРОБЛЕМАМИ	ієрархія проблем – ми з'ясували, які проблеми є наслідками інших, а які є причинами (конструкція може бути багаторівневою, тобто наша проблема може бути як причиною однієї проблеми, так і виникати з ще іншої – первинної, основної проблеми)
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ОСНОВНОГО ЗНАЧЕННЯ	зазначено основні проблеми, розв'язання яких зумовлює покращення (зміну) ситуації
ВИЗНАЧЕННЯ ГРУП ПОВ'ЯЗАНИХ ПРОБЛЕМ	зазначено групи пов'язаних проблем, для яких можна буде формулювати спільні цілі

*(примітка – визначені незадоволені соціальні потреби ми трактуємо як проблеми)

Схема 4. Дерево проблем – приклад



Необхідно пам'ятати, що якщо не розв'язати проблем, які лежать в основі, то можна зірвати наші зусилля, затрачені на обмеження проблем, які є лише наслідками.

Не слід також забувати, що найчастіше неможливо повністю розв'язати проблему через реалізацію окремих проектів, чи навіть комплексну діяльність (групу проектів).

Нижче представлено приклад фрагменту дерева проблем з описом проблеми, яка часто трапляється в громаді – низький рівень розвитку підприємництва.

Визначення стратегічних цілей – метод дерева цілей

Цей метод полягає у прив'язуванні проблем, які представлені за допомогою дерева проблем, до пропозицій конкретних рішень. Формулюємо цілі, які є відповіддю на визначені нами раніше проблеми і потреби, упорядковані за важливістю і взаємними зв'язками – що є причиною, а що наслідком.

Формулюючи цілі, визначаємо, яку саме потребу або проблему вирішить досягнення даної цілі. Формується так зване **дерево цілей**, яке визначає стратегічні й операційні цілі.

Як необхідно формулювати цілі?

Кожну ціль в стратегії треба визначати за методом **SMART** (англ.-розумний):

S pecific	конкретний
M easurable	вимірюваний
A chievable	досяжний
R ealistic	реалістичний
T imed	визначений в часі

Стратегічні цілі потрібно чітко сформулювати, оскільки тільки точне формулювання цілей забезпечує те, що вони бути вимірювальними, і насамперед усім зрозумілими (ті, хто впроваджує стратегію, мають чітко розуміти чого саме треба досягнути).

Структура цілей у документі стратегії повинна творити логічно пов'язану систему. Реалізація завдань і дій має забезпечувати досягнення цілей нижчого порядку – операційних цілей, що в свою чергу повинно призвести до досягнення цілей вищого порядку, а саме стратегічних цілей.

У додатках до поради наведено приклад структури стратегічних, операційних цілей, дій і завдань.

На наступній сторінці представлено приклад фрагменту дерева цілей, який пов'язаний з представленим раніше фрагментом дерева проблем.

Планування економічного розвитку

Не треба піднімати проблем і завдань, вирішення яких від нас не залежить. Плануючи стратегію розвитку, органи місцевого самоврядування дуже часто детально записують, яка діяльність і які інвестиції економічних суб'єктів будуть реалізовані. Це виглядає таким чином, ніби ці бізнес-інвестиції мали б бути проведені за гроші і силами працівників громади. Насправді, найчастіше відбувається так, що такі положення залишаються тільки на папері.

Те, чи буде здійснена певна інвестиція, вирішує власник капіталу – підприємець. Орган місцевого самоврядування може лише створити сприятливі умови для конкретного виду інвестиції і тоді шанси реалізації цього виду бізнес-проектів значно збільшуються. Висновки такі: якщо наша громада не має надто привабливого розташування, чи не функціонує в середовищі з дуже особливими характеристиками, ми не можемо заздалегідь визначити вид інвестицій, які з'являться і чи взагалі з'являться.

Плануючи економічний розвиток, необхідно добре проаналізувати не лише умови і потенціал власної громади, але й оточення, оскільки сусідні органи місцевого самоврядування можуть мати значно кращі умови (транспортне сполучення, кваліфіковані працівники, технічна інфраструктура). Тому треба брати до уваги багато передумов і бути еластичним. Дещо інакше може виглядати планування підтримки для малого і мікро-бізнесу. Якщо на території громади є особливі умови для розвитку деяких видів діяльності найменших компаній, то існує велика ймовірність того, що підтримка, спрямована на розвиток саме таких компаній, принесе очікуваний результат. Це може стосуватися як торгівельної, так і туристичної діяльності або ж надання послуг. Багато залежить від місцевих передумов. Найскладніше завжди з виробничою діяльністю, оскільки вона вимагає, зазвичай, залучення найбільшого капіталу і робочих місць.

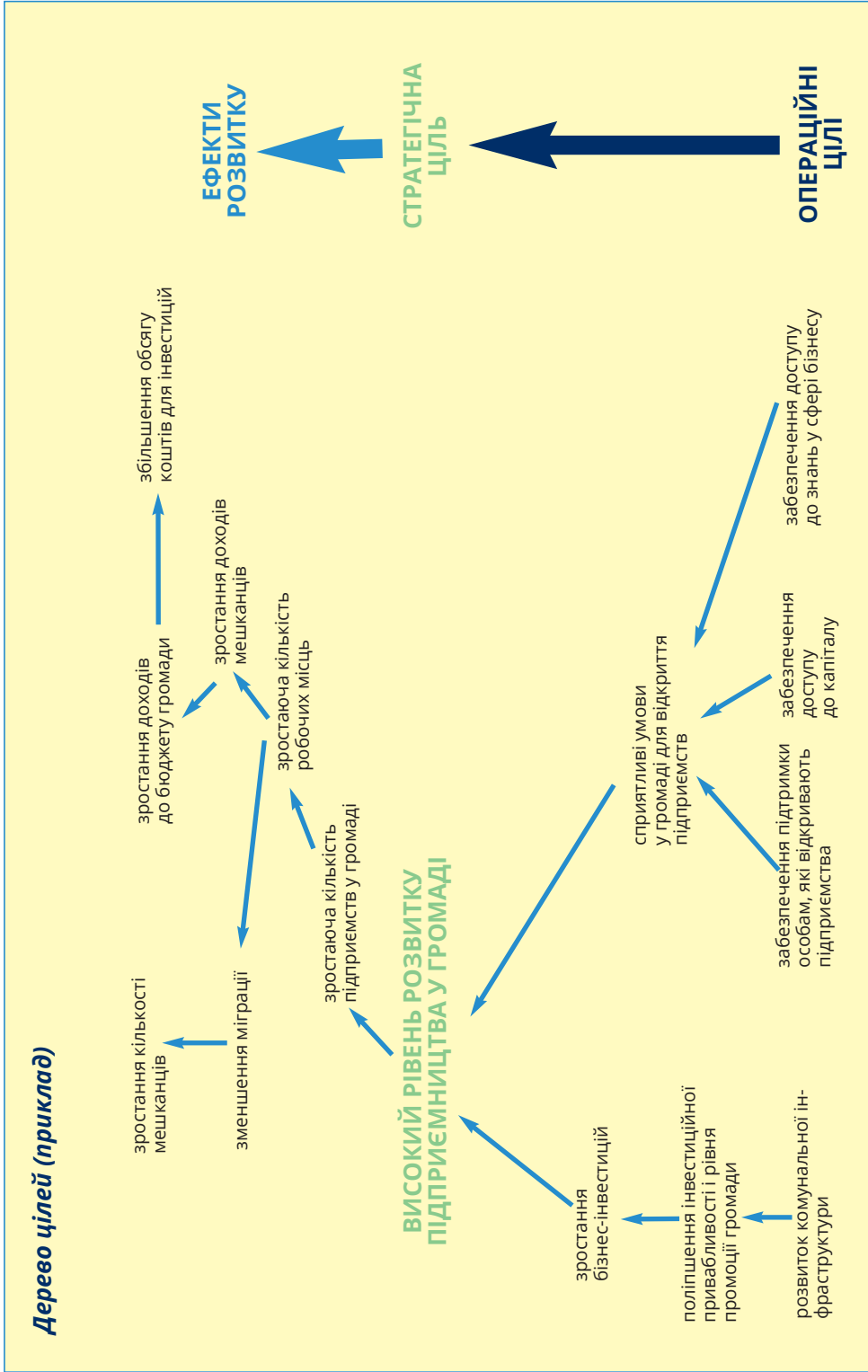


Схема 5. Дерево цілей – приклад

Об'єднані громади утворилися в результаті згуртування багатьох населених пунктів, які розташовані в різних місцях, з різним потенціалом і з різним незадоволеними потребами в одну, формально відокремлену адміністративну одиницю. Це означає, зокрема, що існують різноманітні соціальні очікування. Тому, розпочинаючи планування стратегії, необхідно враховувати іноді досить суттєві відмінності. Вони виникатимуть через традиції й історію місця (у тому числі економічну) або внаслідок соціальних передумов (наприклад, інші соціальні відносини проявлятимуться в постколгоспному селі, а інші там, де здавна розвивалося сильне приватне сільське господарство і виробництво). Від якості соціальних відносин залежатиме громадська активність і готовність мешканців до співпраці.

Інтегрованість стратегії з іншими документами

Стратегія розвитку для органу місцевого самоврядування є головним документом і незважаючи на те, що вона не є місцевим підзаконним нормативного актом, необхідно прагнути, щоб інші документи громади узгоджувалися з нею. Це має особливе значення якщо йдеться про плани територіального управління та різні секторні програми (наприклад, програми, які стосуються покращення комунальних послуг чи освіти).

Зазвичай, добре, якщо стратегія розвитку громади відповідає документам стратегічного характеру, які ухвалені/затверджені на урядовому або регіональному рівні. І тут не йдеться про залежність підпорядкованості – влада громади не підпорядковується напряму у сфері своїх компетенцій рішенням іншої влади, окрім судів. Однак, вона має зважати на ті рішення і плани органів влади інших рівнів, які можуть мати вплив на розвиток громади, наприклад шляхом отримання ефекту синергії. Забезпечення узгодженості стратегічних документів громади з документами такого характеру, які затверджені на вищих рівнях, дає змогу використовувати програми розвитку, які діють на центральному або регіональному рівні.

Часто критерієм, дотримання якого дає доступ до програм міжнародної технічної допомоги, є узгодженість цілей місцевої стратегії з положеннями регіональної чи державної стратегії (наприклад, у питаннях охорони довкілля, підвищення енергоефективності, розвитку освіти або соціальної політики). Крім цього, така узгодженість стратегічних документів відповідає **принципу програмування** – одного із принципів регіональної політики Європейського Союзу. Можна сподіватися, що спосіб мислення, який прийнятий у регіональній політиці ЄС, у зв'язку з реалізацією Угоди про асоціацію Україна–ЄС, щораз частіше з'являтиметься у грантових програмах, які скеровані й до українських органів місцевого самоврядування.

Участь громадськості на етапі планування цілей стратегії

Планування, у тому числі визначення бачення та пріоритетів, цілей і завдань стратегії, – це етап роботи, на якому усі партнери повинні розкрити свою креативність, проте з урахуванням усіх передумов розвитку, які зазначені в уже погодженому діагнозі. Формулювання бачення і пріоритетів розвитку громади відбувається після погодження результатів діагнозу (зокрема, SWOT-аналізу). Найчастіше це відбувається під час зустрічі Стратегічної групи, тому немає можливості ширшого залучення громадськості до цієї діяльності. **Тому стратегічне бачення і пріоритети треба обґрунтувати й обговорити на етапі громадських консультацій остаточного проекту стратегії.**

Соціальні партнери, які входять до складу Стратегічної групи, повинні підтримувати процес вибору пріоритетів таким чином, щоб соціальний і технократичний підхід (якщо виникне відмінність у підході до пріоритетів) залишилися у рівновазі. Визначаючи стратегічні пріоритети, необхідно використати результати соціологічних досліджень.

Враховуючи актуальні передумови, одним із пріоритетів для об'єднаної громади завжди має бути досягнення повної інтеграції – особливо у соціальній сфері. Йдеться про досягнення згуртованості навколо ідентичності, основних цінностей і цілей, так щоб соціально громада справді була одним організмом. Інтеграція технічних систем у громаді може тривати багато років, інтеграція мешканців як спільноти повинна відбуватися якнайшвидше. Неможливо досягнути цього пріоритету без широкої участі громадськості не лише в плануванні стратегії, але й в усіх інших процесах.

Існує висока ймовірність того, що етап програмування цілей і дій стратегії вимагатиме більше часу, ніж кілька годин. У такому разі можна організувати, наприклад, дві зустрічі-майстерні Стратегічної групи, обговорюючи на кожній із них наступні сфери функціонування органів місцевого самоврядування – окремо соціальну сферу, окремо економічну, середовище, інфраструктуру і комунальні послуги.

На наступні майстерні можна запросити соціальних партнерів, які найбільше зацікавлені даними темами, що надзвичайно збільшує ефективність роботи групи. Важливо визначити чітку і зрозумілу, а також узгоджену з усіма цілю зустрічі й усього процесу (яка має бути зрозуміло пов'язана з рішеннями, які ухвалюватимуться після неї). Також важливо забезпечити кожному з учасників можливість висловитися (узгодивши на початку кожної зустрічі правила та вміло модеруючи дискусію).

Іноді трапляється, що на зустрічах, які присвячені стратегії, мешканці або організації озвучують особливо вимогливі підходи, очікуючи невідкладної реалізації своїх вимог. Один із способів вийти назустріч очікуванням, який у той

же час дасть мешканцям змогу зрозуміти, наскільки складними є процеси реалізації різних завдань, - запросити мешканців самостійно визначити свої ролі у впровадженні заходів, пов'язаних як із соціальними питаннями, так і з інвестиціями, особливо якщо, наприклад, йдеться про дрібні проекти, які стосуються малих архітектурних форм, ігрових і спортивних майданчиків, благоустрою прибудинкової території. Таку участь має організувати і повністю контролювати орган місцевого самоврядування, але вона збільшує шанси на те, що результати роботи відповідатимуть суспільним очікуванням.

Такі партнерські заходи необхідно планувати не тільки у картках стратегічних завдань, але й у щорічних бюджетах. У цьому контексті варто запропонувати наступну форму участі громадськості – **співпрацю у підготовці бюджету громади**. В рамках цієї співпраці можна буде надавати пропозиції малих проектів, які були сформульовані раніше під час роботи над стратегією розвитку. Це може стати гарним вступом до розробки так званого бюджету участі. Обговорення цього питання, на жаль, виходить за рамки даного порадирика, але ми заохочуємо усі зацікавлені сторони ознайомитись з позитивним досвідом українських і польських органів місцевого самоврядування.

Громадські консультації проекту документу стратегії

На завершальному етапі роботи над проектом стратегії, коли для визначених стратегічних і операційних цілей будуть розписані заходи і сформульовані завдання (реалізаційні проекти), необхідно оприлюднити проект стратегії розвитку для громадських консультацій. Це передостанній крок у ході роботи над плануванням, коли ми звертаємося до соціальних і економічних партнерів, усієї спільноти з проханням ознайомитися з документом і надати зауваження і пропозиції доповнень або змін до проекту стратегії.

Оголошення про консультації треба широко розповсюдити – не тільки на веб-сайті громади, але й у формі паперових оголошень або повідомлення у місцевій пресі. До самого документу треба надати доступ на веб-сайті, а його скорочений варіант можна видрукувати, щоб можна було ознайомитися з ним, наприклад, у старост або в будинку Ради. На веб-сайті, в адміністрації (але також, наприклад, у старост) треба розмістити формуляри консультацій, які містять відповідні таблиці, в які в упорядкованій формі можна вписати зауваження щодо кожної цілі і завдання, які записані в стратегії. Добре окрім традиційної друкованої форми створити технічні можливості для надсилання заповнених формулярів консультацій через веб-сайт громади (із зазначенням даних респондента). Така процедура значно полегшує аналіз отриманих зауважень, а також упорядковує процес внесення змін і доповнень.

Зазвичай, найчастіше запропоновані мешканцями зміни стосуються конкретних інвестиційних завдань або дій, які пов'язані з вирішенням соціальних проблем. Після аналізу зібраних письмових зауважень і запропонованих змін/доповнень, ті які будуть обґрунтованими з точки зору вигоди для громади і позитивно

впливають на якість документу, треба внести в остаточну версію стратегії розвитку. Також потрібно опрацювати й опублікувати підсумкову інформацію про перебіг консультацій. У такій інформації треба описати їх перебіг, термін проведення, а також обговорити зміст наданих зауважень і ставлення до них керівництва громади.

Звичайно, окрім можливості подання зауважень у письмовій формі, громада може організувати одну або дві відкриті зустрічі, під час яких у першій частині представляють положення проекту стратегії, а далі учасники можуть надавати до протоколу свої зауваження і запропоновані зміни. Можна також провести відкриту зустріч з мешканцями у формі дебатів про стратегію та запропоновані доповнення й ухвалити спільне рішення, що саме з цього рекомендувати для внесення до остаточної версії стратегії. Така форма консультації особливо приваблива для мешканців, оскільки дає змогу обговорити ті положення стратегії, які їх безпосередньо стосуються (наприклад, пов'язані з інвестиціями або соціальними проектами). Це також форма, яка полегшує розуміння проекту стратегії і, залучаючи учасників, забезпечує отримання громадської підтримки для запропонованих заходів і змін. Вона може посприяти залученню частини мешканців або організацій до впровадженні конкретних стратегічних заходів. Мешканців варто прямо запитати чи готові вони активно долучитися до діяльності з впровадженням стратегії, зголосивши власні завдання у формі місцевої ініціативи і беручи участь в реалізації цих завдань у формі інтелектуальної, фізичної (а іноді навіть фінансової) підтримки.

Досвід з різних проектів⁷, які були реалізовані навіть у малих спільнотах в Україні, показує, що можна досягнути високого рівня участі мешканців, особливо, якщо діяльність, яку вони підтримують, стосується їхнього найближчого оточення.

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Впровадження стратегії – це завжди управління зміною...

Управління зміною – це процес, який не проходить за готовими схемами і веде до результатів, яких ми не здатні до кінця передбачити, оскільки зміни стаються в групах людей.

Одним із чинників, який порушує перебіг процесу, є опір працівників перед змінами. У випадку стратегії розвитку – зміни відбуваються і в місцевих спільнотах, в середовищі, на яке місцеве самоврядування має обмежений вплив. Тому перед запровадженням кожної зміни ми повинні поставити собі запитання про напрям, сферу, темп, результати і вартість змін.

⁷ <http://solidarityfund.pl/uczestnicy-projektu-aktywne-hromady-kontynuuj-organizacje-debat-z-mieszkancami/>
доступ 22.03.2017

Зважаючи на ключову роль людського капіталу у впровадженні стратегії, треба відповісти на запитання:

- ▶ Які люди будуть нам потрібні?
- ▶ Які знання будуть необхідні та як ми їх здобудемо?
- ▶ Чи йде в парі зі стратегією організації стратегія управління персоналом?
- ▶ Як мотивувати людей у довгостроковому періоді?
- ▶ Як забезпечити гнучкість кадрових ресурсів по відношенню до змін?
- ▶ Як забезпечити організації майбутні керівні кадри?⁸

Частою в органах місцевого самоврядування можна було спостерігати, що під час робіт над стратегією як місцева влада, так і партнери мобілізуються, активно беруть участь у плануванні. Коли стратегію вже ухвалено – інтерес спадає, всі повертаються до своїх попередніх занять. Стратегію відкладають до горезвісної шухляди. Тому дуже важливо в процесі планування знати, що ми зробимо наступного дня після ухвалення стратегії.

З цією метою слід зробити дві речі:

- ▶ запланувати і утворити інституційну структуру, яка координуватиме впровадження стратегії,
- а також
- ▶ опрацювати план впровадження.

Записуючи в стратегії цілі, заходи і завдання, слід ретельно запланувати, хто відповідатиме за їх виконання, а також які способи і ресурси буде використувати.

З досвіду польських органів місцевого самоврядування

На думку групи польських органів місцевого самоврядування найважливішими бар'єрами у впровадженні стратегії не є недостатність коштів чи зовнішньої підтримки в цій сфері. Серед найсуттєвіших перешкод вони зазначають:

- ▶ занадто великий потік поточних справ;

- ▶ відсутність взаємодії з іншими органами місцевого самоврядування;
- ▶ відсутність бажання зовнішніх партнерів впроваджувати стратегію;
- ▶ відсутність правових інструментів;
- ▶ **відсутність відповідно навчених/підготовлених працівників;**
- ▶ **відсутність ефективних методів управління стратегією та/або знань про них;**
- ▶ **відсутність бажання співробітників впроваджувати стратегію;**
- ▶ **занадто низький рівень деталізації положень.**

Останні чотири фактори мали найбільше значення. Це показує, які виклики стоять перед керівництвом органів місцевого самоврядування у той час, коли слід було б зайнятися впровадженням стратегії.

Суттєвою помилкою є невідстеження найбільш критичних проблем операційного управління і прогалин у знаннях працівників. Відсутність ефективних, а інколи елементарних механізмів управління (особливо у нових для громад сферах компетенції), як і критичні прогалини в інфраструктурі та послугах, виключає успіх будь-якої стратегії. Тому на початку головний акцент потрібно зробити на ідентифікації потреб місцевої влади в окремих сферах управління, зокрема у сфері управління персоналом.

Може здатися несподіваним, але досвід автора цього poradnika показує, що часто одними з найслабше поінформованих про стратегію розвитку осіб виступають працівники органу місцевого самоврядування (!) Очевидно не враховуючи тих, які працюють безпосередньо в Стратегічній групі або займаються підготовкою тексту стратегії до публікації. Беручи до уваги факт, що більшість працівників у різний спосіб братимуть участь в роботах, пов'язаних з реалізацією заходів і стратегічних проектів, інформування спільноти про нову стратегію розвитку потрібно розпочати із зустрічі з працівниками місцевої адміністрації та інших організаційних одиниць громади, на якій документ обговорять і пояснять. При нагоді слід представити план дій з впровадження стратегії на найближчий період.

Треба дуже чітко озвучити цілі і завдання – схеми управління і реалізації мають бути зрозумілими для громадян і, насамперед, для працівників адміністрації і організаційних підрозділів органів місцевого самоврядування. Основною проблемою буває необізнаність, нерозуміння і відсутність участі самих чиновників в запланованих заходах, які ухвалила рада. Дуже часто відсоток працівників

⁸ Згідно з: M.Kostera, S. Kownacki – „Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji” у „Zarządzanie. Teoria i praktyka” red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998 r.

адміністрації, які взагалі не знають стратегії, значно вищий від тих, які здатні що-небудь сказати про неї. **Це підтверджує, що інформування потрібно починати з нуля, і що часто це питання недооцінюють.**

У польських органах місцевого самоврядування важливою причиною проблем із стратегічним управлінням (реалізацією стратегії) керівники органів місцевого самоврядування називають відсутність часу на управління на стратегічному рівні. Це означає, що весь свій час вони присвячують "гасінню пожеж" – розв'язуванню дрібних проблем і вирішенню справ, якими, мабуть, повинні займатися їх підлеглі. Інколи такий спосіб дій називають "мікроуправлінням".

Умовою успіху, отже, виступає безперервне вдосконалення органом місцевого самоврядування системи управління.

Створення інституційних підстав для управління впровадженням стратегії розвитку

Неможливо створити розгалужені структури в невеликих адміністраціях, які мали б займатися стратегією та іншими планами, що ухвалює громада. Проте обґрунтованим стає утворення невеликого організаційного підрозділу, який відповідатиме за інформування, координацію, збір інформації, моніторинг заходів, записаних в стратегії.

Іншими дуже важливими завданнями такого підрозділу мають бути збір інформації і аналіз можливостей здобуття коштів із зовнішніх джерел, а також пошук партнерів для стратегічних проектів.

Якщо ми записали в стратегії, що хочемо розвивати, наприклад, підприємництво на сільських територіях, то ми не здатні цього зробити тільки силами органу місцевого самоврядування. Навіть не слід таким чином про це думати. Необхідно залучати до співпраці партнерів. Їх треба знати вже в процесі планування – ще тоді ми повинні поставити собі питання "хто це робитиме"?

Завдань, записаних в стратегії, десятки, часом і більше. Якщо не розподілити їх між конкретними виконавцями, то ми можемо бути впевнені, що вони не будуть виконані.

Для впровадження заходів ми будемо користуватись **впорядкованою схемою дій**: якщо завдання детально описане в стратегії – відділ, відповідальний за координацію стратегії, має погодити принципи впровадження з відповідною установою або іншим підрозділом громади і передати завдання до реалізації. Якщо завдання не було описане – маємо визначити

виконавця і запланувати завдання в подробицях, співпрацюючи з виконавцем завдання, а потім передати його до виконання. Потрібно пам'ятати, що ця діяльність має супроводжуватись наданням відповідного фінансування, а отже вимагає координації на рівні бюджету громади. А це, у свою чергу, впливає на графік реалізації.

Делегувати виконання стратегічних завдань окремим установам (підприємствам, комунальним закладам) буде важче, ніж виконати їх силами працівників адміністрації громади. Спочатку, а можливо і не тільки, працівники старатимуться відсувати від себе нові завдання, обґрунтовуючи це надлишком попередніх обов'язків. Якщо для них це перший досвід, пов'язаний з реалізацією проектів, тоді їм потрібна особлива підтримка і навчання, щоб добре розуміти що і як саме вони повинні зробити. Плануючи впровадження стратегії, потрібно завжди передбачити додаткові витрати на підготовку працівників. Тому часто впровадження стратегії пов'язане зі змінами в способі дії адміністрації і інших установ місцевого самоврядування. Зокрема, початок впровадження чи стратегії, чи інших планів, які охоплюють більшість установ місцевого самоврядування, має бути пов'язаний з удосконаленням внутрішньої комунікації, а також управлінням знаннями.

Фінанси

Для переважної більшості завдань, які виникають зі стратегії, потрібне фінансування. Дуже важливо правильно розрахувати витрати на завдання (не тільки інвестиційні) і реально надати потім фінансування.

Якщо завдання треба виконати за три роки, то слід розглядати його як багаторічне завдання, а не тричі вирішувати, як саме ввести його до річних бюджетів органу місцевого самоврядування. На цьому полягає, до речі, таємниця успіху польських органів місцевого самоврядування – вони отримали юридичні інструменти для багаторічного планування своїх фінансів і навчилися добре їх використовувати. Завдяки цьому вони забезпечують безперервне фінансування реалізації завдань. **Тому впровадження багаторічної перспективи до фінансового та інвестиційного планування є необхідністю.**

Забезпечення участі громадськості на етапі реалізації стратегії

Приступаючи до впровадження стратегії, влада громади має звернутися до карток проектів і програм, розроблених Стратегічною групою, в яких визначені обов'язкові та потенційні учасники і партнери реалізації завдань. Необхідно перейти з планового підходу до типово операційних контактів, створення про-

ектних команд з участю визначених організаційних одиниць громади, а також представників зацікавлених соціальних суб'єктів (громадських організацій, неформальних груп, економічних партнерів). Якщо необхідно розробити конкретну проектну документацію для інвестиції, важливо врахувати думки і зауваження спільноти, щоб не дійшло до синдрому "проекткування з-за робочого столу" – віддалено від реальних потреб тих, для кого дана інвестиція призначена.

Критичні області діяльності органу місцевого самоврядування, в яких потрібна участь громадськості на стратегічному рівні

У результаті планування стратегії будуть створені плани заходів і проекти в усіх сферах згідно з компетенціями громади. Інколи необхідно буде розробити секторальні програми, які стосуються визначеної сфери послуг чи галузі, яку орган місцевого самоврядування хоче підтримувати. У деяких сферах подальше залучення спільноти на етапі впровадження має ключове значення для того, щоб заплановані дії закінчилися успіхом. **Стратегічною проблемою органів місцевого самоврядування є впорядкування управління комунальними відходами, зокрема запровадження сортування сміття.** Повністю розв'язати цю проблему неможливе без широкої участі мешканців і їх організації. Юридичні і фінансові механізми зазвичай неефективні, якщо не підтримуються участю громадськості та загальними довготривалими екологічними освітніми заходами.

Іншою сферою, в якій реалізація завдань вимагає повного залучення мешканців, є **житлове господарство**. У цьому випадку необхідна співпраця об'єднань мешканців, житлових кооперативів, девелоперів та самих мешканців, які переважно є власниками квартир.

Перед більшістю громад стоїть серйозний виклик – **розробка планів територіального управління**. Найвигіднішою ситуацією є така, коли в просторових планах можна врахувати те, що впливає з ухваленої стратегії розвитку. Повна участь мешканців в територіальному плануванні також має стратегічне значення.

Лише у трохи меншому обсязі буде потрібна участь соціальних партнерів у програмах, які стосуються освіти (мережі шкіл, якості послуг) чи **безпеки мешканців**. Інші заходи, наприклад, пов'язані з підприємництвом чи соціальним захистом, вимагають залучення вужчих груп зацікавлених сторін, але висновок, який слід зробити, зводиться до наступного:

Громада постійно залучена до організації заходів, пов'язаних з участю громадськості в різноманітних спільних діях. Тому необхідно це врахувати як в способі організації структури органу місцевого самоврядування, так і у відповідній підготовці персоналу громади.

Поширення стратегії

Нам не вдасться ефективно впровадити стратегію без поширення інформації про те, що ми її реалізуємо, і без заохочення різних груп зацікавлених сторін долучитися до цього процесу. Мета діяльності, пов'язаної з поширенням стратегії, полягає в охопленні максимально широкої групи учасників і вигодонабувачів дій, які проводяться в рамках стратегічного плану, а також установ, які можуть бути партнерами в реалізації інвестицій та інших заходів.

Такими групами виступають:

- ▶ мешканці громади, зокрема молодь, до яких треба адресувати окреме повідомлення;
- ▶ туристи – якщо це можливо застосувати (окреме повідомлення треба направити до осіб, які перебувають на території громади, а окреме до тих, кого ми хочемо спонукати відвідати її);
- ▶ підприємці; □ потенційні інвестори і покупці нерухомості;
- ▶ недержавні організації і соціальні партнери;
- ▶ державні органи влади і органи влади місцевого самоврядування інших громад.

Щоб отримати суспільну підтримку, включити представників спільноти і партнерів до робіт з впровадження стратегії, треба ефективно поширювати зміст документу, ухваленого Радою. Це треба робити якомога більшою кількістю каналів.

Найбільш очевидним здається його розміщення на веб-сайті громади.

Необхідно зробити це, розмістивши видиме посилання на головній сторінці, або створивши на цій сторінці окрему, легко доступну вкладку з ухваленим документом. Не можна очікувати, що люди переглядатимуть інформаційні матеріали на порталі громади, щоб після довгих пошуків знайти, нарешті, нашу стратегію.

Також дуже рекомендують розробити **скорочену версію (резюме стратегії)**, до якої увійде найважливіша інформація. Вона має бути доступна як в Інтернеті, так і у вигляді листівок чи буклетів. Варто пам'ятати, що інвестори, перш ніж приймуть попередні рішення щодо участі в конкретній сфері, уважно вивчають її потенціал, можливості, а також обмеження розвитку. Відредаговане належно резюме стратегії може виконувати для інвесторів роль першого джерела інформації про громаду.

Добре підготовлена і представлена стратегія може забезпечити нашу перевагу в конкурентній боротьбі за залучення інвестицій на території громади. Також нові потенційні мешканці, перш ніж серйозно зацікавитися даним населеним пунктом чи територією, стараються здобути якомога більше інформації про нього – починаючи з можливості добирання до міста, і закінчуючи доступністю та якістю освіти, охорони здоров'я та безпекою. Дуже важливо налагодити співпрацю з місцевими недержавними організаціями, а також засобами масової інформації.

**Не забуваймо, що інформування
– це одна з форм забезпечення участі громадськості.**

МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЇ – для чого він нам потрібен?

Моніторинг – це процес (процедура) систематичного накопичення інформації, її обробки і підготовки висновків з метою уникнення ризику серйозних відхилень від запланованих результатів та забезпечення якості й ефективності в реалізації стратегічних проектів.

Моніторинг стратегії має свої витоки в **стратегічному контролі**.

Стратегічний контроль здебільшого охоплює дві сфери:

- ▶ контроль стратегічних передумов – можливо, вони вже неактуальні і їх треба змінити (наприклад, у зв'язку зі зміною положень законодавства, змін в оточенні, надзвичайних ситуацій чи загроз);
- ▶ контроль реалізації – не знаючи як проходить реалізація планів, неможливо приймати подальші рішення, зокрема, фінансові.

Мета стратегічного контролю полягає в забезпеченні того, що:

- ▶ цілі організації, які визначені в стратегії, будуть досягнуті,
- ▶ організація вчасно внесе зміни до ухваленної стратегії, як реакцію на зміни в оточенні організації або в самій організації.

Горизонт стратегічного планування досить далекий – від 5 і навіть до понад 10 років. Реалізуючи діяльність і завдання (проекти) для досягнення цілей, розпланованих на кілька років, ми повинні бути озброєні інструментами, які дозволять нам регулярно оцінювати, якими є короткострокові результати наших дій і чи рухаємося ми у правильному напрямку – до розвитку.

Ось для чого потрібна ефективна система моніторингу стратегії. Не треба розцінювати його як ще одну бюрократичну неприємність, яку часто асоціюють зі звітністю (яка нерідко не мала нічого спільного з дійсністю). Моніторинг має стати корисним інструментом для влади громади, оскільки саме вона приймає операційні рішення, планує і виконує бюджет, впроваджує проекти, організовує тендери на реалізацію інвестицій, а також конкурси для громадських організацій на реалізацію завдань на користь громади. Тому не можна трактувати моніторинг, як неминуче зло.

Проте, у той же час необхідно адаптувати процедуру моніторингу до потреб і до можливостей органу місцевого самоврядування. Якщо розробити досить складну процедуру, можна бути впевненим, що виникнуть проблеми з її реалізацією – пов'язані як з компетенцією, так і звичайною нестачею часу для виконання усіх передбачених функцій. **У цей момент варто підкреслити значення систематичного збору інформації, яка пов'язана з реалізацією стратегічних завдань.** Пізніше це полегшує підготування звітів з моніторингу.

Процес моніторингу стратегії полягатиме у систематичному збиранні, кількісному і якісному аналізованні інформації про впровадження стратегії розвитку громади, а також у періодичній перевірці, чи відповідають результати проектів основним принципам і чи сприятимуть досягненню кожної цілі стратегії. **Мета моніторингу – забезпечити відповідність результатів реалізованих завдань з основними принципами і цілями стратегії.**

Моніторинг стратегії разом зі звітністю має проводити установа або команда, які в рамках своїх обов'язків координують питання розвитку громади. Рішення про призначення такої одиниці має ухвалюватися на рівні окремих органів місцевого самоврядування.

Варто в цей момент процитувати відому фразу Роберта Каплана⁹:

„Якщо ти не можеш щось виміряти, то не можеш цього покращити“.

⁹ Роберт Каплан (Robert S. Kaplan) – колишній професор Гарвардської Школи Бізнесу, один з найвідоміших наукових авторитетів у сфері управління, співавтор інноваційної системи управління, в якій стратегія розвитку організації перекладається на мову її операційних цілей. В основі цієї системи лежить Збалансована (Стратегічна) система показників (Balanced Scorecard, BSC), призначена для вимірювання і впровадження стратегії.

Важко не погодитися з таким твердженням.

Для моніторингу стратегії, програм і проектів застосовують індикатори моніторингу.

Індикатори моніторингу – це показники досягнення очікувань, запланованих результатів діяльності.

Нижче зазначено, якими рисами повинні характеризуватися індикатори моніторингу.

Таблиця 6. Риси індикаторів моніторингу

РИСА	ПОЯСНЕННЯ
Адекватність	Тісно пов'язані з описаними цілями, діями
Достовірність	Стійкі до маніпуляцій, однозначні і прості в інтерпретації
Точність	Гарно відображають результат діяльності
Вимірюваність	Їх можна виразити кількісно, у визначений період після закінчення реалізації проекту, адаптовані до часового горизонту
Легкість в отриманні і моніторингу	Отримання даних для підрахунку індикаторів та їх перевірка й оновлення не повинні бути пов'язані з надмірною кількістю роботи і затратами
Порівнюваність з іншими індикаторами	Порівнювальні з індикаторами, наприклад, з попереднього періоду або з індикаторами, порашованими для подібних (аналогічних) проектів
Інтегрованість	Узгоджені з індикаторами, які сформульовані в інших пов'язаних документах громади, а також з індикаторами установ, які надають нам підтримку, співфінансуючи проекти (наприклад, з індикаторами, які визначені в урядових програмах розвитку або в програмах Європейського Союзу чи USAID)

Потрібно також зазначити джерела походження даних, які використовуються для формулювання індикаторів.

Розрізняють такі типи індикаторів моніторингу:

- **індикатори продуктів** – індикатори, які описують продукти. Продукт – це безпосередній, матеріальний ефект реалізації проекту, який вимірюється конкретними величинами. Він відповідає безпосереднім і невідкладним ефектам внаслідок виконання даної дії. Отже, його суть полягає в тому, що його можна повністю поррахувати за допомогою доступних мір.

- **індикатори результатів** – індикатори, які відображають результати. Результат – це безпосередній вплив реалізованого проекту на соціальну, економічну сферу або середовище, який отриманий на завершення реалізації проекту. Індикатори результату мають надавати інформацію про безпосередні зміни, які відбулися внаслідок реалізації конкретних дій (реалізованих продуктів), але у той же час бути пов'язаними з цілями даного проекту.

- **індикатори впливу** – це індикатори, які відображають більш загальний, тривалий, часто (хоча і не завжди) отриманий після тривалішого періоду вплив реалізації одного або багатьох завдань чи дій. Індикатори впливу відносяться до вимірів досягнення операційних і стратегічних цілей і показують, як саме вплинула на місцеву спільноту реалізація визначених завдань в рамках впровадження стратегії розвитку (на наступній сторінці).

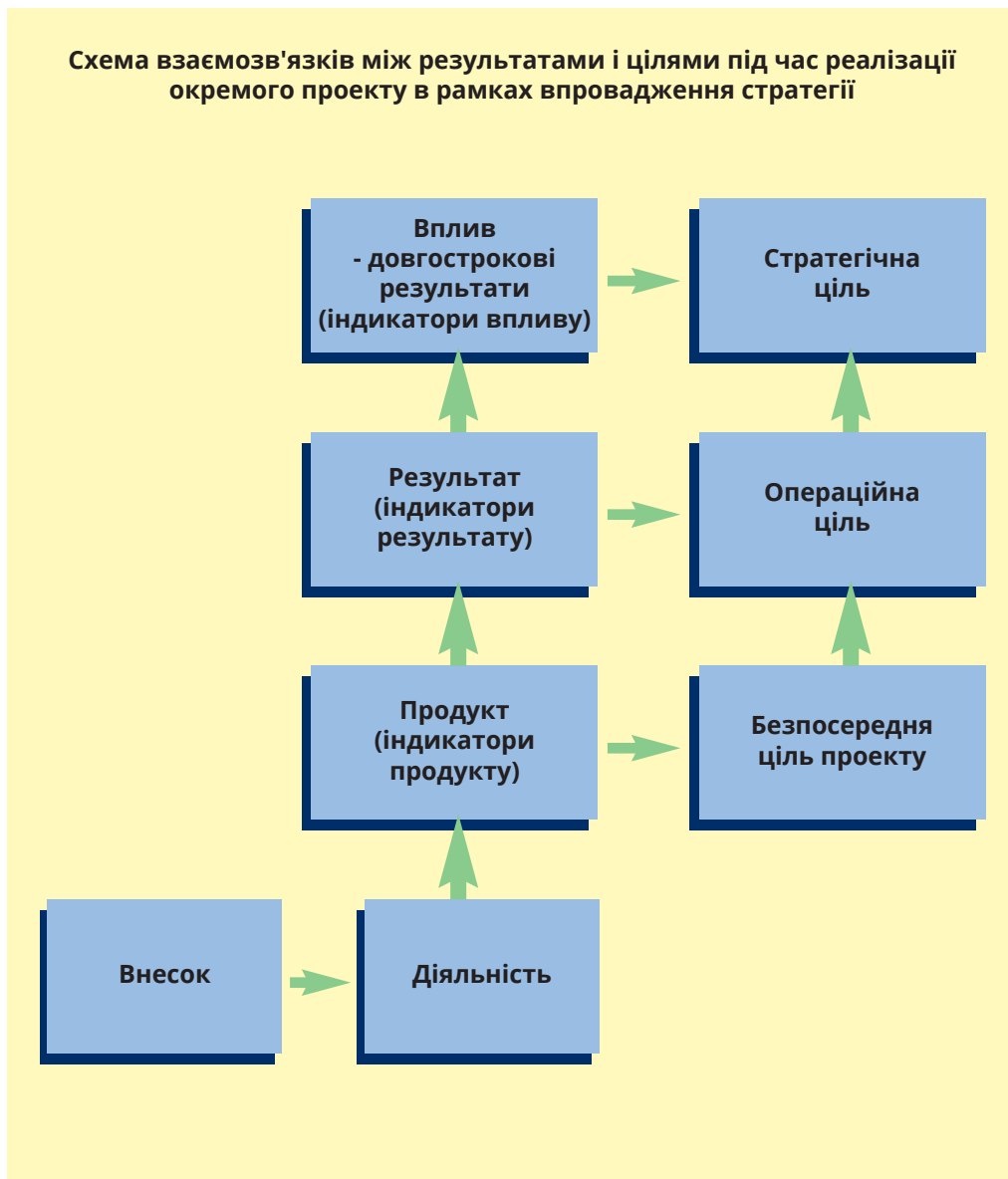
Показники, які використовуватимуться для моніторингу стратегії, можна поділити на ті, які стосуватимуться окремих завдань, груп завдань, які визначені як заходи, та операційних цілей.

Для кожного з завдань або дій на етапі розробки стратегії треба визначити щонайменше один індикатор продукту і один індикатор результату. Для складніших завдань, якщо це необхідно – більше, ніж один. Для окремих проектів визначення індикаторів є досить простим, але для заходів та операційних цілей – це складніше, оскільки може з'явитися проблема змістовного відображення конкретної цілі за допомогою індикаторів результату і в той же час доступності даних, які потрібні для підрахунку цих же ж індикаторів результату.

Яким способом можна проводити моніторинг?

Найпростіший спосіб – це зобов'язати виконавця проекту готувати періодичні моніторингові звіти та надзвичайні звіти у разі непередбачуваних подій і виникнення ризиків, про які ми повинні дізнатися якомога швидше.

Схема 6. Взаємозв'язок між результатами і цілями при реалізації одного проекту в рамках впровадження стратегії (результати вимірюються індикаторами)



Звіти, зазвичай, треба перевіряти шляхом здійснення контрольних візитів і адміністративного контролю. Останній полягає в аналізованні і перевірці документів, які підтверджують достовірність звіту. Під час проведення моніторингу, там де це можливо, можна зібрати також інформацію з інших джерел, наприклад, від громадських організацій чи безпосередньо від мешканців.

Інша форма моніторингу – це участь особи (або осіб), які уповноважені моніторувати заходи, які реалізуються. Таким чином особа, яка здійснює моніторинг, має змогу побачити "в прямому ефірі" як проходить діяльність у проекті. Моніторинг проектів може також полягати у проведенні зустрічей з представниками установ, які залучені до реалізації проектів.

Важливо, щоб спосіб і масштаб моніторингу проекту був правильно підібраний до його характеру, важливості, залучених коштів. Треба потурбуватися про те, щоб досягнути очікуваного ефекту, і про те, щоб досягнути його згідно з запланованим графіком і без перевищення передбачених у бюджеті витрат.

Під час моніторингу слід дотримуватися кількох правил:

- ▶ систематичність збору даних;
- ▶ ретельний аналіз зібраних даних і регулярна підготовка висновків;
- ▶ порівнювання прогресу впровадження з основними принципами, які ми прийняли на етапі планування.

Ми маємо порівнювати відповідність витрат з бюджетом проекту, дотримання графіка, досягнення результатів. Звіт з моніторингу у разі виявлення порушень у впровадженні або будь-яких відхилень від запланованих результатів має містити пропозиції коригуючих дій. Необхідно швидко реагувати на відхилення – перш ніж якийсь із проектів вийде з-під контролю.

Моніторинг повинен охоплювати усі рівні управління, з використанням різних способів збору даних і комунікації.

Процедура моніторингу стратегії

Процес збору і перевірки даних, підрахунку, порівняння й аналізування індикаторів, а також підготовки висновків про впровадження стратегії описує процедура моніторингу стратегії розвитку. Вона також містить опис інституційних рішень, які застосовують для моніторингу. Це інтегральна частина стратегії. Її значення зростає разом зі збільшенням кількості і обсягу завдань, які реалізуються в рамках впровадження стратегії розвитку громади.

Варто звернути увагу на те, що відбувається з інформацією, яка генерується під час моніторингу – після первинної обробки вона потрапляє до рук найвищого керівництва, наприклад, заступника голови, який безпосередньо контролює впровадження стратегії. Це означає, що інформація, яка генерується під час моніторингу, не може бути недостовірною, несвоєчасною, оскільки вона б вводила в оману керівництво громади, призводячи до ухвалення по-

милкових або шкідливих рішень, наприклад, бюджетних або інвестиційних. Це показує, наскільки відповідальним завданням є моніторинг проектів і стратегії в цілому.

У додатках до порадики представлено комплект індикаторів для моніторингу конкретних проектів, які були записані в стратегії розвитку одного з польських містечок. Багато в чому вони могли б бути корисними в об'єднаній громаді.

Участь громадськості на етапі моніторингу стратегії

Участь громадськості на етапі моніторингу стратегії може полягати у пошуку об'єктивної інформації про те, чи насправді досягнуто індикаторів продуктів, які зазначені в описах стратегічних проектів скерованих до спільнот, чи отримані результати і забезпечена якість. Участь у процесі моніторингу суспільних партнерів збільшує шанси, що реалізовані заходи і завдання служитимуть їхнім споживачам відповідно до принципів, а не складали лише джерела прибутку для їхніх виконавців. Прикладом може виступати різного виду діяльність навчального характеру (наприклад, пов'язана з підтримкою підприємництва), інформаційного або промоційного. Кінцеві споживачі діяльності, яка з точки зору спільноти є послугами, можуть швидко реагувати у разі недотримання виконавцями старанності, належної якості або у разі лише симуляції діяльності. Орган місцевого самоврядування не в змозі на регулярній основі відстежувати усі заходи (особливо невеликі), які проводяться. Інша форма залучення до процесу моніторингу – це проведення соціологічних досліджень (наприклад, у формі анкет) серед кінцевих бенефіціарів (споживачів) проектної діяльності.

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ

Оцінювання – це процес, який полягає у комплексній оцінці реалізації стратегії та її впливу на усі сфери соціально-економічного життя.

Як організувати і провести процес оцінювання реалізації стратегії?

Оцінювання впровадження стратегії треба використовувати насамперед щоб визначити вплив реалізованих упродовж тривалого часу стратегічних заходів, оцінюючи досягнення індикаторів впливу, а саме довгострокових ефектів окремих програм, заходів і проектів, а цим усім і цілого стратегічного плану. Оцінювання має відповісти на запитання про точність сформульованих цілей та запланованих, виконаних і завершених проектів у відношенні до потреб, оцінити ефекти і вигоди з їх впровадження. Оцінювання проводять кожних декілька

(2-4) років у процесі впровадження стратегії. Після його закінчення приймають рішення про можливі модифікації стратегічного плану, як у питаннях змісту і структури цілей, діяльності та завдань, так і способів впровадження. Оцінювання треба провести ще й після періоду впровадження, до початку роботи над актуалізацією стратегії розвитку.

Оцінювання варто делегувати зовнішнім консультантам, які співпрацюватимуть з визначеними працівниками громади. Оцінювання також можуть провести підготовлені працівники громади. Перш за все, необхідно зібрати достовірні і задокументовані кількісні та якісні дані (наприклад, результати соціологічних досліджень). Далі треба порівняти ці дані з базовими показниками, які були встановлені під час роботи над стратегією (стратегічним аналізом) кілька років тому. Саме тому необхідно упорядковано накопичувати різноманітні дані про громаду!

Проведене належним чином оцінювання довгострокового впливу стратегії може підтвердити нашу впевненість, що ми правильно вибрали шлях розвитку громади, або ж навпаки – що мусимо модифікувати стратегію і розглянути інші сценарії. Звичайно, що не все, що станеться в громаді упродовж декількох років, залежатиме від стратегії. Але якщо, наприклад, ми виділимо серйозні кошти на підтримку малого підприємництва упродовж 4 років, а кількість малих підприємств зменшиться або лише дуже незначно зросте, це означатиме, що десь ми допустили помилку. І хоч, зазвичай, підтримувати підприємництво необхідно завжди, треба буде поставити собі запитання, чому кількість підприємств не збільшується. І, мабуть, не треба прикриватися впливом зовнішніх факторів.

Так само, якщо в результаті достовірного соціологічного дослідження ми встановимо, що відчуття безпеки наших мешканців знизилося, це означає, що запланована в стратегії діяльність з метою покращення безпеки була невдалою або погано реалізована.

Якщо ми припустимо, що на нашій території розвиватиметься агротуризм, а наприклад, через 5 років проведення навчань і підтримки фермерів на території громади буде одне-два господарства, які займаються агротуризмом, це означатиме, що цей напрямок діяльності не розвиватиметься в наших умовах. Такий досвід мали багато органів місцевого самоврядування в Польщі та інших європейських країнах. Проте існують і позитивні приклади, які підтверджують що в особливих умовах агротуризм може бути одним із привабливих напрямів діяльності, хоч він ніколи не має вирішального впливу на рівень заможності громади.

Оцінювання стратегії треба проводити кожні декілька років, щоб можна було встановити:

- чи правильними були обрані напрями розвитку,

- ▶ чи призвела до досягнення тривалих і видимих позитивних змін у кожній галузі реалізація конкретних завдань,
- ▶ чи були адекватними до досягнутих ефектів (змін) фінансові витрати і залучення людської праці для досягнення визначених результатів.

Якщо б виявилось, що відповіді на поставлені таким чином запитання неоднозначні, необхідно подумати про модифікацію деяких частин стратегії.

Іншою ціллю оцінювання стратегії може бути аналіз відповідності стратегії нашої громади секторним, регіональним стратегіям, планам обласної адміністрації, урядовим програмам.

Під час оцінювання необхідно звернути увагу на користь та тривалість заходів, а також врахувати два критерії:

- ▶ результативність – наскільки досягнуто цілей, записаних у стратегії,
- ▶ ефективність – яким було співвідношення витрат до отриманих результатів.

Оцінювання треба проводити через 2-4 роки після завершення реалізації стратегії (якщо, наприклад, вона була запланована на 8-10 років). У разі виникнення особливих, непередбачуваних обставин існує можливість впровадження додаткової діяльності й етапів оцінювання.

Індикатори, які використовують в оцінюванні, мають інакше ніж при моніторингу, показувати довгострокові результати реалізації стратегії. Ці довгострокові результати стосуються стратегічних або операційних цілей і виражаються у покращенні якості життя мешканців, зростанні місцевої економіки, підвищенні соціальної активності. Для оцінювання і підрахунку цих результатів формують показники розвитку громади. Вони, подібно до індикаторів моніторингу, мають бути вимірними (або мають давати змогу провести достовірне якісну оцінювання). З формальної точки зору – це індикатори впливу, однак через їхній загальний характер і значення, часто прийнято називати їх індикаторами розвитку.

Нижче представлено приклади індикаторів розвитку.

- ▶ зростання чисельності мешканців громади;
- ▶ зростання заможності мешканців, яке виражається, зокрема, у наявності власного помешкання, потребі у послугах вищого рівня;
- ▶ зростання освіченості мешканців;
- ▶ зростання задоволення мешканців проживанням на території громади;
- ▶ збільшення обсягу інвестицій на території громади;
- ▶ підвищення якості і доступності комунальних послуг;
- ▶ зростання кількості суб'єктів господарювання, збільшення активів цих суб'єктів;
- ▶ тривале зниження безробіття (у тому числі довгострокове);
- ▶ зменшення кількості осіб, які отримують соціальну допомогу;
- ▶ зростання кількості активно діючих неурядових і господарських організацій;
- ▶ реалізація нових функцій органом місцевого самоврядування і його установами, зокрема, зміцнення позиції місцевого центру в різних сферах життя;
- ▶ скорочення бідності і різних виключень;
- ▶ покращення житлових умов спільноти;
- ▶ розвиток підприємництва серед мешканців;
- ▶ покращення стану природного довкілля; □ зменшення масштабу злочинності;
- ▶ динаміка змін раніше зазначених індикаторів вища, ніж у сусідніх громадах та ніж середня в регіоні.

Проводячи оцінювання впливу під час впровадження стратегії, перш за все треба зважати як ця діяльність впливає на оживлення місцевої економіки і звуження найважливіших соціальних проблем. Вимірювальними ефектами досягнення стратегічних цілей у цій області повинні бути, наприклад, збільшення інвестицій у громаді і її безпосередньому оточенні, і, як наслідок, зростання кількості робочих місць. Ще одним критерієм оцінювання стратегії є фінансовий результат для бюджету громади. При цьому необхідно розглядати ефект, який виникає із зменшення навантаження в соціальній сфері, заощадження і раціоналізації витрат – цей ефект має з'явитися раніше, а потім з'явиться ефект збільшення податкових надходжень та ефекти, які виникають з довгострокових інвестиційних проектів.

Участь громадськості на етапі оцінювання стратегії розвитку

Оцінюючи як реалізація запланованих в стратегії завдань впливає на спільноту, місцеву економіку, природне середовище або комфорт життя, треба провести соціологічне дослідження. Можна використати, зокрема, анкетні дослідження. Залежно від проблеми (стратегічної цілі) необхідно визначити групу, у якій ми хочемо провести дослідження, і використати відповідно адаптований і підготовлений інструмент, наприклад, опитування. Якщо ми хочемо з'ясувати чи відбулося покращення доступності транспортного сполучення даного населеного пункту, то можемо вибрати респондентів, враховуючи усіх його мешканців і осіб, які приїжджають з інших причин, аніж проживання. Але якщо дослідження спрямоване до літніх осіб або осіб з обмеженими можливостями, ми повинні відповідно запланувати спосіб охоплення наших респондентів.

Правильно проведене оцінювання стратегії має передбачати дослідження місцевої спільноти.

ЗАГРОЗИ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ І НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНІ ПОМИЛКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

На кожному етапі процесу стратегічного управління з'являються різні загрози. Низку помилок можуть допустити як найвище керівництво, так і працівники відділу планування або виконавці стратегічного плану. **Одна з найважливіших загроз – це відсутність лідерства й особистої участі осіб, які приймають рішення, на етапі планування чи впровадження стратегії.** Лідерство ніщо не може замінити, і для усіх органів місцевого самоврядування, які досягли успіху в реалізації своїх планів розвитку, характерно те, що вони мали лідерів змін – іноді навіть харизматичних лідерів.

Нижче представлено досить довгий список помилок, які можуть бути допущені на різних етапах планування і впровадження стратегії.

1. Погано проведений аналіз (наприклад, переоцінене значення ресурсів) і через це зроблений помилковий діагноз.

2. Використання помилкових, неактуальних, неповних результатів аналізу і діагнозу, відсутність інтерпретації або неправильна інтерпретація результатів аналізу.
3. Відсутність ґрунтовних соціологічних досліджень – обмеження можливості дізнатися думки й очікування, які висловлюють мешканці.
4. Відсутність прогнозувань позбавляє стратегію елементів сценарного планування, ми не підготовлені добре до змін, стратегія опрацьована в одному варіанті.
5. Погано опрацьовані прогнози (особливо надто оптимістично) пов'язані часто з погано розробленим аналізом.
6. Стратегія розроблена виключно на проблемах.
7. Не визначені пріоритети, розпорошено ресурси (у тому числі фінансові) на надмірну кількість цілей і завдань.
8. Програмування нав'язаних зверху цілей.
9. Надмірна концентрація на "твердих інвестиційних проектах".
10. Відірваність завдань від реальних фінансових можливостей і інших ресурсів (наприклад, людський капітал) на етапі планування.
11. Відсутність послідовного врахування необхідного фінансування стратегічних завдань в бюджеті органу місцевого самоврядування на етапі впровадження.
12. Відсутність моніторингу стратегії, неточні індикатори моніторингу – вже через рік ми втрачаємо контроль над тим, які завдання, як і за скільки реалізуються та які насправді їхні результати.
13. Стратегія обмежена описом цілей – відсутність конкретизованих завдань.
14. Записування завдань, але без зазначення або з помилковим зазначенням цілей, вартості реалізації, інших необхідних ресурсів (особистих, необхідних знань, часу, інших) і суб'єктів, відповідальних за реалізацію, джерел фінансування і графіків.
15. Не проведено громадських консультацій або неправильно проведені консультації.
16. Надмірна концентрація на аспектах економічного розвитку за рахунок соціальних завдань.
17. Відсутність інституційного забезпечення для впровадження стратегії або погано опрацьована система впровадження.
18. Відсутність комунікації або недостатня комунікація на кожному етапі процесу є загрозою для стратегії.
19. Усе робимо самі... тобто відсутність партнерів – **відсутність участі громадськості є помилкою і загрозою для стратегії на кожному етапі управління.**

Надмірне зосередження уваги і ресурсів на аспектах економічного розвитку за рахунок соціальних завдань (особливо, освіти та соціальної допомоги), а також комунальних послуг – це дуже поширена помилка, якої, ймовірно, припускаються під впливом "старої школи" планування економічного розвитку. Такий підхід не тільки означає, що наша стратегія не буде стратегією сталого розвитку, але й також серйозно зменшує шанси на реалізацію амбітних економічних завдань, виконання яких в значній мірі не залежить від органу місцевого самоврядування. Оскільки ціллю місцевого самоврядування не є реалізація бізнес-проектів, а тільки створення сприятливих умов для їх реалізації.

Окрема загроза для успіху стратегії – неврахування ключових питань, пов'язаних з природнім довкіллям. Типовим прикладом ігнорування екологічних передумов є недооцінка проблеми якості і дефіциту води в нашій частині Європи. Це стосується як водних ресурсів, які можна очистити для споживання людиною, так і водних ресурсів, які будуть використовуватися для виробничих цілей (сільське господарство, промисловість) або рекреаційними (водні резервуари, водоймища на річках). У першому випадку існує ризик того, що не будуть задоволені основні потреби населення, у другому – що інвестиції в виробництво, туризм і відпочинок завершаться поразкою. Узагальнюючи – не можна планувати стратегію, не враховуючи наявність і стан ресурсів, які необхідні для нас.

У разі планування в стратегії заходів, які впливатимуть на довкілля, необхідно провести всебічний аналіз існуючого і прогнозованого впливу таких інвестицій на етапах реалізації, експлуатації і ліквідації проекту (наприклад, аналіз запуску добування мінеральної сировини, експлуатація та ліквідація після вичерпання покладів сировини). Врахування передумов навколишнього середовища у стратегічних планах збільшує шанси на те, що стратегія матиме успіх також і через можливість отримання зовнішніх коштів завдяки опрацьованим програмам і проектам, які реалізуються у сфері захисту довкілля. Екологічний контекст повинен стосуватися як комунальних послуг, так і енергоефективності чи житлового будівництва, або умов для відпочинку.

Серйозною загрозою для успішного впровадження стратегії є відокремлення працівників відділу планування (які беруть участь у процесі створення) від виконавців стратегії (осіб або цілих організаційних підрозділів, які відповідальні за впровадження стратегії). Іншими словами – виконавці стратегічних завдань можуть сказати: "це не наша стратегія, ми не ідентифікуємо себе з нею".

Звичайно, неможливо залучити до роботи над стратегією усю чи навіть більшість команди працівників громади. Але після відбору осіб, які безпосередньо беруть участь у плануванні, треба періодично інформувати решту про прогрес у роботі, а тоді, коли це можливо – запрошувати вносити пропозиції, висновки, зауваження та запитувати в організованій формі їхню думку про напрацьовані результати. Це надзвичайно мотивує, особливо, якщо працівники переконуються, що їхні зауваження справді враховують. Досвід неодноразово показував, що рівень участі працівників і соціальних партнерів у впровадженні стратегії прямо пропорційний до ступеня їхньої участі у процесі її планування!

РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ. ІНТЕГРАЦІЯ СПІЛЬНОТИ ЯК ФАКТОР УСПІХУ

Розробка і впровадження стратегії розвитку органом місцевого самоврядування приносить конкретні вигоди і результати. Найважливіше – це **зростання рівня інтегрованості спільноти і готовності людей до співпраці.**

Інші результати належно впровадженої стратегії:

- ▶ покращення якості життя місцевої спільноти,
- ▶ краще задоволення потреб мешканців,
- ▶ розвиток партнерських зв'язків в рамках господарських суб'єктів і установ,
- ▶ покращення стану господарських суб'єктів,
- ▶ іноді – суттєві зміни у соціально-економічній сфері – виникнення нових суб'єктів,
- ▶ краще використання місцевих ресурсів і потенціалу,
- ▶ зміцнення недержавного сектору,
- ▶ покращення якості діяльності органів влади.

Про особливу роль участі громадськості в об'єднаних громадах

Процес стратегічного управління в громаді базується на забезпеченні участі громадськості на усіх етапах цього процесу, особливо на етапі планування стратегії розвитку громади. Уміле забезпечення участі свідчить також про зрілість системи управління в органі місцевого самоврядування. Зміцнення компетенцій, які стосуються участі громадськості в управлінні (у тому числі стратегічному управлінні) в органі місцевого самоврядування, стосується як керівних кадрів, так і працівників. Ці компетенції охоплюють не тільки знання і практичні навички, але передусім – відповідну поведінку (відношення) представників місцевого самоврядування на усіх рівнях, у питаннях залучення представників громадськості до підготовки, а пізніше до впровадження стратегії і планів. Влада органу місцевого самоврядування має відчувати відповідальність за відповідне формування позицій у цій сфері. Іноді за звичкою кажуть: „Це неправда, що чиновники знають краще“. **Тому необхідно об'єднувати капітал**

професійних знань і досвіду чиновників з капіталом знань, участі громадськості і можливості реалізації дуже багатьох проектів силами самих мешканців.

Організаційна здатність і ефективність громади, яка стосується участі громадськості, повинна розвиватися паралельно зі збільшенням потенціалу знань і навичок в інших галузях функціонування органу місцевого самоврядування.

З точки зору об'єднаних громад значення участі громадськості є ще більшим: новостворені громади не є повністю інтегрованими місцевими спільнотами. Цієї інтеграції не вистачає також як на соціальному, так і функціональному, технічному або організаційному рівні.

Таким чином забезпечення широкої, автентичної участі громадськості у процесі планування і впровадження стратегії може зіграти ще одну дуже важливу функцію: на противагу майже незліченним, незаспокоєним потребам і проблемам кожного населеного пункту в кожній з громад, впроваджена партисипативна модель стратегічного планування повинна змінити спосіб сприйняття тих же ж потреб і проблем – після об'єднання в одну громаду вони стали спільними проблемами цілої спільноти і їх треба вирішувати спільними силами і витратами.

Тобто, кінець партикулярного споглядання свого населеного пункту, треба бачити ширше – усю громаду з її потенціалом і потребами. Зміна сприйняття має відбутися у свідомості влади і мешканців, оскільки лише тоді можна буде в умовах згоди і спільної відповідальності за усю спільноту зробити вибір стратегічних пріоритетів і прийняти іноді важкі рішення – чи пов'язані з обмеженням кількості шкіл, фельдшерсько-акушерських пунктів, чи з визначенням черговості інвестиційних завдань. Забезпечення громадської участі у стратегічному плануванні необхідно трактувати як спосіб, інструмент, який цю зміну сприйняття має полегшити і прискорити.

Спільна, увінчана гарними результатами робота над розробленим на багато років стратегічним планом розвитку, який охоплює усі ключові сфери діяльності громади, може бути чудовою нагодою для поглиблення ступеня інтегрування її мешканців. У свою чергу записана в стратегії діяльність повинна призвести до повного функціонального, організаційного інтегрування технічних систем, зокрема пов'язаних з комунальними послугами.

Орган місцевого самоврядування має бути зацікавлений у тому, щоб мешканці ідентифікували себе як з громадою, так і з цілями її розвитку, які визначені в стратегії.

НА ЗАВЕРШЕННЯ

Шановні Читачі,

Поверніться, будь ласка, на хвилику на першу сторінку цього poradnika, погляньте на девіз.

Можливо Ви збираєтеся вирушити в дорогу, щоб змінити картину реальності у Ваших громадах. Сподіваюся, що за допомогою цього poradnika дорога буде дещо легшою для проходження, хоча завжди можна бути впевненим, що не бракуватиме на ній пасток і несподіваних проблем. Варто тоді згадати, що незважаючи на це, багато хто пройшов цю дорогу – з успіхом.

Мірослав Ольчак

ДОДАТКИ

1. План комунікації стратегії розвитку громади
2. Методологія проведення досліджень умов життя і якості публічних послуг
3. Анкета досліджень умов життя і якості публічних послуг
4. Формуляр громадських консультацій
5. Зразок картки Плану діяльності (опис стратегічних, операційних цілей, заходів і завдань)
6. Картка стратегічного проекту
7. Індикатори моніторингу стратегії розвитку (приклад)
8. Формуляр моніторингову звіту з реалізації проекту (завдання), який виконується в рамках впровадження Стратегії розвитку

План комунікації стратегії розвитку громади (приклад*)

Назва діяльності	Мета комунікації	Адресати комунікаційної діяльності (цільова група)	Засоби донесення
1. Оголошення про початок розробки стратегії розвитку громади	Інформування мешканців про роботу над стратегією	Мешканці громади	Веб-сайт громади, оголошення в адміністративній будівлі, а також у старост, інформація в місцевій пресі
	Інформування працівників, представлення графіка робіт, визначення завдань для виконання	Працівники адміністрації громади і її організаційних підрозділів	Інформація, яка направляється до працівників громади (e-mail, опубліковане розпорядження).
2. Запрошення до участі в роботі Стратегічної групи	Забезпечення участі важливих партнерів у роботі Стратегічної групи.	Відібрані громадські організації, місцеві лідери, підприємці, інші зацікавлені сторони, керівники організаційних підрозділів громади, працівники адміністрації.	E-mail, листи.
3. Інформація про заплановане проведення соціологічних досліджень	Забезпечення підтримки і активної участі в анкетному опитуванні.	Мешканці громади.	Веб-сайт громади, оголошення в адміністрації, а також у старост.
4. Запрошення до співпраці суспільних партнерів, запрошення мешканців до подання зауважень і пропозицій	до стратегії Забезпечення активної участі в плануванні і впровадженні стратегічних завдань	Потенційні партнери, мешканці громади.	Веб-сайт громади, інформація в місцевій пресі, оголошення в адміністрації, а також у старост.
5. Оголошення про громадські консультації проекту стратегії	Забезпечення активної участі мешканців в консультаціях, збирання пропозицій від працівників громади.	Мешканці громади, працівники адміністрації і організаційних підрозділів громади.	Веб-сайт громади, інформація в місцевій пресі, інформація, доступна в адміністрації, а також у старост, разом з проектом стратегії і консультаційними формулами.
6. Інформація про відкрите зібрання в рамках консультацій стратегії розвитку	Забезпечення активної участі мешканців в консультаціях.	Мешканці громади.	Веб-сайт громади, оголошення в адміністрації, а також у старост і в місцевій пресі.
7. Публікація результатів громадських консультацій	Передача інформації про результати консультацій	Мешканці громади	Веб-сайт громади

8. Презентація повної версії стратегії розвитку	Ознайомлення працівників зі змістом стратегії, визначення завдань, пов'язаних з впровадженням стратегії	Працівники адміністрації і організаційних підрозділів громади.	Інформаційно-організаційна зустріч з працівниками, лист керівництва до працівників, e-mail.
9. Публікація повної та скороченої версії стратегії розвитку	Ознайомлення мешканців і потенційних партнерів зі змістом стратегії, забезпечення громадської підтримки у впровадженні	Мешканці громади, інвестори, потенційні партнери громади, державні установи	Веб-сайт громади, друкована брошура, доступна в адміністрації, а також у старост, інформація в місцевій пресі.

* Для всіх комунікаційних дій визначається термін або період реалізації, а за потреби – і бюджет.

МЕТОДОЛОГІЯ проведення досліджень умов життя і якості публічних послуг

(розробка: Ц. Трутковський)

Проведення опитування – репрезентативна вибірка домашніх господарств

Передбачається, що анкету спільно заповнюють усі члени домашнього господарства – питання треба обговорити, а відповіді узгодити. Опитування проводять на основі репрезентативної вибірки домашніх господарств, а результат можна узагальнити на усю їх сукупність в ОМС.

Респондент має заповнити анкету самостійно. Участь анкетувальника необов'язкова. Анкетувальник має доставити опитувальник за визначеною адресою. Особа, яка передає анкету, повинна мати список, на якому хтось з домогосподарців підтвердить одержання – це допоможе контролювати достовірність дотримання вибірки. У обґрунтованих випадках – наприклад, пов'язаних з віком, труднощами в читанні, або труднощами у розумінні анкети, анкетувальник може прочитати респонденту запитання, а відповіді зазначити в анкеті.

Детальна інструкція

- 1) Надрукувати (тиражувати) відповідне число опитувальників – стільки, скільки було визначено в переданій громаді основній вибірці.
- 2) Доставити анкету до визначених домогосподарств – згідно з вказівками у відповідних, визначених вибірках:
 - основна вибірка – це адреси, за якими слід доставити анкету - за цими адресами треба провести опитування. Слід здійснити заходи, щоб доставити анкету до всіх цих адрес.
 - резервна вибірка – включає додаткові адреси для використання у випадку недостатності основної вибірки (напр. в ситуації постійної відсутності домогосподарців за адресою, визначеною в основній вибірці, або відмови заповнювати анкету). Ці адреси слід використовувати у заданому порядку – наприклад, якщо нам не вдасться провести анкетування за однією з адрес в основній вибірці, то слід провести опитування за першою адресою з резервного списку. Якщо не вистачатиме нам двох адрес в основній вибірці, то слід використати першу і другу адресу з резервного списку.
- 3) Анкету слід залишити за визначеною адресою і домовитися про її повернення. Можна також почекати, поки респондент заповнить анкету, або, у вказаних вище випадках, заповнити анкету з респондентом.
- 4) Заповнені анкети слід закодувати в наданому файлі Excel - згідно з наведеними в ньому інструкціями.
- 5) Після кодування анкети слід запакувати і доставити до регіонального офісу ДОБРЕ.

Дослідження умов життя і якості публічних послуг в об'єднаній громаді¹

Шановні пані та панове!

Обсяг питань, якими може і повинна займатися **об'єднана громада**, регулюють норми чинного законодавства. Серед них найважливішою є **турбота про покращення місцевих умов життя, зокрема якості послуг, які надаються мешканцям**.

Анкета, яку ми пропонуємо Вам заповнити, дасть змогу органам місцевого самоврядування **ознайомитися з поглядами і думками мешканців нашої об'єднаної громади**. Ми віримо, що отримані таким чином знання дозволять керівництву громади та іншим підрозділам й установам удосконалювати публічні послуги та зробить можливим планування розвитку нашої спільноти! Результати анкетування буде використано для створення стратегії розвитку громади – документу, який стане планом діяльності комунальних установ на найближчі роки.

Участь у дослідженні добровільна. Ви можете не відповідати на деякі запитання. У такому разі, будь ласка, просто пропустіть запитання, на які Ви з будь-яких причин не хочете відповідати.

Анкету мають заповнити усі члени Вашого домашнього господарства – будь ласка, обговоріть відповіді і щоразу зазначте ту, яка найближча поглядам, які панують у Вашому домі.

Нам дуже важливо, щоб до нас повернулася якнайбільша кількість розданих анкет. Адже лише тоді ми зможемо визнати наше дослідження цінним і таким, що відповідає вимогам до соціологічних досліджень.

Анкета повністю анонімна – Ваші відповіді на запитання не підлягають розголошенню. Уся отримана інформація використовуватиметься виключно для підготовки зведених звітів. Жодним чином заповнена Вами анкета не буде доступною для широкого загалу. Заповнивши анкету, поверніть її, будь ласка, особі, яка Вам її дала. За посередництвом цієї особи анкети потрапить до команди, яка відповідає за опрацювання результатів дослідження. Члени цієї команди зобов'язані зберігати службову таємницю, пов'язану з проведенням дослідження.

Заздалегідь дуже вдячний за Ваш час і зусилля, які Ви присвятили на заповнення анкети. Я вірю, що запитання анкети будуть для Вас цікавими. **Результати дослідження будуть доступні громадськості.**

З повагою

Підпис Голови

¹ Анкета розроблена Цезари Трутковським

У БІЛЬШОСТІ ЗАПИТАНЬ АНКЕТИ ПРОСИМО ЗАЗНАЧИТИ ЛИШЕ ОДНУ ВІДПОВІДЬ (за винятком питань № 8, 24а, 32, 36)

1. Чи загалом Ви задоволені чи незадоволені, що ПРОЖИВАЄТЕ на території нашої об'єднаної громади?				
дуже незадоволені	швидше незадоволений	середньо	швидше задоволений	дуже задоволені
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Якби у Вас була можливість, чи хотіли б Ви кудись ПЕРЕЇХАТИ – проживати в іншому місці, за межами нашої об'єднаної громади?				
однозначно НІ	швидше ні	середньо	швидше так	однозначно ТАК
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Як загалом Ви оцінюєте факт створення нашої об'єднаної громади?				
<input type="checkbox"/> - дуже погано	<input type="checkbox"/> - швидше погано	<input type="checkbox"/> - середньо	<input type="checkbox"/> - швидше добре	<input type="checkbox"/> - дуже добре
				<input type="checkbox"/> - важко відповісти

4. Деякі громади в Україні вважаються БАГАТИМИ – вони мають багато грошей, завдяки яким можуть розвиватися і задовольняти потреби мешканців, про інших говорять, що вони БІДНІ і їм ледве вистачає на покриття поточних витрат. Якою, на Вашу думку, є наша громада?				
<input type="checkbox"/> - дуже бідна	<input type="checkbox"/> - швидше бідна	<input type="checkbox"/> - середньо	<input type="checkbox"/> - швидше багата	<input type="checkbox"/> - дуже багата
				<input type="checkbox"/> - важко сказати

5. Чи цікавиться Ви ТИМ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ НА ТЕРИТОРІЇ НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ?				
взагалі цим не цікавимосся	швидше не цікавимосся	середньо	швидше цікавимосся	дуже цим цікавимосся
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Чи доводилося <u>упродовж останніх трьох місяців</u> комусь із членів Вашої сім'ї:				
- перевіряти інформацію на інтернет-сторінці об'єднаної громади	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- перевіряти інформацію в місцевих засобах масової інформації (преса, радіо, ТБ)	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- розмовляти з сусідами або іншими особами про справи громади	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- розмовляти з місцевим депутатом про якусь справу у громаді	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- читати плани, рішення, протоколи або інші документи громади	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- брати участь у зборах з представниками органу місцевого самоврядування	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		
- шукати інформацію про діяльність керівництва громади	<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні		

7. Як Ви вважаєте, чи влада об'єднаної громади ІНФОРМУЄ чи НЕ ІНФОРМУЄ мешканців про свою діяльність?				
взагалі не інформує	швидше не інформує	середньо	швидше інформує	дуже добре інформує
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Який з перелічених нижче способів інформування мешканців про діяльність органів влади об'єднаної громади Ви вважаєте найзручнішим (найкращим) для мешканців? (На це запитання можна зазначити кілька відповідей)				
<input type="checkbox"/> - збори/зустрічі представників адміністрації/ депутатів з мешканцями громади	<input type="checkbox"/> - місцеві засоби масової інформації (напр. місцева газета, радіо, ТБ)	<input type="checkbox"/> - суспільні засоби масової інформації		
<input type="checkbox"/> - дошка оголошень в адміністрації громади	<input type="checkbox"/> - офіційна інтернет-сторінка об'єднаної громади	<input type="checkbox"/> - інші способи		
<input type="checkbox"/> - дошка оголошень за межами адміністрації громади	<input type="checkbox"/> - інша, недержавна інтернет-сторінка			

9. Чи мають, на Вашу думку, мешканці нашої об'єднаної громади РЕАЛЬНИЙ ВПЛИВ на <u>важливі рішення</u> , які приймають ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, чи вони позбавлені такого впливу?				
взагалі не мають впливу	швидше не мають впливу	середньо	швидше мають вплив	мають дуже великий вплив
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Просимо зазначити, чи на Вашу думку, ВЛАДА ОБ'ЄДНANOЇ ГРОМАДИ в цілому:				
<input type="checkbox"/> - сприяє соціальній (громадській) активності мешканців та підтримує їхні ініціативи (ідеї заходів), або ж				
<input type="checkbox"/> - не проявляє зацікавлення ідеями та ініціативами, які виходять від жителів	<input type="checkbox"/> - важко відповісти			

11. Чи чули Ви про діяльність будь-якої громадської організації на території ОТГ?				
				<input type="checkbox"/> - так
				<input type="checkbox"/> - ні

12. Чи хтось із членів вашої сім'ї ДІЄ у якійсь громадській / недержавній організації? - так - ні

Якщо так, то чи проводить ця організація (або ці організації) якісь заходи НА ТЕРИТОРІЇ НАШОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ГРОМАДИ? - так - ні

13. Як в цілому Ви оцінюєте співпрацю органу місцевого самоврядування нашої об'єднаної громади з громадськими/недержавними організаціями? Чи ця співпраця:

- дуже добра - добра - середня - слабка дуже слабка - не знаємо

14. Чи упродовж останнього року залагоджував хтось із членів сім'ї якусь справу в адміністрації нашої об'єднаної громади? - так, декілька разів - так, один раз - ні - не пам'ятаємо

15. Як Ви оцінюєте адміністративні послуги, які надаються адміністрацією нашої об'єднаної громади?

дуже низько швидше низько середньо швидше високо дуже високо

16. Як загалом Ви оцінюєте **РОБОТУ чиновників** (посадовців / працівників ради), які працюють в Адміністрації об'єднаної громади?

дуже низько швидше низько середньо швидше високо дуже високо

17. Як загалом Ви оцінюєте **СТАВЛЕННЯ** чиновників органу місцевого самоврядування **ДО МЕШКАНЦІВ**, які залагоджують справи в адміністрації об'єднаної громади?

дуже погано, вони не дуже корисні швидше погано середньо швидше добре дуже добре, вони дуже корисні

18. Як загалом Ви оцінюєте діяльність об'єднаної громади в контексті послуг, які надають мешканцям установи громади?

- дуже погано - швидше погано - середньо - швидше добре - дуже добре - важко відповісти

19. Як Ви оцінюєте на території **НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ:**

(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)

	дуже погано	швидше погано	середньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. чистоту НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. чистоту річок, озер, водоймищ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. чистоту ПОВІТРЯ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. якість ПИТНОЇ ВОДИ (у т.ч. смак, запах, чистота)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. присутність ПРИРОДИ в оточенні людини (парки, зелені зони тощо.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. догляд з боку державних установ за станом НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. естетику ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЕЛЬ (їх вигляд)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. чистоту ГРОМАДСЬКИХ МІСЦЬ (напр. Прибирання площ, парків, вулиць тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. утримання КЛАДОВИЩ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. стан (діяльність) КАНАЛІЗАЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ВИВІЗ СМІТТЯ з домашніх господарств	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. можливість СОРТУВАННЯ СМІТТЯ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Як часто **упродовж останніх трьох місяців** користувався ГРОМАДСЬКИМ ТРАНСПОРТОМ на території нашої об'єднаної громади той член сім'ї, який найчастіше пересувається таким видом транспорту?

- щодня або майже щодня - не щодня, але принаймні раз на тиждень - важко відповісти

- іноді, рідше, ніж раз на тиждень - взагалі не користується

21. Як Ви оцінюєте на території НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ:						
(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)						
	дуже погано	швидше погано	середньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. можливість користування громадським транспортом на території громади	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. доступність транспортних сполучень між селами, які входять до об'єднаної громади	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. якість послуг ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ на території громади	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. якість / стан ДОРІГ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. наявність ВЕЛОСИПЕДНИХ ДОРІЖОК	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. безпеку на дорогах (напр. дорожні знаки, освітлення)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. якість доріг для пішоходів у найближчій до Вас околиці (напр. наявність тротуарів, їхній стан, освітлення вночі)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. утримання доріг загального користування взимку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Чи на Ваш погляд прогулюватися поблизу місця Вашого проживання у вечірній час загалом:				
дуже небезпечно	швидше небезпечно	середньо	швидше безпечно	цілком безпечно
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Чи серед членів сім'ї є дитина / діти дошкільного віку?				
<input type="checkbox"/> - так	→ Якщо так , то: Чи дитина/діти ходять у дитячий садок?	<input type="checkbox"/> - так, у державний	<input type="checkbox"/> - так, у приватний	<input type="checkbox"/> - ні, до державного і приватного не ходять / не ходять
<input type="checkbox"/> - ні				

24. Чи серед членів сім'ї є дитина / діти шкільного віку?		<input type="checkbox"/> - так	<input type="checkbox"/> - ні
24а. Якщо так, то просимо вказати тип школи (шкіл), яку відвідує(ють) дитина(діти): (можливі декілька відповідей)			
Школа на території Вашої ОТГ:		Школа за межами Вашої ОТГ:	
<input type="checkbox"/> - Школа I ступеня (1-4 класи)	<input type="checkbox"/> - Школа I-II ступенів (1-9 класи)	<input type="checkbox"/> - Школа I ступеня (1-4 класи)	<input type="checkbox"/> - Школа I-II ступенів (1-9 класи)
<input type="checkbox"/> - Школа I-III ступенів (1-11 класи)		<input type="checkbox"/> - Школа I-III ступенів (1-11 класи)	
24б. Чи відвідує дитина (котресь з дітей) приватну школу?			
<input type="checkbox"/> - так, на території нашої ОТГ		<input type="checkbox"/> - так, за межами нашої ОТГ	
<input type="checkbox"/> - ні, відвідує (ють) тільки державну школу			

25. Як Ви оцінюєте на території НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ:						
(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)						
	дуже погано	швидше погано	середньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. доступність шкіл	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. якість навчання в ШКОЛАХ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. доступність ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. якість навчання в дошкільних навчальних закладах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. доступність ІГРОВИХ ДИТЯЧИХ МАЙДАНЧИКІВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. доступність ЦЕНТРІВ для дітей і молоді, які працюють протягом усього року	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. якість ПОСЛУГ у ЦЕНТРАХ для дітей та молоді	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. доступність ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАНЯТЬ для дітей там молоді, організованих в школах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. якість ПОЗАШКІЛЬНИХ ЗАНЯТЬ для дітей там молоді, організованих в школах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. доступність РІЗНОМАНІТНИХ ФОРМ проведення дозвілля для дітей та молоді	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Як Ви оцінюєте матеріальну ситуацію Вашого домашнього господарства?

- **дуже погано** – живемо дуже бідно
- **швидше погано** – вистачає лише на базові потреби
- **середньо** – вистачає „від першого до першого”
- **швидше добре** – живемо досить заможного
- **дуже добре** – у нас все є
- **важко відповісти**

27. Як Ви оцінюєте на території НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ:

(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)

	дуже погано	швидше погано	сере дньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. діяльність УСТАНОВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. адаптацію громадських будівель до ПОТРЕБ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. можливість користуватися ПОСЛУГАМИ ПО ДОГЛЯДУ для потребувачих, фінансованими об'єднаною громадою	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ДОПОМОГА, яку надають УСТАНОВИ ГРОМАДИ особам у важких матеріальних умовах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ДОПОМОГА, яку надають ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ особам у важких матеріальних умовах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. зацікавлення установ громади проблемами ОСІБ ПОХИЛОГО ВІКУ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. доступ до ФАХОВИХ ЛІКАРІВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. діяльність АПТЕК	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Як Ви оцінюєте участь членів сім'ї у житті об'єднаної громади (участь у громадських заходах, святах, фестивалях, спільних ініціативах мешканців тощо)? Будь ласка, зазначте лише одну відповідь:

- **усі** члени сім'ї ЗАГАЛОМ беруть активну участь у житті громади (громадському житті)
- **деякі** члени сім'ї ЗАГАЛОМ беруть активну участь у житті громади
- **ніхто** з членів сім'ї ЗАГАЛОМ не бере активної участі у житті громади
- **важко відповісти**

29. Як Ви оцінюєте на території НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ:

(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)

	дуже погано	швидше погано	сере дньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. діяльність БУДИНКІВ КУЛЬТУРИ (напр. пропозиції, активність)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. діяльність БІБЛІОТЕК (напр. пропозиції, активність)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. можливість участі у спортивних заходах ЯК ГЛЯДАЧ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. можливість активно ЗАЙМАТИСЯ спортом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. можливість участі ЯК ГЛЯДАЧ/СЛУХАЧ у КУЛЬТУРНОМУ житті (напр. переглядати вистави, виступи, слухати концерти тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. можливість УЧАСТІ У МИСТЕЦЬКИХ ПОДІЯХ (напр. співати в хорі, грати в гурті, брати участь у художніх майстернях тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. можливість активної УЧАСТІ в різноманітних громадських заходах (напр. в громадських організаціях)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ДОСТУПНІСТЬ (наявність) МІСЦЬ, де дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом (напр. клубів, світлиць, кав'ярень тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. доступність до місць відпочинку (відпочинку на природі) у безпосередній близькості до Вашого місця проживання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. доступність інтернету	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Як загалом Ви оцінюєте безпеку в громадських місцях у нашій об'єднаній громаді? Чи в цілому там:						
дуже небезпечно	швидше небезпечно	середньо	швидше безпечно	цілком безпечно		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
31. Зі скількох осіб складається Ваше домашнє господарство – тобто, скільки осіб нараховує Ваша найближча родина, яка проживає разом під одним дахом (включаючи всіх осіб)? <input type="text"/> осіб						
32. Яким(и) є ДЖЕРЕЛО(а) УТРИМАННЯ цього члена сім'ї, який заробляє найбільше? <i>Будь ласка, зазначте основні джерела доходів цієї особи – можливі декілька варіантів відповідей</i>						
<input type="checkbox"/> - працює на ставці (повній або частковій)	<input type="checkbox"/> - має власну компанію	<input type="checkbox"/> - пенсіонер				
<input type="checkbox"/> - працює, виїжджаючи до великого міста	<input type="checkbox"/> - працює в сільському господарстві	<input type="checkbox"/> - не працює, займає сіє domem				
<input type="checkbox"/> - працює за кордоном	<input type="checkbox"/> - працює по контракту	<input type="checkbox"/> - студент / учент				
<input type="checkbox"/> - працює ЛОКАЛЬНО , час від часу в різних місцях	<input type="checkbox"/> - отримує допомогу на дітей	<input type="checkbox"/> - безробітний(а)				
33. Як Ви оцінюєте на території НАШОЇ об'єднаної ГРОМАДИ :						
(у кожному рядку, будь ласка, зазначте лише одну відповідь)						
	дуже погано	швидше погано	сере дньо	швидше добре	дуже добре	не знаємо
1. доступність РОБОЧИХ МІСЦЬ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. можливість започаткування ВЛАСНОЇ СПРАВИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. підтримку громади для ПІДПРИЄМЦІВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. діяльність організацій підтримки бізнесу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Що, на Ваш погляд, загалом переважає у СТОСУНКАХ МІЖ ЛЮДЬМИ на території нашої об'єднаної громади: недовіра , обережність і ОСОБИСТИЙ ІНТЕРЕС , чи почуття солідарності і ТУРБОТА ПРО ЗАГАЛЬНЕ БЛАГО ?						
<input type="checkbox"/> - переважає недовіра , обережність і ОСОБИСТИЙ ІНТЕРЕС						
<input type="checkbox"/> - переважає почуття солідарності і ТУРБОТА ПРО ЗАГАЛЬНЕ БЛАГО <input type="checkbox"/> - <i>важко відповісти</i>						
35. Будь ласка, зазначте, як загалом Ви оцінюєте нашу об'єднану громаду ЯК МІСЦЕ ДЛЯ ПРОЖИВАННЯ ?						
дуже погано	швидше погано	середньо	швидше добре	дуже добре		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
36. Відповідно до законодавства громада повинна реалізувати багато різних завдань. Не можна відмовитись від жодного з них, але під час планування бюджету деякі з них можна трактувати як важливіші. Які сфери, на Вашу думку, повинні мати особливу ПІДТРИМКУ ? Будь ласка, зазначте НЕ БІЛЬШЕ ТРЬОХ найважливіших пунктів , представлених у списку:						
<input type="checkbox"/> - громадська безпека	<input type="checkbox"/> - комунальне житло	<input type="checkbox"/> - чистота вулиць і громадських місць				
<input type="checkbox"/> - освіта і дошкільний догляд	<input type="checkbox"/> - охорона і профілактика здоров'я	<input type="checkbox"/> - утримання кладовищ				
<input type="checkbox"/> - позакласні заняття для дітей	<input type="checkbox"/> - зелені та відпочинкові зони	<input type="checkbox"/> - дорожня інфраструктура				
<input type="checkbox"/> - діяльність установ культури	<input type="checkbox"/> - спорт і відпочинок	<input type="checkbox"/> - водопостачання				
<input type="checkbox"/> - підтримка громадських організацій	<input type="checkbox"/> - освітлення вулиць	<input type="checkbox"/> - каналізація				
<input type="checkbox"/> - соціальна допомога	<input type="checkbox"/> - адміністративні послуги	<input type="checkbox"/> - управління відходами (сміттєзвалища)				
<input type="checkbox"/> - інша сфера (будь ласка, зазначте, яка) <input type="text"/>						
37. Що для Вас є найбільшою проблемою, пов'язаною із проживанням у нашій об'єднаній громаді? <input type="text"/>						
38. Що потрібно було б змінити, щоб наша громада була гарним місцем для життя? <input type="text"/>						
39. Яку б оцінку Ви поставили Голові Громади за його ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ДАНОЇ КАДЕНЦІЇ ? Будь ласка, оцініть за шкалою шкільних оцінок (від 1 до 6). Оцінка: <input type="text"/>						
40. Яку б оцінку Ви поставили РАДІ об'єднаної громади за її ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ДАНОЇ КАДЕНЦІЇ ? Будь ласка, оцініть за шкалою шкільних оцінок (від 1 до 6). Оцінка: <input type="text"/>						
41. Яку б оцінку Ви поставили СТАРОСТІ за його ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ДАНОЇ КАДЕНЦІЇ ? Будь ласка, оцініть за шкалою шкільних оцінок (від 1 до 6). Оцінка: <input type="text"/>						

Наприкінці дослідження ми б хотіли Вас попросити про деяку інформацію стосовно членів домашнього господарства. Нагадуємо, що анкета АНОНІМНА – надана інформація буде використовуватись лише в зведених порівняльних даних.

<p>a) ПОСТІЙНІ члени домашнього господарства (найближча родина, яка проживає разом під одним дахом, включаючи всіх осіб)</p>	<p>Кількість дітей віком до 6 років: дітей Кількість дітей віком від 6 до 18 років: осіб Кількість жінок віком від 18 до 60 років: жінок Кількість жінок віком від 60 років і більше: жінок Кількість чоловіків віком від 18 до 65 років: чоловіків Кількість чоловіків віком від 65 років і більше: чоловіків</p>
<p>b) Освіта постійних дорослих членів домашнього господарства <i>Будь ласка, зазначте усі відповідні категорії</i></p>	<p><input type="checkbox"/> - початкова <input type="checkbox"/> - неповна середня <input type="checkbox"/> - середня спеціальна <input type="checkbox"/> - вища <input type="checkbox"/> - професійна <input type="checkbox"/> - середня <input type="checkbox"/> - неповна вища <input type="checkbox"/> - вища</p>
<p>c) Який статус будинку / квартири, у якому Ви проживаєте?</p>	<p><input type="checkbox"/> - орендована квартира <input type="checkbox"/> - власна квартира <input type="checkbox"/> - орендуємо будинку, або його частину <input type="checkbox"/> - власний будинок або його частина <input type="checkbox"/> - інше – будь ласка, зазначте який? </p>
<p>d) Яка площа будинку (без присадибної ділянки) або квартири, у яких Ви проживаєте?</p>	<p>..... м²</p>
<p>e) Яке з нижче перелічених тверджень найкраще відображає ситуацію постійних членів сім'ї?</p>	<p><input type="checkbox"/> - ми усі кожного дня проживаємо (працюємо або вчимося і проживаємо) у цій громаді <input type="checkbox"/> - ми усі щодня ділимо життя між цією громадою та іншим місцем (місцями) за межами цієї громади (тут проживаємо, але працюємо або вчимося в іншому місці) <input type="checkbox"/> - частина членів домашнього господарства кожного дня живе в цій громаді, а частина ділить життя між цією громадою та іншим місцем <input type="checkbox"/> - важко відповісти</p>
<p>f) Назва населеного пункту, у якому ВИ проживаєте:</p>	<p>.....</p>
<p>g) Національність</p>	<p>.....</p>

Дуже дякую за заповнену анкету!
Просимо повернути анкету особі, яка Вам її вручила

Чи хотіли б Ви звернути увагу влади об'єднаної громади на якусь справу, яка не була згадана у даній анкеті?

.....

ФОРМУЛЯР ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙпроекту **Стратегії розвитку громади****ДАНІ УЧАСНИКА ГРОМАДСЬКИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ**.....
.....

Прізвище, ім'я

.....
.....

Назва організації (якщо пропозиції подає організація)

.....
.....

Поштова адреса.....

.....
.....

Телефон / e-mail.....

Пропозиції/зауваження до проекту

№ з/п	Положення стратегії, якого стосується зауваження	Номер сторінки	Зміст зауваження / Пропонований зміст положення стратегії після зміни	Обґрунтування/ пояснення

.....
місце, дата

.....
підпис

Заповнений формуляр треба передати:
а) електронною поштою на адресу:
б) звичайною поштою на адресу:
в) безпосередньо в секретаріат ради:

Зразок картки Плану діяльності - спосіб опису стратегічних та операційних цілей, діяльності і завдань, показників продуктів і результатів

Стратегічна ціль 1:

Операційна ціль 1.1.

Діяльність/ завдання	Показник реалізації діяльності / завдання (продукт)	Результат реалізації діяльності / завдання	Показник оцінювання результату діяльності	Джерела верифікації показників	Відповідальний за виконання діяльності чи завдання	Джерела фінансування / кошти з бюджету ОТГ	Термін реалізації

Стратегічна ціль 2:

Операційна ціль 2.1.

Діяльність/ завдання	Показник реалізації діяльності / завдання (продукт)	Результат реалізації діяльності / завдання	Показник оцінювання результату діяльності	Джерела верифікації показників	Відповідальний за виконання діяльності чи завдання	Джерела фінансування / кошти з бюджету ОТГ	Термін реалізації

Стратегічна ціль 3:

Операційна ціль 3.1.

Операційна ціль 3.2.і т.д.

Картка стратегічного проекту

Позначення, номер проекту <i>(присвоє виконком громади)</i>	Назва установи, яка відповідає реалізації <i>(вказує виконком громади)</i>	Пріоритет (1,2,3 – важливість для досягнення цілі)
Назва проекту		
..... /		
Тип проекту <i>(інфраструктурний, неінфраструктурний)</i>	Запланована дата початку проекту	Запланована дата завершення проекту
Організація-аплікант <i>(якщо не громада, то вкажати контактні дані: e-mail, тел.)</i>		
Керівник проекту, контактні дані		
1. Опис проекту - визначення проблеми, обґрунтування перебігу реалізації, зв'язок з іншими цілями стратегії або з іншими документами		
2. Цілі проекту		

3. Сфера охоплення проекту (місце реалізації проекту, територіальне охоплення, зацікавлені сторони, прогнозована кількість осіб, які матимуть користь від виконання проекту)	
4. Індикатори досягнення цілей (поточний рівень і очікувані результати, очікувані фінансові результати)	
<u>Індикатори продуктів:</u>	<u>Індикатори результатів:</u>
<u>Індикатори впливу:</u>	
5. Учасники і партнери проекту, їхні завдання	
Учасники проекту:	Завдання для виконання:
Партнери проекту:	Завдання для виконання:

6. Пов'язані проекту		
7. Обов'язкові для виконання умови, документи і дозволи (наявні чи ті, що вимагаються)		
8. Фактори ризику:		
9. Прогнозований термін готовності до виконання	10. Джерела фінансування (гарантовані / не гарантовані)	
11. Бюджет проекту з розподілом на роки реалізації	12. Організації, з якими співпрацюватиме проект	
Вказати чи це орієнтовний бюджет чи кошторис	14. Інші примітки	
Підготував:	Затвердив від імені громади:	
дата:	підпис	дата: підпис

Індикатори моніторингу стратегії (приклад для стратегічної цілі й операційних цілей у сфері освіти)

Стратегічна ціль №2: Підвищення рівня освіти місцевої спільноти і пристосування його до вимог сучасного ринку праці

Індикатори продукту	Значення індикатора	Показник результату	Теперішнє / планове значення індикатора
Операційна ціль 2.1. Розвиток навчальної бази			
Кількість класів / корисна площа відремонтованих навчальних закладів		Кількість (%) учнів, які навчаються у відремонтованих навчальних закладах; Кількість (%) учнів, які навчаються у закладах, які потрібно ремонтувати або перебудувати; Зміна (%) відносно попереднього року.	
Обсяг, кількість заходів для підвищення доступності спортивної інфраструктури у школах		Кількість (%) учнів, які мають доступ до спортивної інфраструктури у своїх школах; Кількість (%) учнів у школах без відповідної спортивної інфраструктури (спортивні майданчики, поля, зали).	
Оснащення шкіл сучасними навчальними засобами		Кількість (%) учнів у школах, які оснащені сучасними навчальними засобами. Кількість учнів на один комп'ютер. Кількість учнів на один комп'ютер з доступом до широкосмугового інтернету.	
		% добрих і дуже добрих оцінок у відповідях учнів на запитання анкети про використання навчальної бази (аналіз проводить група з моніторингу).	

Операційна ціль 2.3 Підвищення ефективності й успішності системи освіти на території громади			
Кількість/обсяг заходів для оптимізації мережі навчальних закладів		Середня кількість учнів на одну ставку учителя у кожній школі; Середня кількість учнів у класі в кожній школі; Кількість учнів у кожній школі; Вартість утримання учня	у школі на рік
Кількість/обсяг заходів (тренінгів та ін.), які провели окремі школи, щоб підвищити кваліфікацію працівників освіти		Кількість працівників освіти. Які взяли участь у навчанні з підвищення кваліфікації.	
2.4 Розвиток і підвищення якості освітніх послуг у школах громади			
Кількість годин додаткових занять з вивчення іноземних мов; Кількість годин додаткових занять з інших предметів.		Кількість учнів, які взяли участь у додаткових заняттях з іноземної мови. Кількість учнів, які взяли участь у додаткових заняттях з інших предметів. Результати іспитів після 9-го класу - дані по школах, середній результат по громаді у порівнянні з середнім по регіону. Результати ЗНО - дані по школах, середній результат по громаді у порівнянні з середнім по регіону.	
Операційна ціль 2.3 Запровадження сучасних навчальних інструментів у школах - забезпечення рівного доступу до якісної освіти на рівні початкової і базової школи			
Кількість годин тренінгів чи інших форм підвищення компетентності вчителів у сфері ІТ.		Кількість учителів, які пройшли навчання з використання ІТ.	
Кількість навчальних годин з розвитку інформаційних компетентностей учнів через навчання програмуванню.		Кількість учнів, охоплених програмами розвитку інформаційних компетентностей через навчання програмуванню.	
Кількість годин занять, які проводилися з використанням інновацій, зокрема методу експерименту.		Кількість учнів, охоплених навчанням з використанням інновацій, зокрема методу експерименту	

Операційна ціль 2.4. Вирівнювання освітніх шансів			
Кількість годин занять для учнів зі спеціальними освітніми потребами		Кількість учнів зі спеціальними освітніми потребами, зокрема молодших учнів, які отримали підтримку в рамках додаткових занять у школах.	
Операційна ціль 2.5. Вирівнювання освітніх шансів через забезпечення повного доступу до дошкільної освіти на території громади			
Кількість створених місць у дошкільних навчальних закладах		Кількість (%) дітей, охоплених дошкільною освітою	
Операційна ціль 2.6. Освіта дорослих як ключовий елемент формування суспільства знань			
Кількість/обсяг виконаних проєктів, спрямованих на безперервне навчання дорослих		Кількість осіб, які беруть участь у проєктах безперервного навчання дорослих	

*Для кожного індикатора треба вказати:

1. Термін/ частоту вимірювання індикатора (найчастіше раз на рік).
2. Особи /організаційні підрозділи, які відповідають за моніторинг і надання інформації про даний індикатор.
3. Джерела даних та інформації, які використовувались для визначення значення індикаторів.

**Моніторинговий звіт з реалізації проекту (завдання),
який виконується в рамках впровадження
Стратегії розвитку громади**

.....

1. Установа або організаційний підрозділ, відповідальний за реалізацію проекту / контактні дані автора звіту

.....
.....
.....

2. Стратегічна ціль - номер / операційна ціль - номер / Назва проекту

.....
.....
.....

3. Номер звіту / який період охоплює звіт

.....

4. Опис діяльності, виконаної за період, охоплений звітом

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Чи відповідає плану графік реалізації проекту? ТАК / НІ *

6. *(заповнювати, якщо на запитання 5 була відповідь "НІ")*

Наскільки реальний графік не відповідає запланованому і які причини цього?

.....
.....
.....

7. Інші проблеми, пов'язані з реалізацією проекту

.....
.....
.....

8. Діяльність, запланована у період наступного моніторингу

.....

9. Виконання фінансового плану проекту

план на I кварталроку:грн, виконання грн

план на II кварталроку:грн, виконання грн

план на III кварталроку:грн, виконання грн

план на IV кварталроку:грн, виконання грн

10. Інформація про значення індикаторів, досягнутих за звітний період:

Треба врахувати усі індикатори моніторингу Стратегії розвитку громади..., які стосуються даних проектів і за досягнення і звітність по яких відповідає відділ/установа, яка готує звіт.

ІНДИКАТОРИ ПРОДУКТУ:

Завдання /назва, номер проекту	Назва індикатора	Одиниця вимірювання	Базове значення	Значення, досягнуте за звітний період

ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТУ:

Завдання /назва, номер проекту	Назва індикатора	Одиниця вимірювання	Базове значення	Значення, досягнуте за звітний період

.....
Підпис особи, яка готувала звіт

.....
Підпис керівника установи або організаційного підрозділу, який готував звіт

БІБЛІОГРАФІЯ

1. L.L. Byars „Strategic Management, Planning and Implementation, Concept and Cases”, Harper & Row, New York, 1987
2. R. Krupski (red.) „Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody”, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
3. M. Ziółkowski „Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym” w „Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005
4. J. Sierak „Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego”, SGH. Warszawa 2013
5. K. Obłój „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 1999
6. Strategia rozwoju Miasta Ostróda, 1997
7. M. Kostera S. Kownacki „Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji” w „Zarządzanie. Teoria i praktyka” red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998
8. Sztando „Model procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Biblioteka Regionalisty nr 13, 2013
9. Trutkowski „Partycypacyjny Model Planowania Strategicznego FRDL”
10. Praca zbiorowa, red. M. Makowska „Menedżer w urzędzie. Cykl warsztatów dla kadry zarządzającej”, materiały szkoleniowe FRDL, projekt „Sprawny Samorząd” (PO KL), Warszawa, 2011
11. D. C. Wagner „Strategie rozwoju gospodarczego miast i gmin”, Wydawnictwo Municipium, Warszawa, 1999

*Fundacja Rozwoju
Demokracji Lokalnej*



1989 r.

Фонд Розвитку Місцевої Демократії
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Żurawia 43
00-680 Варшава
Польща

www.frdl.org.pl