

Проект

**Доопрацьовано на основі змін до Закону «Про засади державної
регіональної політики» та з урахуванням впливу війни на
територіальні громади**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення
моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку
територіальних громад
(практичний коментар¹)

I. Загальні положення

1. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (далі - методичні рекомендації) розроблені для надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування при підготовці стратегій розвитку територіальних громад з метою планування їх розвитку, а також забезпечення єдиного підходу до формування таких документів.

2. Методичні рекомендації визначають порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, зокрема із впровадженням RBM-підходів (управління, орієнтоване на результат).

3. Запропоновані методичні рекомендації мають рекомендаційний, роз'яснювальний характер та не встановлюють норм права.

Коментар: В Україні впродовж останніх 5 років уже накопичено певний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015-16 років, коли утворились перші об'єднані територіальні громади, окремі з них підготували та затвердили власні стратегії розвитку, виходячи з наявного правового регулювання для розробки регіональних стратегій розвитку, досвіду регіонального стратегічного планування та консультативної допомоги з боку різноманітних програм міжнародної технічної допомоги(далі – МТД). При

¹ В цьому виданні, коментарі до чинних положень Методичних рекомендацій , а також приклади їх застосування виділені іншим кольором і подаються курсивом

цьому варто зауважити, що методики підготовки проектів стратегій для ОТГ застосовувались різноманітні, при цьому окремі стратегії дійсно мали позитивний вплив на розвиток громад, інші мали більш формальний характер.

Практика підготовки та реалізації стратегій національного та регіонального рівня, а особливо питання координації зусиль з регіонального розвитку та фінансування проектів розвитку, які б мали посилювати можливості розвитку та ефективно використовувати публічне фінансування привели до необхідності вибудувати загальну систему стратегічних планувальних документів. Відтак, у закон «Про засади державної регіональної політики» було внесено відповідні норми, що передбачають наявність у територіальних громад власних стратегій розвитку, та встановлено правила щодо порядку підготовки та реалізації таких стратегій із застосуванням методичних рекомендацій.

Ці методичні рекомендації розроблено на основі кращого іноземного та українського досвіду і вони містять основні рекомендації, яких варто дотримуватись при стратегічному плануванні.

Це не означає, що при стратегуванні можна застосовувати лише рекомендації та поради, що випливають із цих Методрекомендацій. Це той мінімум рекомендацій, дотримання яких дозволяє загалом створити робочу стратегію, але він не обмежує творчі підходи до роботи над стратегією взагалі, до проведення соціально-економічного аналізу зокрема, оскільки кожна громада має свої унікальні особливості, які можуть бути не врахованими у Методрекомендаціях.

При цьому також слід розуміти, що дотримання положень Методрекомендацій, які прямо випливають із закону, є обов'язковими. Тому при роботі над проектом Стратегії потрібно дотримуватись усіх норм чинного законодавства.

Практичні коментарі, які викладені у цьому посібнику щодо окремих положень Методрекомендацій покликані дати більш широку інформацію про застосування цих положень, а практичні поради можуть згодитись при роботі над проектом Стратегії.

Методичні рекомендації і коментарі до них, не обмежують ініціативу та застосування інноваційних підходів до стратегічного планування, які

можуть застосовуватись у територіальних громадах на основі їхніх спроможностей.

При підготовці стратегії також варто враховувати , що сьогодні Україна знаходиться в стані війни з РФ, значна частина її території є окупованою, а території вздовж лінії фронту мають значні втрати населення, зруйновану інфраструктуру та зупинення місцевої економіки.

Тому, перед початком роботи над стратегією, варто уважно оцінити можливості вашої територіальної громади до стратегічного планування – чи не належить ваша громада до такого функціонального типу, як «територія відновлення». Для територіальних громад, які належать до «територій відновлення» стратегія розвитку може не розроблятися, а готується «план відновлення». Порядок підготовки такого документу визначається відповідним урядовим актом²

4. У методичних рекомендаціях терміни вживаються в таких значеннях:

стратегія розвитку територіальної громади (далі – Стратегія) – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади, та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики»;

***Коментар:** Тут варто розуміти для чого готується стратегія у громаді? Формально виконати умови закону, чи створити документ, орієнтований на майбутнє громади, який позитивно сприймається її жителями і який має бути покладеним у основу планування бюджетних видатків на період дії Стратегії для досягнення визначених Стратегією цілей?*

Якщо серед керівництва громадою є сумнів у доцільності стратегічного планування, відповідно до цих Методрекомендацій, і що Стратегія потрібна на виконання формальних вимог закону, то позитивного результату від такої роботи не буде. Стратегія залишиться документом , який не буде реалізованим.

Натомість правильно сформована Стратегія, яка дає чіткі домовки на майбутнє, може мати значний позитивний вплив на громаду: покращити ефективність використання публічних коштів,

² Після ухвалення порядку підготовки планів відновлення, потрібно внести сюди назву та номер акта.

поліпшити організацію життєвого простору, а відтак покращити якість життя населення, зменшити відтік продуктивного населення за межі громади.

Так само наявність Стратегії, її доступність для усіх зацікавлених осіб, покращує сприйняття громади, як самими жителями громади, так і потенційними інвесторами.

Процес стратегічного планування, викладений у цих Методрекомеандаціях, є не менш важливим для громади, як сам проект Стратегії. Адже громадська участь під час стратегічного планування, передбачена цими Методрекомеандаціями, формує позитивний клімат довіри між різними групами жителів громади і власне місцевою владою, сприяє посиленню згуртованості громади, активізації громадян.

план заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади (далі – План заходів) – документ реалізації державної регіональної політики, що передбачає місцеві програми розвитку, заходи, проекти у середньостроковій перспективі на 3 – 4 роки, відповідно до завдань, визначених у Стратегії, з визначенням відповідальних виконавців, строків виконання, обсягів і джерел фінансування та індикаторів результативності їх виконання;

Коментар: План заходів з реалізації стратегії є важливим документом від якого значною мірою залежить наскільки повно буде реалізовано Стратегію. План може складатись, як із певних заходів, що не потребують додаткового фінансування і можуть бути реалізованими за рахунок поточних витрат на управління посадовими особами місцевого самоврядування, так і з окремих заходів, програм чи проектів, які потребують окремого фінансування, що має бути передбачено у бюджеті територіальної громади. Наприклад у Стратегії може бути визначено однією із оперативних цілей залучення нових жителів у громаду з числа вимушених переселенців – внутрішньо переміщених осіб чи мігрантів. Для цього потрібно надати їм житло, що в свою чергу можливу за рахунок покинутого житла. Відтак у плані заходів можуть бути передбачені заходи різного характеру:

- 1. Здійснити облік покинутих будинків у селах громади. Це може бути здійснено старостами відповідних старостинських округів в межах поточних витрат.*
- 2. Здійснити юридичне оформлення відумерлої спадщини чи безхозного майна у комунальну власність. Це може бути здійснено, як силами відповідного відділу виконкому, що не*

потребуватиме витрат, або через надання відповідних юридичних послуг приватною компанією для чого мають бути передбачені кошти у бюджеті.

- 3. Провести ремонт будинків для потенційних переселенців. Для цього точно потрібні певні бюджетні кошти, які слід передбачити у бюджеті.*

Таких заходів під цю операційну ціль може бути більше, або менше. Може бути прийнято навіть цілу місцеву програму залучення додаткових жителів у громаду, яка увійде складовою до плану заходів з реалізації Стратегії.

RBМ-підходи (управління, орієнтоване на результат, Results-Based Management) – це управління, що забезпечує розв’язання проблем та/або задоволення потреб жителів територіальної громади на основі стратегічного планування, що передбачає вибір оптимального варіанту досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірюваних показників;

Коментар: Тут варто зауважити, що управління , орієнтоване на результат є універсальним підходом, який може застосовуватись, як до політики розвитку громади в цілому так і до проекту розвитку зокрема. Найважливішими складовими такого підходу є: детальне з’ясування потреб різних груп людей у громаді; визначення причин проблем, що не дозволяють забезпечити ці потреби; вибір оптимального варіанта виходячи із можливих альтернатив та наявних ресурсів для вирішення проблеми/задоволення потреби; визначення певного результату, який має бути зрозумілим і таким, що його можна об’єктивно оцінити.

Наприклад:

Школярі із сіл Вербівка та Лозова у зимовий період часто не відвідують школу, відтак рівень їх знань значно гірший від знань інших учнів цієї школи. Причина такої ситуації у тому, що взимку, через особливості рельєфу, дороги до цих сіл перемітає снігом і шкільний автобус не може привезти дітей до школи.

Варіанти вирішення цієї проблеми можуть бути різними, зокрема такими: організація при школі гуртожитку для дітей з віддалених сіл для їх проживання в зимовий період; організація розчищення доріг комунальним підприємством; організація розчищення доріг за рахунок договору з приватним виконавцем, який має такі можливості і розміщений у цих територіях.

Аналізуючи ці варіанти, можна побачити, що кожен з них має свої переваги і свої вади. Один може бути надмірно дорогим, інший не прийнятним з точки зору ефективності. Відтак можна припустити, найбільш прийнятним виглядатиме варіант із залучення приватного виконавця, як найменш затратний та найбільш оперативний.

Успішність такого рішення можна оцінити за показником кількості випадків пропуску шкільних занять через недоступність сіл для шкільного автобуса, довготривалими показниками успішності обраного рішення може бути рівень знань школярів із вказаних сіл у порівнянні з попередніми періодами та учнями із сіл, де такої проблеми не було.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що базується на встановленні зв'язку між характерними для територіальної громади внутрішніми сильними і слабкими сторонами та зовнішніми можливостями і загрозами, результати якого в подальшому використовуються для формулювання і вибору системи стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади.

Коментар: Правильно проведений SWOT-аналіз дозволяє ще на етапі розробки проекту Стратегії виявити конкурентні переваги громади(сильні сторони) та обмеження(слабкі сторони) для її розвитку, аби на цій основі виробити можливий сценарій розвитку, враховуючи при цьому, яким чином на ідентифіковані сильні та слабкі сторони може вплинути зовнішнє середовище.

Наприклад: в процесі аналізу до сильних сторін громади віднесли наявність у громаді глибокої підземної печери із безліччю сталактитів , яка може стати перлиною для розвитку туризму. Слабкою стороною громади є її віддалене розміщення від найбільших міст та існуючих туристичних маршрутів. Ця слабка сторона суттєво обмежує виявлену перевагу – цікаву печеру. Проте Ковід стимулював суттєве зростання інтересу українців до внутрішнього туризму, а будівництво нових та ремонт старих доріг суттєво покращує доступ до різних територій.

Натомість новий виклик – війна, з одного боку суттєво обмежила можливості людей до подорожей, проте наявність значної кількост вимушених переселенців є певним резервом для локального туризму і використання потенціалу печери.

Разом ці зовнішні впливи реально зменшують роль такої слабкої сторони, як віддаленість, що дає можливості для залучення туристів у громаду через наявність такої печери. Проте наявність одного об'єкту – печери, без необхідності туристам зупинитись у громаді хоча б на кілька

годин, по суті нічого не додасть для місцевої економіки чи зайнятості місцевих жителів, тому потрібно не тільки ідентифікувати печеру, як потенціал, а підготувати проекти, які переведуть потенціал у реальне джерело розвитку. От це якраз і є завданням стратегії.

Інші терміни вживаються у значеннях, визначених Бюджетним кодексом України, Законом України “Про засади державної регіональної політики” та іншими законодавчими актами.

5. Розроблення, затвердження, реалізація, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад є складовими єдиного стратегічного планувального циклу, що передбачає наступну послідовність процесів:

підготовка – вивчення ситуації у територіальній громаді, основних проблем та становища різних груп жителів, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних ознак (стать, вік, наявність інвалідності тощо) проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами (проведення на цій основі соціально-економічного та SWOT-аналізу);

планування – визначення сценаріїв розвитку, стратегічного бачення, стратегічних і оперативних цілей, способів реалізації Стратегії (завдань);

впровадження – затвердження Стратегії, формування бюджету з урахуванням цілей, визначених у Стратегії, реалізація місцевих програм розвитку, проектів та заходів, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності;

оцінювання – визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток територіальної громади, досягнення запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.

Коментар: про кожний з цих етапів більш детально пояснено далі. Важливо пам'ятати, що жоден з цих ключових етапів не може бути пропущеним. Проте кожен із етапів при потребі може бути розкладений на більше детальні кроки, завдяки яким досягаються максимально точні результати.

В нинішніх умовах війни варто пам'ятати, що в нас відбулось і відбувається далі, значне переміщення населення та суб'єктів економічної діяльності. Тому при проведенні кожного етапу стратегування потрібно враховувати, які втрати населення громадою, так і прибуле населення. Намагатись залучати до роботи над проектом стратегії найбільш активних представників вимушених переселенців, враховувати їхні потреби на середньострокову перспективу.(як показує світовий досвід,

значна частина вимушених переселенців не повертається на попереднє місце проживання навіть після нормалізації ситуації там, тому частина ВПО точно залишиться у громаді і це потрібно передбачати і враховувати)

6. Підготовка Стратегії та Плану заходів здійснюється з урахуванням вимог Закону України “Про стратегічну екологічну оцінку”, Указу Президента України № 722/2019 “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, які є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Стратегія та План заходів мають узгоджуватися з відповідною містобудівною документацією.

Коментар:

Стратегічна екологічна оцінка (СЕО) – це системний і запобіжний інструмент аналізу впливу на довкілля запропонованих проектів розвитку стратегічного характеру. СЕО дозволяє здійснити всебічну оцінку можливого впливу планованих заходів стратегії на довкілля та запобігти або пом'якшити можливі негативні екологічні наслідки для громади як у короткостроковій перспективі, так і для наступних поколінь.

Порядок проведення процедури та мінімально необхідне наповнення звіту СЕО регулюються Наказом Міністерства екології та природних ресурсів «Про затвердження Методичних рекомендацій із здійснення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування від 10.08.2018 № 296.

Корисна інформація: У 2015-2021 рр. Федерація Канадських Муніципалітетів впроваджувала в Україні проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), в рамках якого було вперше проведено СЕО для стратегій регіонального розвитку Дніпропетровської та Львівської областей та стратегій розвитку 5 міст. Напрацювання Проекту, зокрема практичні посібники для посадовців та органів місцевої влади, а також збірник кейс-стаді³, можуть бути використаними громадами для досягнення реалізації вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку».

Реалізація Стратегії відбувається у часі та просторі і за відповідні кошти. Тому Стратегія визначає – що має бути зроблено, містобудівна документація⁴(комплексний план просторового розвитку території

³ <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Keys-Study-CEO.pdf>

⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (закон «Про регулювання містобудівної діяльності).

територіальної громади, генеральний план населеного пункту) – де це має бути зроблено, бюджет громади – визначає коли це має бути зроблено.

Звичайно найкраще, коли розроблення Стратегії та містобудівної документації – просторового плану здійснюється паралельно, проте реально так буває не завжди. Тому, якщо при розробці Стратегії планується розміщення нових об'єктів, перенесення вулиць, відкриття парків, прокладання комунікацій, потрібно звіряти ці пропозиції з наявною містобудівною документацією, яка встановлює відповідні пріоритети чи обмеження на використання простору.

II. Розроблення проекту Стратегії

1. Рішення про початок розроблення проекту Стратегії приймається відповідною міською, селищною, сільською радою, що представляє територіальну громаду.

Коментар: Ініціювати процес розроблення Стратегії має, як правило, голова громади. За відсутності такої ініціативи з боку голови, це можуть зробити депутати місцевої ради. Для цього рада приймає відповідне рішення, проект якого готується за правилами, визначеними Регламентом ради.

Тут варто пам'ятати, що Закон «Про засади державної регіональної політики» передбачає наявність стратегій розвитку для всіх територіальних громад, за винятком тих, що віднесені до «територій відновлення».

Зразок проекту рішення у Додатку № _____

2. Розроблення проекту Стратегії здійснюється виконавчим органом міської, сільської, селищної ради, що представляє територіальну громаду, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідною регіональною стратегією розвитку.

Коментар:

Згідно статті 11-1 частини 2 «2. Проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, що представляють територіальні громади, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку.»

Тобто відповідальним за розробку проекту Стратегії є виконавчий орган ради, проте для підготовки проекту може і має утворюватись відповідна робоча група. Робоча група по суті є тимчасовим, допоміжним утворенням, яка не може замінити собою виконавчий орган.

3. Для підготовки проекту Стратегії утворюється робоча група, до складу якої можуть входити представники виконавчих органів сільської, селищної, міської ради територіальної громади, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій та асоціацій, агенцій регіонального розвитку, інших юридичних осіб (за згодою) та фізичні особи, які постійно проживають на території населених пунктів, що входять до складу територіальної громади (за згодою) та представляють різні соціальні та вікові категорії (далі – Робоча група).

Склад, основні завдання, повноваження Робочої групи, а також порядок організації її роботи визначаються Положенням та затверджуються в установленому порядку.

З метою організації процесу підготовки проекту Стратегії визначається відповідальний структурний підрозділ виконавчого органу ради.

Рекомендується повідомити суміжні територіальні громади про початок процесу розроблення Стратегії та можливу участь у цьому процесі представників таких громад.

Коментар:

Робоча група створюється з метою найбільш інклюзивного і прозорого процесу розробки Стратегії. Дуже важливо щоби Стратегія була орієнтованою на потреби жителів громади, враховували інтереси різних груп жителів, сприймалась громадою, як спільний план формування майбутнього, а не черговий документ, який не має значення для життя людини. Саме тому склад робочої групи має бути досить широким і мати певний експертний і представницький характер і бути гендерно збалансованим.

Якщо у вашій громаді є значна кількість вимушених переселенців варто залучити до робочої групи і їх представників.

Проте варто розуміти, що до складу робочої групи слід залучати, як людей, що мають знання і досвід у різних галузях місцевої економіки, соціальної сфери, інших сферах суспільного життя, так і громадських активістів, представників громадських організацій, що діють у громаді.

Адже основною формою роботи робочої групи є засідання на яких проходить загальне обговорення найбільш важливих для розробки

стратегії елементів: соціально-економічного аналізу, сильних та слабких сторін, бачення майбутнього громади, сценаріїв розвитку. Досягнути правильної ідентифікації потреб, проблем, напрямів розвитку можна лише на основі широкого вільного обговорення при правильному модеруванні процесу. Тому дуже важливо залучити до модерування засідань робочої групи зовнішнього консультанта, чи покласти це на одного учасника робочої групи, увільнивши від такої необхідності голову робочої групи, яким, як правило визначається Голова громади.

Робоча група може бути ефективною винятково за умови відкритих засідань, можливостей усіх учасників вільно висловлювати свою думку і бути почутим. Дуже важливо мати людину-модератора засідань робочої групи. Як показує практика, коли модерує засідання голова громади чи його заступник, засідання починає носити більше формальний характер, що не є добре для підготовки якісного документу стратегії.

Стратегія громади є документом для громади. Тому виникає питання, а для чого повідомляти громади-сусіди про початок роботи над Стратегією та запрошувати їх на засідання робочої групи? По-перше це важливо з чисто сусідських відносин, аби сусіди знали і розуміли плани вашого розвитку. По-друге, для громад-сусідів важливим є стан транзитних через громади доріг, ситуація з громадським транспортом, який з'єднає між собою громади-сусіди та єднає їх з обласним центром чи найбільшими містами. По-третє, на громади має вплив зайнятість населення, трудова міграція між громадами. По-четверте, в умовах зміни клімату, важливо мати спільне розуміння, як вберегтись чи адаптуватись до кліматичних нестабільностей. По-п'яте, в умовах війни дуже важливо розуміти можливості спільних дій та використання об'єктів суміжних громад для безпеки жителів чи спільного використання у кризовий період.

4. Для забезпечення публічності і прозорості процесу розроблення проекту Стратегії необхідно:

повідомити через офіційний вебсайт та/або через засоби масової інформації міської, селищної, сільської ради про початок роботи над проектом Стратегії, з визначенням строків і форми подання пропозицій до нього від заінтересованих сторін;

організувати громадське обговорення проекту Стратегії та проводити (за необхідності) консультації із заінтересованими сторонами на різних етапах її розроблення;

оприлюднювати на офіційному вебсайті міської, селищної, сільської ради звіти про результати розгляду пропозицій заінтересованих сторін до проекту Стратегії.

Громадське обговорення та консультації із заінтересованими сторонами проводяться на різних етапах роботи над проектом Стратегії.

Коментар: Жителі громади мають мати можливість отримувати інформацію щодо всіх етапів роботи над проектом Стратегії. Про кожне засідання РГ має бути повідомлено заздалегідь, так само інформація про короткий зміст засідання та його результати має бути доступною на сайті місцевої ради та сторінках ради у соціальних мережах.

Дуже важливо аби жителі громади, що надають інформацію до стратегії чи запитують щодо окремих робіт над стратегією мали змогу отримати досить швидко та адекватну відповідь. Це має бути організовано адміністратором сайту разом із особою, відповідальною за організацію роботи РГ.

В сучасних умовах, коли більшість жителів громади мають смартфони, інформацію на сайті можна поширювати на основі формування QR-кодів, які з короткою інформацією може розміщуватись на дошках оголошень, у місцевих закладах харчування, центрах дозвілля, ЦНАпах.

Громадське обговорення та громадські консультації на різних етапах розробки стратегії відбувається за потребою, коли у робочій групі виникає необхідність у таких консультаціях чи обговореннях окремих тем, щодо яких можуть бути різні рішення, або які не виглядають однозначними чи які можуть мати різні впливи на окремі групи жителів громади. Особливо слід звернути уваги на консультації із маломобільними групами населення, які, як правило завжди є осторонь суспільних процесів, що відбуваються у громаді. До організації консультацій та обговорення у периферійних поселеннях громади слід залучати відповідних старост.

Так обговорення чи консультації можуть проводитись також у режимі онлайн-спілкування, інтерактивних теле чи радіопрограм за наявності таких можливостей.

Важливо: Розробка проекту Стратегії і СЕО можуть відбуватися паралельно, з частковою інтеграцією СЕО до процесу планування. Рішення про проведення СЕО приймає виконавчий комітет, після чого формується окрема робоча група з СЕО. До її складу залучають спеціалістів з окремих підрозділів виконавчих органів ради, експерти з охорони довкілля, науковці,

представники громадськості та інші зацікавлені сторони. Важливо забезпечити робочій групі вільний доступ до інформації, що збирається у процесі проведення СЕА та можливість надавати коментарі й рекомендації робочій групі з розробки Стратегії на етапі формування стратегічних, оперативних цілей та завдань. Такий підхід дозволяє зменшити час та витрати на підготовку СЕО, хоча це не виключає можливість замовити СЕО у сторонній організації.

Варто зауважити, що стратегічна екологічна оцінка не має бути формальною, як на жаль це зараз є досить часто. СЕО потрібна в першу чергу для того, аби громада розуміла, як кліматичні зміни можуть поєднуватись із впливами на довкілля місцевої економіки, соціальних проектів і які від цього можуть бути негативні результати для громади і як їх уникнути чи мінімізувати. В умовах, коли кліматичні зміни стають основною причиною зменшення обсягів і якості водних ресурсів, наявність проектів, які спрямовуються на покращення стану довкілля має стати правилом, а не винятками, адже стан довкілля стає визначальним для якості життя людини у громаді.

5. Проект Стратегії має включати наступні розділи:

вступ (зазначається коротке обґрунтування підстав розроблення проекту Стратегії);

1) аналітична частина;

2) сценарії розвитку територіальної громади;⁵

3) стратегічне бачення розвитку територіальної громади;

4) SWOT-аналіз;

5) стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади;

6) проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками.

Примірна структура проекту Стратегії наведена у додатку 1.

6. Аналітична частина є основою для здійснення аналізу з метою визначення конкурентних переваг, викликів та ризиків для територіальної громади на відповідний період.

Передумовою для розроблення аналітичної частини є збір даних за системою показників, які характеризують стан розвитку територіальної громади в цілому та населених пунктів, що входять до її складу.

Коментар: У додатку 1 надано перелік підрозділів для аналітичної частини – соціально-економічного аналізу громади. Це бажаний, але звичайно не вичерпний перелік. Структура може відрізнятись і залежить від глибини аналізу та особливостей самої громади. Адже територіальна

⁵ Переніс порядок за логічною схемою, відкорегував додаток 1 відповідно до цього порядку

громада може бути досить територіально великою (мати площу понад 1000 кв.км), а відтак у її межах можуть бути різні території зі спільними ознаками. Наприклад: частина території громади знаходиться вздовж державного кордону чи належить до гірських територій. На таких частинах ситуація може суттєво відрізнятися і дослідженню в цих частинах підлягатимуть показники, які не критичні для решти території громади.

Наприклад для прикордонних територій може бути проблемою стійкість мобільного зв'язку/чи його відсутність від українських операторів, а у територіальній громаді з центром у місті і територією понад 1500 квадратних кілометрів, потрібно окремо оперувати показниками для міста і для віддалених сільських територій.

Готуючи аналітичну частину, варто спочатку з'ясувати чи ваша територіальна громада не віднесена до певного функціонального типу територій – прикордонна у не сприятливих умовах; сільська територія; регіональний полюс зростання, гірська територія. Адже належність до певного функціонального типу територій відкриває для територіальної громади певні нові можливості, які варто використати. Дізнатись про це можна із офіційного сайту Мінрегіону. Якщо ж на момент розроблення проекту вашої стратегії такого рішення ще не має, спробуйте самостійно оцінити чи ваша громада може бути віднесеної до одного/кількох функціональних типів територій і враховуйте це при роботі над проектом.

При підготовці аналітичних матеріалів доцільно зібрати інформацію щодо потреб (проблем) заінтересованих сторін (з розподілом за статтю та віком, а також різними соціально-демографічними категоріями), розвитку окремих частин територіальної громади, які відрізняються специфікою проблем соціально-економічного розвитку (території, що потребують особливої уваги з боку держави) тощо.

Коментар:

Тут варто розуміти, що завдання соціально-економічного аналізу (СЕА) не у тому аби зібрати якомога більше показників з якими не зрозуміло, що потім робити, а дослідити саме те, що найбільш впливає на нинішню і майбутню ситуацію у громаді і на що може впливати сама територіальна громада через органи місцевого самоврядування.

У додатку до цих Коментарів є розширена Excel таблиця для збору та аналізу окремих показників, важливих для коректної оцінки ситуації у громаді на час початку робіт на Стратегію.

В умовах війни зараз дуже складно відшукати достовірні показники особливо за останній період 2021-22 роки, тому варто витратити зусилля не стільки на пошуки показників, як на роботу власне із різними групами жителів громади, аби правильно ідентифікувати проблеми, потреби та настрої жителів територіальної громади. Без такої діагностики тисячі показників, які ви зберете не матимуть суттєвого значення, якщо ви не знаєте настроїв людей, а відтак можливих досить швидких змін у громаді поза волею місцевої ради та її виконавчих органів. Для цього дуже юажано провести опитування у громаді.

Опитування жителів у громаді може бути дуже інформативним і корисним, а може бути формальним, яке нічого не додає для діагностики ситуації. Все залежить від правильно сформульованих запитань, коректного опитування та правильної інтерпретації результатів опитування.

Результати такого опитування є важливими для розуміння необхідних заходів, які має здійснювати громада у середньострокову перспективу, визначення пріоритетності, а можливо прийняття певних організаційних чи кадрових рішень.

Приблизний перелік питань для опитування є у додатку. Ви можете додавати чи скорочувати кількість питань, але частина питань є такими, які варто дослідити детально:

1. Чи подобається тут жити?

Це питання є гарним індикатором оцінки загальної ситуації у громаді. Якщо більшості чи значній частині жителів не подобається тут жити, то планування різного роду будівництва, ремонтів і т.п. може бути дуже не ефективним. Тому відповіді на це питання важливо проаналізувати через призму вікової категорії, адже для майбутнього громади саме люди працездатного віку та молодь є першоважливими. Це питання аналізується в парі з відповіддями на друге запитання.

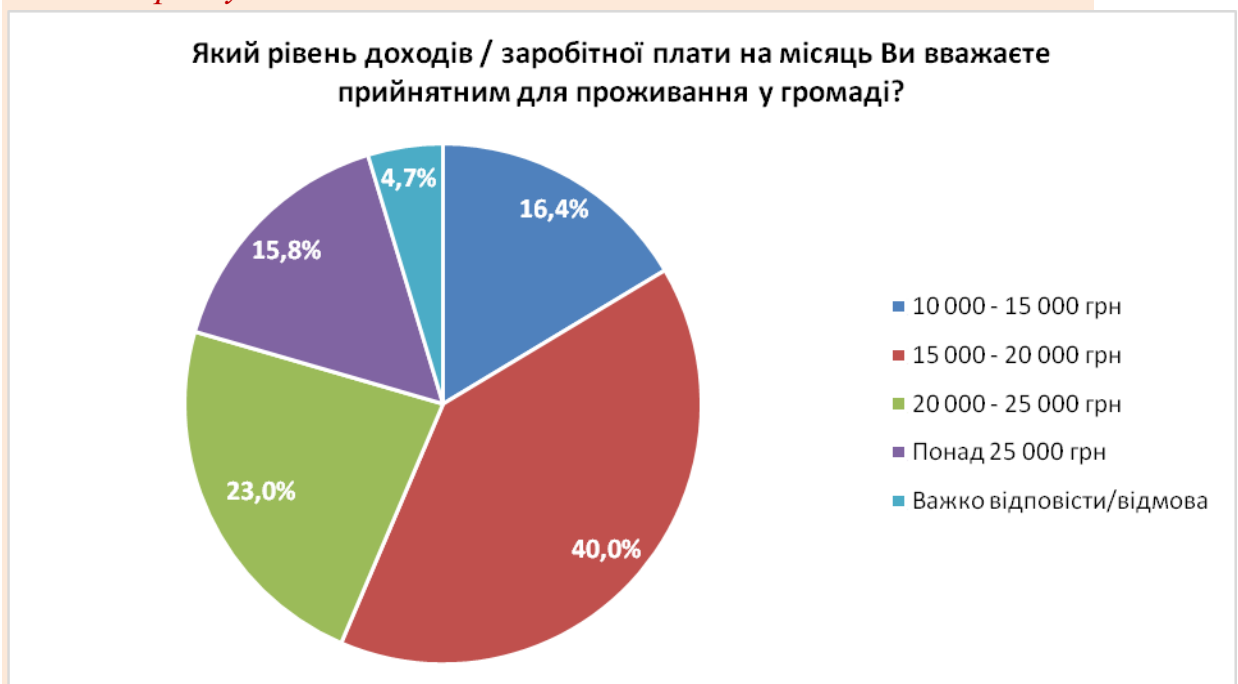
2. Якщо плануєте виїхати, то чому?

Аналіз відповідей на це запитання дає підказки, що найбільше не влаштовує жителів у громаді і на що слід першочергово звернути увагу. Часом це може бути дуже несподівано, особливо через призму вікової категорії респондентів. Так у одній громаді у відповідях на це запитання значну частку зібрало – відсутність місць для купання.

3. Який рівень доходів / заробітної плати на місяць ви вважаєте прийнятним для проживання у громаді?

Часто вивчаючи ситуацію у громаді, аналізуючи сильні та слабкі сторони, до сильних сторін відносять «низьку заробітну плату, що нібито має спонукати інвесторів звернути на громаду увагу і розмістити тут виробництво, оскільки можна суттєво зекономити на зарплаті. На жаль тут нема такої кореляції. Низька зарплата, як правило означає низьку кваліфікацію або слабку місцеву економіку. Тому ставлячи в опитування це запитання, ви маєте змогу отримати відповідь, а яка зарплата/дохід є прийнятним для жителів громади.

От приклад, для громади, де середня зарплата складає 8360 грн, жителі прагнуть значно більшого.



з цієї діаграми видно, що інвестору, якщо такий знайдеться слід відверто говорити, що реально знайти працівників ви зможете на зарплати близько 15 тисяч гривень на місяць. Також це є гарною ілюстрацією потреб жителів у громаді і робота із розвитку місцевої економіки має врахувати саме такі оцікування.

4. Для отримання потрібного вам доходу/заробітної плати чим би ви хотіли / чи погодились займатись, виходячи із своєї кваліфікації?

Це питання є знаковим, оскільки розкриває психологічну готовність жителів громади до певних видів зайнятості.

Як приклад, у типовій громаді середніх розмірів і не надто розвинутою економікою, було отримано такі результати, щодо видів зайнятості.



Як видно із цієї діаграми, у сільській територіальній громаді абсолютна меншість опитаних виявили бажання працювати в агровиробництві чи бути учасником кооперативу. Більшість готові працювати в органах управління та у бюджетній сфері. Досить високим є частка тих, хто готові зайнятись власною справою.

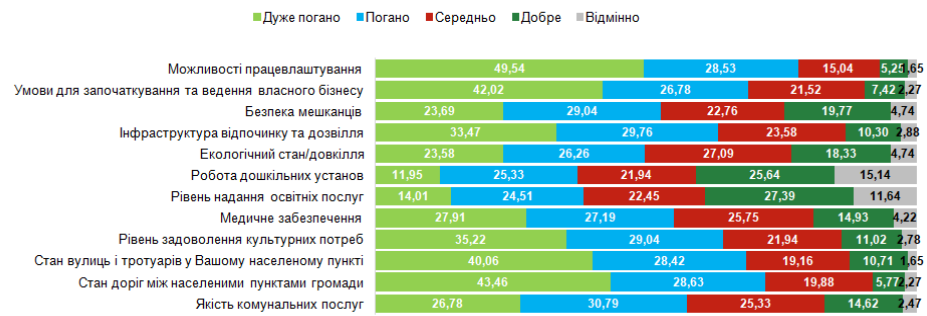
Саме це може бути відправною точкою змін у місцевій економіці, і виглядає цілком доречним відкриття місцевої програми підтримки підприємництва. Для цього варто не просто виділити якісь кошти у місцевому бюджеті, потрібно знайти людей, які можуть допомагати підприємцям, попрацювати з програмами міжнародної технічної допомоги(МТД), які надають гранти підприємцям-початківцям чи консультування.

5. *Як би Ви оцінили рівень окремих показників нинішнього стану громади(дати закритий перелік окремих сфер – освіта, охорона здоров`я, безпека, ЖКГ...)*

Це питання по суті є певною точкою відліку з якою можна робити порівняння через якийсь час після початку реалізації стратегії і розуміти, чи досягається певна результативність від запланованих заходів чи реалізації проектів.

Так само, порівняння відповідей на питання окремих груп – за віком, за місцем проживання дасть змогу зкорегувати дії, які дають змогу задовольнити очікування цих груп.

Як би Ви оцінили рівень окремих показників нинішнього стану громади (де 1 – це дуже погано, 5 – відмінно)
(% серед усіх респондентів)



На цій діаграмі загалом видно, що найкращими є ситуація у освіті. Загалом у цій громаді дійсно всі заклади освіти виглядають дуже непогано. Там зроблені ремонти, налагоджене харчування дітей. Це видно. Але коли уважно подивитись, як оцінюють досягнення тут молодь до 17 років, то виявилось, що понад 65% оцінюють її як погано і середньо, а за відмінно не було жодного голосу. Відтак можна припустити, що за завнішнім фасадом школи, викладання не є сучасним, цікавим для учнів.

6. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади (вибрати 3 основних)?

7. Що може стати основою для розвитку громади?

6-7 питання є відкритими, на ці питання респондентам важко давати відповідь і ще важче їх обробляти. Тим не менше тут можуть бути ідеї, які потім варто використати при роботі над стратегічними та оперативними цілями чи проектами у громаді.

8. Чи цікавитеся Ви місцевими справами/подіями громади ?

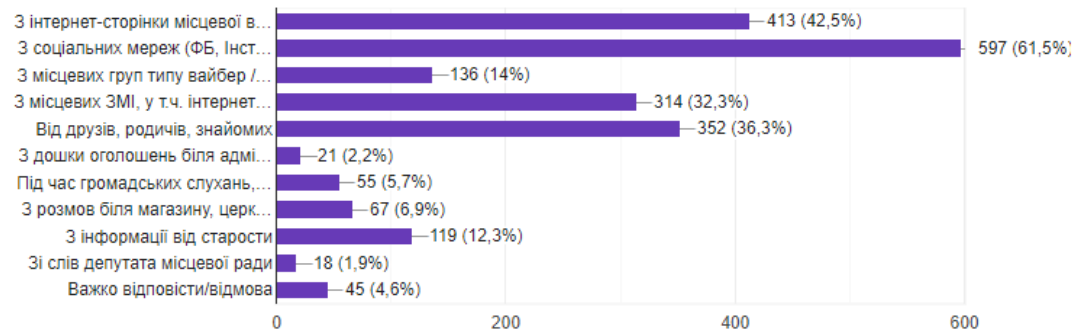
Це запитання дає нам можливість оцінити з одного боку зацікавленість жителів громади її суспільним життям, а з іншого боку проаналізувати свої зусилля щодо інформування жителів про події у громаді.

9. Яким чином, як правило, ви дізнаєтеся про місцеві справи/події вашої громади?

В сучасних умовах набір відповідей на це питання дає змогу оцінити, переосмислити чи перебудувати інформаційні відносини у громаді як по вертикалі: влада – жителі – влада, такі по горизонталі – комунікація між різними середовищами в середині громади.

Яким чином, як правило, Ви дізнаєтеся про місцеві справи/події нашої громади? (до 3-х варіантів)

971 відповідь



Як видно із діаграми дослідження, основним джерелом інформації про місцеві справи є соціальні мережі та сайт місцевої ради. Це непоганий в принципі результат, оскільки в багатьох місцях, сайт ради знаходиться на 3-4 місцях, як джерело інформації.

10. Чи Ви готові внести свій внесок у розвиток нашої громади? Якщо так, то у якій формі.

Це питання дає змогу з'ясувати наскільки жителі громади готові брати участь у реальному житті громади, витрачаючи на це свій певний час і можливо якісь свої ресурси.

**Чи Ви готові внести свій внесок у розвиток нашої громади?
Якщо так, то у якій формі?**



Приклад опитування показує, що у цій громаді більшість жителів дуже позитивно ставиться до забезпечення чистоти у громаді і готові брати участь у роботах з прибирання території взагалі і підтримувати місця загального користування, що прилягають до власної території у чистоті власними силами. Це дає сподівання на те, що рішення ради щодо закріплення території та встановлення мінімальних вимог до чистоти та упорядкування прилеглих до приватних, територій загального користування буде виконуватись.

11.Що на ваш погляд у вашій громаді є найкращим, чим можна гордитись?

12.Що у вашій громаді є найгіршим, за що соромно?

Питання 11-12 є відкритими, їх складно опрацьовувати, тому відповіді на ці питання можна отримати при роботі з фокус-групами, що представляють різних жителів громади, об'єднаних за певними ознаками.

Враховуючи той факт, що у значній кількості громад, які готуватимуть власні стратегії проживають вимушені переселенці, варто також організувати опитування спеціально і для такої категорії осіб. Це важливо, як власне для правильного розуміння потреб ВПО, так і для інтеграції ВПО у саму громаду, зняття напруженостей, які періодично виникають між ВПО і постійними жителями громади⁶. Тут важливо з'ясувати, як ВПО сприймають себе у громаді, як до них ставляться жителі громади, що б вони хотіли покращити, як вони б могли включитись у суспільне життя громади, наскільки вони готові застосовувати на новому місці свої професійні навички та здібності.

Джерелом інформації для визначення стану розвитку територіальної громади можуть бути:

первинна статистична інформація та адміністративні дані територіальної громади;

офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, адміністративні дані та показники територіальних органів інших центральних органів виконавчої влади, обласної держадміністрації тощо;

актуальна містобудівна документація щодо території, на якій реалізуються повноваження відповідної міської, селищної, сільської ради;

результати анкетного та/або інтерактивного опитування заінтересованих сторін, результати проведення фокус-груп та інше. Форма для визначення груп заінтересованих сторін, а також їх потреб та проблем, наведена у додатку 2.

Коментар:

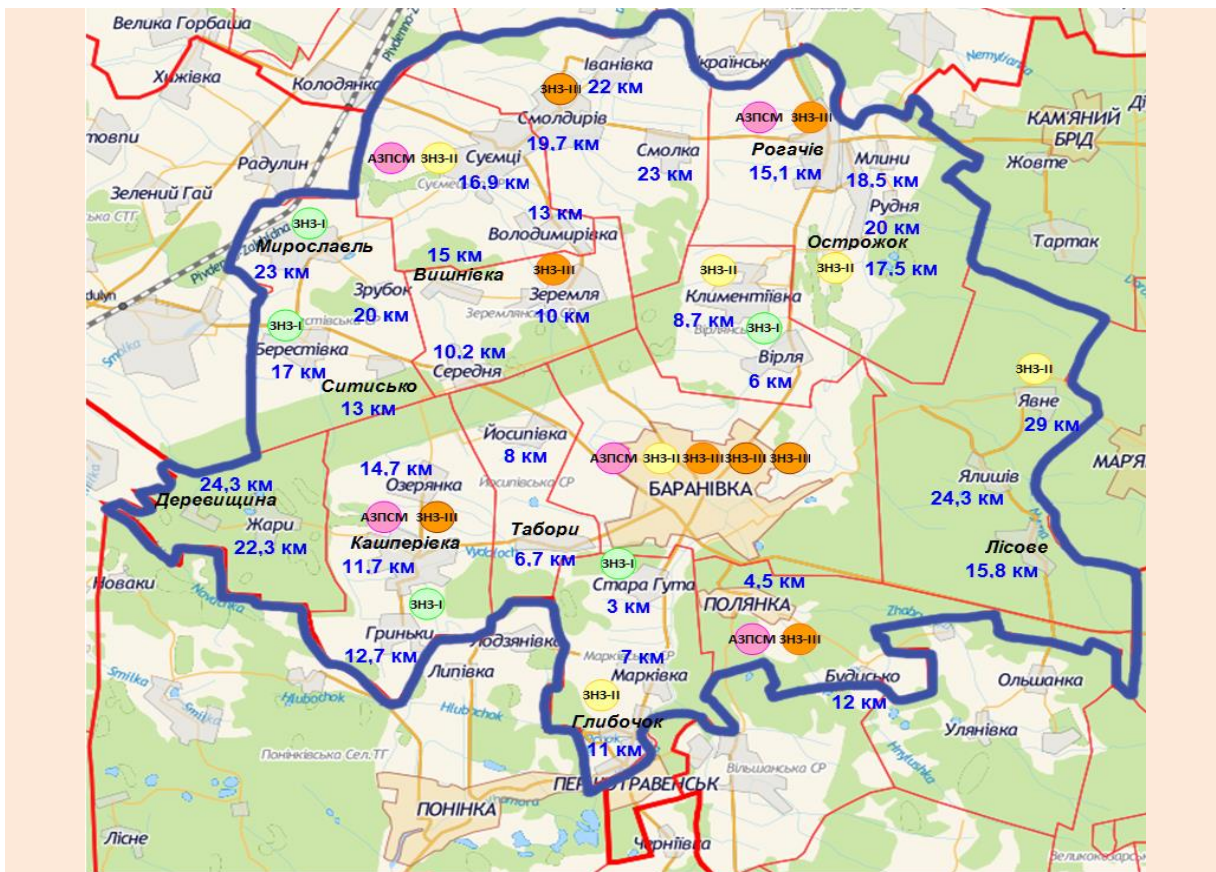
Організація проведення фокус-груп(група представників певної спільноти, соціального групи жителів громади 10-20 осіб, яку запрошують до обговорення визначеного кола питань, що стосуються

⁶ Тут додатком можна дати зразок такої анкети

потреб та інтересів такої спільноти/соціальної групи) є досить складним завданням, особливо у громадах, які є досить великими за територією і де є досить дисперсне розміщення належних до певної групи жителів. Тому в першу чергу варто зорієнтуватись на групах, які є найбільш пасіонарними і впливовими, які мають відомих/авторитетних серед цих груп лідерів. Саме обговорення на фокус-групах з таких соціальних груп жителів громади може дати найбільш цінну інформацію щодо напрямів розвитку, щодо потреб, інтересів та можливостей цих та інших груп. При цьому не можна забувати про інші групи населення, особливо групи, які навпаки виглядають мало мобільними. Найскладнішим є робота з такими групами, як люди у складних життєвих обставинах, одинокі жінки/чоловіки старшого за працездатний вік, не інтегровані у громаду жителі(наприклад роми), переселенці з окупованих територій. Для цих категорій краще підійдуть способи інтерактивного опитування, можливо за допомогою старост а також за допомогою онлайн-опитування через смартфон.

При проведенні фокус груп потрібно спробувати з'ясувати, як представники цієї групи оцінюють загальну ситуацію у громаді, які у них є потреби, що не задовольняються, з якими проблемами вони стикаються і як бачать пріоритети для розвитку громади, виходячи із своїх потреб.

Для кращого сприйняття інформації, яку вам вдалось зібрати для соціально-економічного аналізу, її варто обробити систематизувати і представити в узагальненому вигляді, використовуючи для цього діаграми, карти, фотографії, тощо.



Малюнок . Карта-схема Баранівської територіальної громади

На малюнку показано розміщення закладів освіти та охорони здоров'я по поселенням громади та відстань від цих поселень до адміністративного центру громади. Така карта дає змогу відразу побачити весь простір громади та розміщення у цьому просторі бюджетних установ освіти та охорони здоров'я.

У процесі підготовки аналітичної частини проекту Стратегії можуть використовуватись картографічні, ілюстраційні та інші матеріали, зокрема економіко-географічні карти та схеми, кадастрові карти, фотоматеріали тощо.

В аналітичній частині зазначається інформація щодо:

- історичного розвитку територіальної громади;
- географічного розташування територіальної громади (місце в адміністративно-територіальному устрої; перелік населених пунктів, що входять до складу територіальної громади; перелік старостинських округів; відстань до адміністративного центру області; суміжних адміністративно-територіальних одиниць тощо);

Коментар: Описуючи географічне розміщення громади варто визначити відстань від адмінцентру громади до основних міст і ринків, а також відстані від поселень громади до її центру. Не зайвим буде

таблиця відстаней від найближчих аеропортів, залізних вузлів, туристичних центрів, переходів через кордон. Все що дає характеристику розміщення з різних сторін є важливим, аби не потрапити на ілюзію про «вигідне географічне розташування», яке насправді може бути зовсім і не вигідним.

Ми маємо розуміти, що власне наближене розміщення громади до найбільшим міст , ринків, портів, переходів через кордон є її перевагою, натомість віддаленість від таких місць, відсутність транспортної доступності – серйозне обмеження для розвитку.

Приклад:

		Віддаленість, км	Примітка Залізниця/аеропорт
	Хмельницький	52	Залізниця
	Київ	394	Залізниця/аеропорти
	Чернівці	158,4	Залізниця/аеропорт
	Тернопіль	123,2	Залізниця
	Вінниця	167,3	Залізниця/аеропорт
	Львів	252	Залізниця/аеропорт
	Одеса	599	Залізниця/аеропорт/морський порт, 7год55хв., E50/ M12, E95/ M05
	Прикордонний перехід на Румунію (КПП Порубне)	189	автомобільний, пішохідний (P48/H03, 2 год. 58хв)
	Прикордонний перехід на Польщу (КПП Шегині)	315	автомобільний (H02, 4 год.58хв) пасажирський, вантажний
	Прикордонний перехід на Молдову (КПП Мамалига, Чернівецька область)	130	автомобільний (пасажирський, вантажний) (P48/ T6210, 2год 14хв.) залізничний (пасажирський,вантажний)

природно-ресурсного потенціалу (ландшафтних особливостей, рельєфу, земельних ресурсів, гідрологічних та кліматичних умов, корисних копалин, природно-заповідного фонду, стану навколишнього природного середовища та ін.);

Коментар:

При оцінці природно-ресурсного потенціалу варто звернути увагу на кліматичні зміни, які відбулись за останні десятиліття.

Кліматичні зміни можуть спричинити прямі (фізичні) ризики (наприклад, підтоплення, аномальна спека), та непрямі – порушення нормального функціонування матеріальної інфраструктури, яка забезпечує надання базових послуг жителям громади (водопостачання, енергозабезпечення, транспорт тощо). Зміна клімату може мати вплив на широкий спектр видів економічної діяльності громади – торгівлю, виробництво окремих товарів, туризм тощо. Окрім того, міста є вразливими до теплового стресу, що може посилюватися із глобальним зростанням температури.

Для оцінки впливу кліматичних змін на довкілля та оцінки вразливості громади до таких змін варто звернути увагу на наступні індикатори:

- зростання кількості днів із максимальними температурами повітря понад +30°C та +35°C протягом останнього десятиріччя порівняно з кліматичною нормою;*
- зростання середньодобових та середньомісячних температур повітря у літні місяці протягом останнього десятиріччя порівняно з кліматичною нормою;*
- зростання кількості днів із аномальною кількістю опадів по сезонах протягом останнього десятиріччя порівняно з кліматичною нормою;*
- зростання кількості випадків підтоплення протягом кількох останніх років;*
- негативні тенденції зміни річкового стоку в регіоні;*
- зростання частоти прояву посухи протягом останніх 10 років.*

Як показує практика, найбільш яскраво видно вплив кліматичних змін на водні ресурси – падіння рівня води в криницях, висихання малих річок та ставків.

При дослідженні впливу кліматичних змін є доцільним провести огляд джерел питного водопостачання у громаді – особливо тих, до яких є доступ у разі відсутності електроенергії. Наявність таких джерел є важливим елементом стійкості громади до природних катаклізмів та впливу війни. Ця робота дасть змогу оцінити потреби громади у таких джерелах, а відтак передбачити заходи для їх відновлення чи збільшення кількості, до необхідної для виживання у кризових умовах.

характеристики населення та трудових ресурсів (чисельність населення у розрізі населених пунктів; розподіл за віковими групами, рівнем освіти; природний та міграційний рух населення; загальні тенденції зміни зайнятості населення, рівня безробіття; рівень середньої заробітної

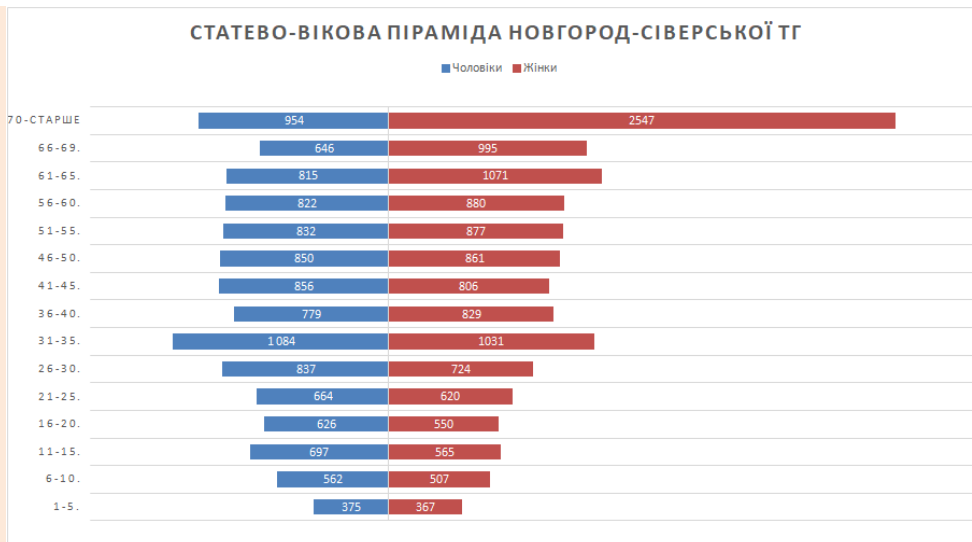
плати; чисельність жителів, які потребують соціальної підтримки та зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб; структура зайнятості за видами економічної діяльності; доходи жителів громади (середню заробітну плату). Доцільно здійснювати аналіз демографічної ситуації та ринку праці з розподілом за статтю, зокрема шляхом побудови статево-вікової піраміди населення територіальної громади (графічне зображення його розподілу за статтю та віком);

Коментар: Розуміння демографічної ситуації у громаді є вкрай важливою передумовою планування розвитку. Кількість населення, його статево-віковий склад це - альфа і омега для планування. Це дуже важлива для планування інформація, але збиранні якої по факту є вкрай ускладненим. Проте без створення статево-вікової піраміди із кроком не більше 5 років планування є не реальним.

Статево-вікова піраміда – це діаграма, яка ілюструє розподіл населення громади за статтю та віком. По вертикалі – вікова шкала у роках від 0 і до понад 75 років, по горизонталі – чисельність чоловіків та жінок, з лівого та правого боку від вертикалі.

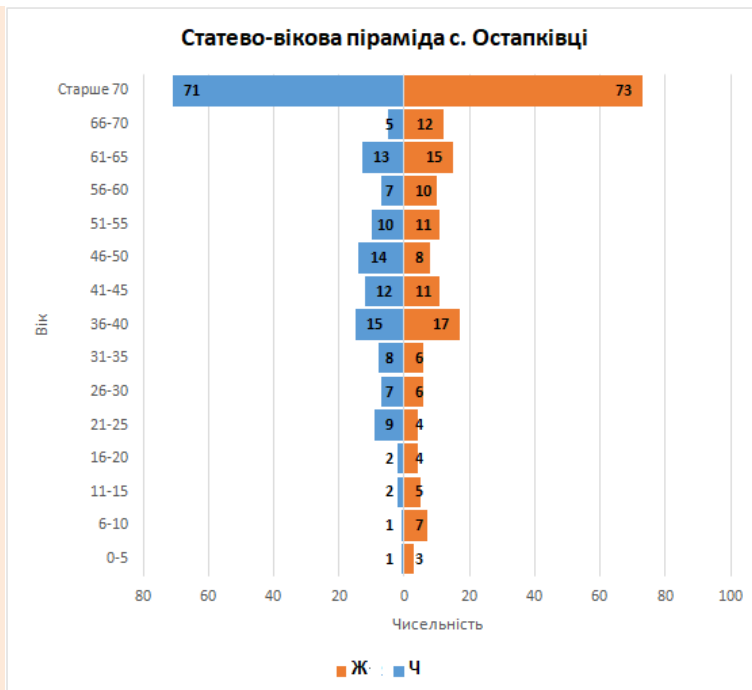
Для збирання інформації варто залучити старост, які можуть краще зібрати інформацію по невеликих поселеннях, де статистика є досить умовною. Зібравши інформацію по всіх поселеннях, можна досить точно спрогнозувати, яка демографічна ситуація буде у цих селах, а відтак і у громаді за 5 чи 10 років. Отриману інформацію варто перевірити із прогнозом кількості дітей у школах, які формуються адміністрацією шкіл. Часто ці дані можуть не співпадати. Інформацію про рівень зайнятості, рівень зарплат, демографічне навантаження варто порівнювати з середньо українськими та середньо обласними показниками.

Приклад:



Як видно із малюнку. Демографічна ситуація у громаді є дуже складною. З одного боку значна кількість старшого населення, яке у значній мірі потребує допомоги та догляду, а з іншого видно тенденцію до скорочення кількості дітей, що неминуче впливатиме на організацію освіти у громаді, її якість та вартість.

Якщо ж ми зберемо дані і підготуємо статеві-вікові піраміди по окремих поселеннях громади, ми матимемо просторову картину зміни чисельності та структури населення і зможемо планувати свої бюджетні витрати відповідно до таких прогнозів. От приклад статеві-вікової піраміди периферійного села. Тут ясно видно, що на нинішньому етапі в цьому селі потрібно найбільше уваги до старшого населення, яке точно потребує допомоги соціальних служб. Натомість перспектив щодо утримання там школи чи навіть повноцінного ДНЗ не має. Відтак слід планувати доведення дітей до найближчої школи, можливо і дитячого садка, якщо такий є поблизу, чи можливо створити міні групу для дітей на базі одного із вільних будинків.



В умовах переміщень значної кількості населення через війну збирання цієї інформації є ще більш ускладненим, але це потрібно здійснити. При цьому слід також приділити увагу до обліку вимушених переселенців, які уже вирішили залишитись у громаді чи потенційно можуть це зробити.

наявної інфраструктури:

транспортної: наявність маршрутів громадського транспорту, протяжність та якість автомобільних доріг, інформація про залізничне, водне та повітряне сполучення, тощо;

- житлово-комунальної: житловий фонд, наявність, стан та протяжність комунікацій (водо- та газопроводи, очисні споруди, системи водовідведення), поводження з твердими побутовими відходами;

- поштової та зв'язку (у тому числі телекомунікаційні мережі та доступ до широкосмугового інтернету);

- соціальної (наявність та характеристики закладів освіти, охорони здоров'я, культури та дозвілля);

- торгівлі та послуг;

- туристичної;

містобудівної документації;

економічного розвитку (галузева структура економіки та її спеціалізація; суб'єкти господарювання та їх характеристика; потенційні

інвестиційні майданчики (вільні земельні ділянки, комерційні приміщення, незадіяні виробничі площі тощо);

Коментар: загалом збір цієї інформації може бути корисним для більш повноцінної картини економічної ситуації у громаді, але надмірна деталізація по більшості показників не надто потрібна.

Досить часто у різних рекомендаціях із стратегічного планування можна побачити десятки різноманітних таблиць, які рекомендують заповнити їх сотнями показників, зібрати яких майже не реально і які далі при плануванні не використовуються. Потрібна саме та інформація, яку можна проаналізувати і без якої складно формувати прогнози, визначати переваги та обмеження у розвитку громади.

Коли ми розглядаємо транспортну інфраструктуру, варто з'ясувати кількість легкового транспорту, що перебуває у власності домогосподарств, та з'ясувати під час опитування, хто і яким чином їздить до центру громади чи у найближчі міста. Часом може виявитись, що потреба у громадському транспорті не є настільки нагальною, як здається на перший погляд.

Наприклад, аналіз показав, що у громаді на 13200 домогосподарств зареєстровано 9800 одиниць легкового транспорту, а опитування підтвердило, що абсолютна більшість населення громади для доїзду до адміністративного центру громади користується приватним автотранспортом.

Приклад: В одній громаді, декілька поселень знаходяться на відстані близько 20 км від адміністративного центру. Приватні маршрутки туди не їздили. Громада закупила 2 автобуси за 5 млн грн. для створення громадського маршруту. Проте виявилось, що автобуси ходять порожні. Проведений аналіз показав, що в цих селах є дві категорії жителів: старші люди, загалом близько 100 осіб на два села, які дуже рідко кудись виїжджають і нові жителі, які переїхали з міста – близько 200 осіб і які користуються винятково власним автотранспортом. За такої структури населення, витрати на ці автобуси є не виправданими, можливим рішенням тут могло б бути соціальне муніципальне таксі.

Відтак створення громадського транспорту у громаді на даному етапі виявилось надмірно затратним і не першочерговим для вирішення, оскільки у цій же громаді в адміністративному центрі школи потерпають через переповнені класи.

На що найбільш важливо звернути увагу у цьому розділі, так це на саму структуру економіки: хто є найбільшими роботодавцями, хто

найбільші платники податку, наскільки нинішня структура економіки є життєздатною в нинішніх умовах, наскільки вона може бути вразливою до анти карбонових заходів, до кліматичних змін, до можливої нестачі працівників, тощо.

Важливо зібрати інформацію про підприємства, які у свій час були приватизованими, потім закрились/зруйнувались – чи можна відшукати власників, чи сплачують вони оренду, чи податок на землю, які перспективи щодо цих підприємств можуть пояснити власники. Адже коли ми говоримо про залучення інвестицій, то для інвестора потрібні робочі кадри і територія для розміщення виробництва, де є доступ до електрики, води, транспортні шляхи. Таких чистих територій «грінфілдів» віднайти дуже складно, натомість закинуті підприємства з величезними територіями є у більшості громад, але там є юридичні проблеми із власниками. Тому пошук способів юридичної очистки комунальних земель, які у оренді власників цих підприємств може дати добрі результати для утворення майданчика для системного інвестора, використання території для нових громадських просторів, зниження ризиків для довкілля.



Приклад: Червоним виділено територію 143 Га, яка належить до комунальної власності, але це територія під колишнім цукровим заводом, який не працює уже років 20 і напевне ніколи не буде відновленим. Понад

половина території не має забудови, тому її виділення у окрему ділянку і виставлення під інвестиційний проект може мати успіх.

Для того аби це сталось, потрібно здійснити низку кроків щодо вилучення цієї ділянки з користування, якщо вона надана у довгострокову оренду. Це може бути досягнуто або шляхом переговорів, або через судові рішення.

Тут варто зауважити, що у кожному конкретному випадку, ситуація може бути різною, тому і способи її розв'язання можуть бути різними. Але, якщо громада налаштована на реальні впливи на власний розвиток, є достатньо легальних інструментів, як вплинути на недобросовісних користувачів об'єктами комунальної власності.

Варто також зауважити, що пошук та юридична очистка територій, придатних для розміщення виробництва, які мають фізичні розмір у понад 20 Га є вкрай важливим для можливого застосування у громаді нового законодавства про індустріальні парки. Особливо варто на це звертати уваги територіальним громадам, які сьогодні знаходяться в умовному тилу – центральна та західна частини України. Адже зараз йде переміщення виробництв із сходу та півдня, тому наявність таких територій, відкриття на них індустріальних парків є перспективним для розвитку місцевої економіки, а відтак і самих громад.

фінансового стану та бюджету територіальної громади (структура доходів та видатків бюджету, найбільші платники податків);

Коментар: Аналіз бюджетно-фінансової ситуації у громаді є найпростішим і найточнішим при проведенні СЕА, адже тут цифри є коректними, як у органах управління самої громади, так і їх можна взяти в режимі реального часу/поквартально на сайті Мінфіну «місцеві бюджети»⁷. Чому дуже корисно користуватись цим ресурсом? Тому, що ви можете порівняти показники із сусідніми громадами і побачити де виграє ваша громада, а де є проблеми, які слід вивчити більш детально. Наприклад ви порівняли надходження плати за землю – орендна плата, земельний податок. У сусідів він виявився вищим на один гектар, ніж у вас. Тоді слід з'ясувати чому. Можливо різні ставки орендної плати чи земельного податку. Якщо у вас податкові надходження складають менше 60% доходів, це уже тривожний сигнал, який вказує на проблеми з місцевою економікою.

⁷ <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=26000000000> сайт працює і в умовах війни

Аналізуючи доходи місцевого бюджету зверніть особливу увагу на надходження ПДФО і єдиного податку. Це основні податкові надходження місцевого бюджету, вони свідчать про реальну економічну ситуацію у громаді. Якщо частка ПДФО у надходженнях є низькою, чи якщо основні надходження від ПДФО дають бюджетні установи – це свідчить про відсутність реальної місцевої економіки і громада мусить якомога швидше здійснити кроки, які б сприяли появі певних суб'єктів підприємництва у громаді. Без цього у громаді буде щороку зменшуватись сума бюджету на одну особу і якість життя буде погіршуватись.

органи управління громадою;

результатів опитування заінтересованих сторін;

Коментар: опитування заінтересованих сторін можна організувати різними способами, у тому числі за допомогою онлайн, а можна провести роботу у фокус групах чи через персональні інтерв'ю. У будь-якому випадку те, про що ви хочете дізнатись, має вклатись у єдину логіку отримання інформації потрібної і важливої для планування.

Спроба дізнатись більшого і зайвого лише ускладнює збір інформації і може внести плутанину у побудову причинно-наслідкових зв'язків. Опитування має займати не надто багато часу у респондента на відповіді. Питання мають бути такими, аби не образити людину, не ставити її у не зручне становище, оскільки це веде до не щирих відповідей. При проведенні фокус груп варто дотримуватись принципу збалансованості, безсторонності аби обговорення не перетворилось у з'ясування стосунків чи у тотальну критику ситуації.

інше.

Для визначення об'єктивного стану розвитку територіальної громади використовуються показники у розрахунку на одного жителя (в тому числі у порівнянні з показниками суміжних територіальних громад (у разі наявності)).

Аналіз даних здійснюється з урахуванням зміни значень показників у динаміці щонайменше за останні три роки (у разі наявності).

На основі соціально-економічного аналізу виявляються тенденції та основні проблеми розвитку територіальної громади, а також внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її розвиток.

Коментар: Що таке тенденції? Це по суті прогнозування майбутнього окремих показників на основі їх динамічних змін. Якщо ми бачимо, що щороку кількість дітей, які народжуються є на 5 осіб меншою, то ми можемо прорахувати з досить високою точністю, скільки

дітей народиться через 5 років, скільки буде школярів у першому класі. Коли ми бачимо, що кількість корів у домогосподарствах щороку скорочується, то плануючи створення молочного кооперативу, ми можемо виявити скільки учасників такого кооперативу може бути через рік, який займе організація кооперативу і скільки молока можна буде зібрати для переробки кооперативом.

Є немало прикладів з молочними кооперативами, коли ідея створення кооперативу та будівництва невеликого молокопереробного виробництва досягала проміжного завершення – закуплено обладнання, побудовано молочарню, проте вкладені кошти не дали результату. Виявлялось, що кількість корів настільки скоротилась, що молока на переробку уже просто немає.

У такому випадку потрібно шукати інші рішення, як наприклад сприяння створенню сімейних молочних ферм тими господарствами, які ще мають для цього фізичні можливості. Державна підтримка, підтримка громади може тут бути дуже ефективною і наявність у сільському поселення кількох таких ферм на 20-50 голів худоби кожна, може суттєво змінити ситуацію на краще, як для домогосподарств так і для громади в цілому.

7. У сценарії розвитку формується найбільш вірогідний варіант розвитку територіальної громади на відповідний період. Сценарій має описувати послідовність подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку територіальної громади, що ґрунтується на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Необхідною умовою для підготовки сценаріїв є прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для цієї території, та тих, що демонструють тенденцію до прискореного зростання. Це можливо здійснювати на підставі демографічного та економічного прогнозів розвитку територіальної громади, а також шляхом публічного обговорення.

Визначається та опрацьовується декілька варіантів сценаріїв розвитку: базовий (інерційний) та альтернативні (оптимістичний і песимістичний).

Сценарії формуються у формі опису демографічних, економічних, соціальних та інших важливих характеристик громади у їх динаміці для вибору одного із можливих сценаріїв для подальшого планування.

Базовий (інерційний) сценарій формується на основі припущень, що протягом тривалого часу вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стан територіальної громади залишиться незмінним.

Альтернативні сценарії необхідні для подальшого перегляду, корекції та уточнення цілей розвитку (у разі потреби).

Оптимістичний сценарій ґрунтується на припущеннях, що будуть сформовані найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які територіальна громада здатна створити самостійно) фактори впливу.

Песимістичний сценарій є результатом критичної оцінки та врахування негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Оцінювання сценаріїв розвитку передбачає аналіз можливих позитивних та негативних впливів застосування кожного з них на різні соціально-демографічні групи заінтересованих сторін.

Здійснення вибору сценарію відбувається на публічному засіданні Робочої групи, з представленням напрацювань до проекту Стратегії (результатів соціально-економічного аналізу, опитувань заінтересованих сторін, фокус-груп, прогнозів та можливих сценаріїв розвитку).

Коментар:

При роботі над сценаріями розвитку слід враховувати не тільки статистичні показники та зовнішні впливи, а й власне готовність громади та органів місцевого самоврядування працювати над впровадженням стратегії, вжиття заходів, які вирішують ідентифіковані проблеми чи дозволяють задовольнити потреби окремих груп жителів громади.

Оптимістичний сценарій є вірогідним лише за умови, коли громада готова докладати зусиль для системних змін на краще у громаді. Такий сценарій передбачає, що розвиток громади має базуватись на врахування потреб економічного зростання, задоволення потреб жителів громади та збереження довкілля, ощадливого використання природних ресурсів громади.

Приклади:

Приклад 1. Опис сценаріїв взято із стратегії розвитку Сатанівської громади 2016 року

Інерційний сценарій розвитку.

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку регіону формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс

зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: **громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Інерційний сценарій

Базові припущення – національний рівень:

1. Військовий конфлікт на Сході України заморожується
2. Зростають видатки Бюджету на утримання армії та ВПК
3. Рівень корупції в країні зменшується незначно – замість реальних реформ спостерігаємо їх імітацію
4. Децентралізація проходить мляво, основні заходи відкладаються до 2018 р.
5. ВВП країни продовжує падіння, зокрема, за 2015 рік падіння ВВП склало 10.4%. За найсприятливіших обставин початок зростання ВВП може настати у 2016 році, прогнозний ріст ВВП – 1-1,5%
6. Гривня підтримується виключно міжнародними кредитами та, відповідно, інтервенціями НБУ на валютному ринку, продовжується неконтрольована інфляція
7. Державні інвестиції у розвиток інфраструктури (дороги, колії, транспортна інфраструктура) забезпечують лише 10-15% необхідних обсягів
8. «Державний» статус курорту Сатанів залишається невизначеним
9. Інвестиційна привабливість України залишається низькою, рівень залучення інвестицій не зростає
10. Податковий тиск на підприємців залишається високий, в тіні продовжує залишатися більше 50% малого і середнього бізнесу
11. Доходи населення не зростають
12. В умовах суттєвої корекції тарифів на газ підвищується вірогідність збільшення рівня неплатежів населення, що призводить до поглиблення кризи в ЖКГ.

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Продовжуються порушення природоохоронних заходів – знижуються лікувальні властивості вод
2. Ринок бальнеологічної сфери монополізується – малі санаторії будуть поставлені на грань виживання
3. Ідентичність громади визначається лише курортом Сатанів на шкоду сільським територіям
4. Бізнес-клімат у громаді на тому ж рівні
5. Рівень купівельної спроможності населення постійно знижується
6. Рівень реальної бюджетної забезпеченості громади децю покращується внаслідок створення ОТГ

Що відбувається:

Населення громади до 2020 року суттєво не скорочується. Деяке скорочення відзначається у сільських територіях. До 2020 року спостерігатиметься зменшення кількості дітей шкільного віку майже на 25% у порівнянні з 2010 р., тому гостро постане проблема з оптимізацією шкіл.

Через низький рівень доходів українців заповненість більшості «старих» санаторіїв у кращому випадку складатиме 50%, відповідно, їхня матеріальна база та рівень сервісу залишатиметься на рівні 1980-х років. Внаслідок монополізації рекреаційної сфери курорт розвивається нерівномірно: будуються санаторії для заможних клієнтів, зокрема, закордонних («Арден Палац») на тлі занепаду решти малих санаторіїв. З тих же причин кількість робочих місць у рекреаційній сфері не зростає, а, можливо, й скорочується. Малий і середній бізнес не розвивається. Доходів бюджету ОТГ недостатньо для суттєвого покращання інфраструктури громади – локальне покращання благоустрою спостерігається лише на території нових санаторіїв, що не може суттєво поліпшити загальний візуальний образ курорту. Сільські території надалі розвиваються мляво, фінансування відбувається за залишковим принципом.

Модернізаційний сценарій

*Модернізаційний (реалістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: **громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.***

Базові припущення – національний та регіональний рівень:

- 1. Внаслідок тиску Заходу на РФ військове протистояння на Сході України припиняється*
- 2. Видатки на оборону країни та підтримки ЗСУ стабілізуються*
- 3. Рішуче впроваджуються системні реформи: судова, податкова, децентралізація та ін.*
- 4. ВВП країни починає зростання у 2016 р.*
- 5. Гривня стабільна*
- 6. Інвестиційна привабливість країни покращується*
- 7. Державні інвестиції на розвиток інфраструктури дозволяють суттєво покращити стан доріг та дорожньої інфраструктури*
- 8. Курорт Сатанів отримує статус «Державного»*

9. Податкова реформа виводить бізнес із «тіні»
10. Доходи населення поступово зростають
11. Соціальна політика держави мінімізує ризики росту неплатежів внаслідок зростання тарифів на комунальні послуги
12. Ефективно працює ДФРР
13. Регіон активно впроваджує Стратегію розвитку

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Суворо дотримується правоохоронне законодавство в галузі – ліквідовуються наслідки порушень
2. Лікувальні властивості вод курорту високої якості, підтверджені відповідними сертифікатами
3. Сформовані базові планувальні документи громади: стратегія, зонування земель громади, схему планування громади, інвестиційний паспорт громади
4. У громаді покращується підприємницький та інвестиційний клімат – громада стає привабливою для інвесторів
5. Створюються привабливі інвестиційні пропозиції, насамперед, у сфері рекреації, а також в аграрному секторі
6. Громада є активним учасником впровадження Стратегії розвитку регіону та, відповідно, реціпієнтом Державного Фонду регіонального розвитку
7. Громада ефективно використовує державні субвенції на розвиток інфраструктури (бл. 15,7 млн. у 2016 р.)
8. Деяко покращується інфраструктура внаслідок надходжень додаткових коштів до бюджету в рамках фінансової децентралізації

Що відбувається:

Громада позиціонує себе як рекреаційно-оздоровчу територію в мальовничій природній резервації «Товтри», в основі економіки якої – рекреаційно-лікувальні послуги бальнеологічного курорту європейського рівня «Сатанів». Внаслідок злагодженої політики регіону і громади формуються і просуваються на інвестиційні ринки привабливі інвестиційні пропозиції. Залучення стратегічних інвесторів дозволить радикально змінити образ «радянського курорту» на сучасний європейський лікувально-оздоровчий центр, який приваблює гостей як з України, так і зі всього світу. Супутніми послугами стають екологічний, зелений та гірськолижний туризм, що забезпечить цілорічне ефективне функціонування курортного комплексу. Зростає кількість робочих місць та рівень доходів населення. Малий і середній бізнес розвивається як обслуговуючий кластер курортної мережі.

Розвиток сільських територій громади забезпечується інвестиціями в аграрний сектор, підтримкою сільських обслуговуючих кооперативів та неаграрними видами бізнесу. Аграрний сектор громади повністю забезпечує продуктами харчування курортну сферу та експортує їх за межі громади.

Активна діяльність громади у залученні позабюджетних коштів, зокрема з ДФРР, дозволить поступово покращити інженерну та соціальну інфраструктуру.

Варто зауважити, що багато з того, що було прогнозовано при модернізаційному сценарію, дійсно відбулось. Громада в повній мірі реалізувала можливості від децентралізації, було залучено значні додаткові кошти з державного бюджету, як через ДФРР так і через УКФ. Коронавірусна криза, яка виникла несподівано, поза припущеннями загальмувала розвиток рекреаційної сфери, проте в 2021 року почалось певне відновлення, яке по завершенні пандемії отримає прискорення.

Увага: в умовах війни, що продовжується сценарії можуть бути менш оптимістичними і мають враховувати нові чинники.

Приклад 2.

Інерційний сценарій із проекту стратегії однієї з громад Хмельницької області

Станом на серпень 2022 року інерційний сценарій майже тотожний песимістичному сценарію через продовження активних воєнних дій у війні з російською федерацією.

Базові припущення – національний та регіональний рівень:

- 1. Війна з Росією продовжується ще кілька років. Україна втрачає значну частину територій на сході та півдні.*
- 2. Різні українські регіони періодично піддаються ракетним ударам.*
- 3. Втрачене узбережжя Азовського моря, заблоковані/обмежені порти на Чорному морі.*
- 4. Експортні можливості української економіки залишаються обмеженими.*
- 5. Значна частина українців, що покинула Україну не повертається, кількість біженців з окупованих територій складає понад 3 млн. осіб.*
- 6. Має місце дефіцит енергетичних ресурсів, є перебої у електропостачанні.*
- 7. Фінансові можливості державного бюджету підтримувати територіальні громади скорочується.*
- 8. Відбувається відтік інвесторів з України.*

9. Інфляція перевищує 20% у річному вимірі.

10. У Хмельницькій області залишились на проживання 100-300 тисяч жителів із східних та південних областей України, тут розмістились кілька десятків підприємств, переміщених з окупованих територій чи із прифронтових територій.

11. Більшість території області не є загрозовою для обстрілів, хоча окремі території періодично від цього страждають.

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Місцевий бюджет скорочується через скорочення передусім державних трансфертів та зменшення податкових надходжень з реального сектору економіки.

2. Значна частка чоловічого населення працездатного віку залишається мобілізованою у збройні сили та територіальну оборону.

3. Має місце ускладнене утримання нормальної діяльності бюджетних установ, особливо найбільш критичних для потреб жителів громади: заклади охорони здоров'я, освіта, захист населення від кризових ситуацій.

4. У громаді залишилось на проживання досить велика кількість вимушених переселенців з територій зони бойових дій, що потребують місць для проживання та адаптації до нових умов (до 3-х тисяч осіб).

5. Через скорочення можливостей для експорту, знижується площа засіяних земель, а відтак оплата оренди пайовикам.

6. Домогосподарства жителів громади в умовах низьких доходів орієнтуються на самозабезпечення харчовими продуктами.

7. Посилюються психологічні розлади у значній кількості людей, що повернулись з війни, вимушених переселенців, погіршується криміногенна ситуація

Що відбувається?

В умовах жорсткої кризи, з одного боку відбувається певна відокремленість та замкненість різних груп жителів у собі, а з іншого громадяни потребуватимуть більш тісного співробітництва між собою та з органами місцевого самоврядування для вирішення найбільш нагальних проблем: обробітку городів, опалення житла, поховання...

Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів та проблеми з енергопостачанням необхідне встановлення генераторів та вузлів теплопостачання на основі місцевих енергоресурсів у найбільш необхідних закладах. Скорочується кількість об'єктів комунальної власності, які утримуються за рахунок місцевого бюджету, таким чином

оптимізується мережі під мінімальні потреби жителів та наявні можливості бюджету.

Частина коштів місцевого бюджету йде на створення укриття для жителів громади на випадок обстрілів.

Збільшення кількості вимушених переселенців/біженців з окупованих територій та зони бойових дій децю покращує демографічну ситуацію у громаді. Частина нових жителів розміщується у покинутих будинках сіл, що зберігає будинки від остаточного руйнування та відкриває можливості для збереження сіл ще на якийсь період. Через обмеження експорту, агрохолдинги скорочують свою присутність у громаді, частина паїв починає оброблятися їх власниками, створюються кооперативні відносини у сільських територіях. Зростає кількість корів, кіз, свиней, птиці у сільських домогосподарствах, як альтернатива обмеженням експорту-імпорту та інфляції.

Появляються переміщені підприємства зі сходу, які потребують кваліфікованих кадрів, у громаду повертаються частина з тих, хто її покинули на початковому етапі війни.

Відповідно до обраного сценарію формулюється стратегічне бачення територіальної громади.

8. Стратегічне бачення представляє стислий і узагальнений опис перспективи соціально-економічного (інноваційного, інвестиційного, екологічного, гуманітарного тощо) розвитку територіальної громади в довгостроковому періоді з урахуванням її унікальних особливостей.

Стратегічне бачення окреслює узгоджене, всебічне та оптимістичне формування майбутнього територіальної громади, що є основою для визначення стратегічних та оперативних цілей.

Коментар: Стратегічне бачення, це як мрія, яку можна досягнути, чи принаймі наблизити за період дії стратегії. Бачення формується шляхом динамічного обговорення за засіданні РГ. При формуванні бачення варто враховувати результати опитувань, які проводились, соціально-економічний аналіз, ідентичність громади(інші обставини, як стан довкілля, унікальність екосистем, тощо). При цьому формулювання бачення відбувається за правилами «мозкового штурму».

При обговоренні ми намагаємось спочатку набрати ідеї, що б ми хотіли побачити у громаді через 5-7 років(можливо і більше), потім маємо ці ідеї згрупувати і подивитись наскільки ці ідеї можливі для

реалізації у визначені терміни і чи корелюються вони із результатами соціально-економічного аналізу.

Далі в процесі обговорення ми маємо інтегрувати ідеї у досить компактну та струнку конструкцію. Варто зауважити, що формулювання бачення має стимулювати, надихати, воно має стати основою для майбутнього брендування громади. Тому не варто намагатись вставити у бачення забагато різного тексту. Лаконічне бачення, яке надихає, значно краще від довгого тексту, який сумно читати.

Приклади стратегічного бачення:

<i>Бачення</i>	<i>Коментар</i>
<p><i>Громада Сатанів – європейський бальнеологічний курорт в серці Подільських Товтр,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• екологічно чиста, туристично приваблива територія, яка пропонує гостям високий рівень туристичного і рекреаційного сервісу та якісні екологічні продукти</i> <i>• громада активних та підприємливих людей, де легко відкрити та вести власний бізнес</i> <p><i>громада культурного і релігійного багатоманіття, в якій затишно, безпечно та комфортно жити, працювати і відпочивати і яка дбає про прийдешні покоління!</i></p>	<p><i>Бачення сформоване на власній розумній спеціалізації – бальнеологічний курорт.</i></p>
<p><i>Недобоївська ОТГ – заможна громада успішних людей з високою якістю життя і чистим довкіллям. Громада визначає динаміку економічного розвитку «фруктової» агломерації</i></p>	<p><i>Недобоївська громада – це центр яблучного краю, де більшість жителів займаються вирощуванням яблук і інших фруктів та ягід. Саме це стало ключем їх спеціалізації та основою для розвитку.</i></p>
<p><i>«Волочиськ 2020» - активна інвестиційно приваблива та водночас екологічно чиста громада</i></p>	<p><i>Це громада з досить значним</i></p>

<p><i>на межі Поділля і Галичини, територія гармонійного поєднання промислового розвитку на основі високих технологій та екологічного сільського господарства. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Туристично приваблива лікувально-оздоровча територія (курортна зона). Громада щирих і привітних людей, затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку.</i></p>	<p><i>промисловим потенціалом і водночас з наявністю мінеральних вод, тому об'єднано дві складові.</i></p>
<p><i>Баранівська громада - це: Органічне поєднання щедрої природи, активних людей, інновацій та органічного виробництва</i></p>	<p><i>В основі бачення-органічність у вузькому і широкому розумінні цього слова. Досить вдале бачення, коротке і змістовне.</i></p>

9. Характеристика порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку територіальної громади здійснюється на основі оцінки стартових умов місцевого розвитку шляхом SWOT-аналізу.

Складовими SWOT-аналізу є:

сильні сторони – наявні внутрішні позитивні фактори або ресурси територіальної громади, які можуть бути використані для формування конкурентних переваг;

слабкі сторони – наявні внутрішні негативні фактори територіальної громади, які заважають її розвитку та можуть бути визначені як протилежності сильним чи як відсутність деяких сильних сторін;

можливості – позитивні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які можна використати для розвитку територіальної громади;

загрози – негативні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які перешкоджають розвитку територіальної громади.

Коментар: При проведенні SWOT-аналізу використовується методика активної роботи РГ. На фліп-чарті(а також на комп'ютері із трансляцією на екран при можливості) записуються спочатку відповідно сильні та слабкі сторони в режимі пропонування. Учасники РГ пропонують свій варіант сильної/слабкої сторони, цей варіант

записується без обговорення. Коли вичерпались пропозиції, відбувається систематизація поданих пропозицій та їх обговорення і звіряння з даними, отриманими в результаті СЕА. Таким чином формується перелік сильних та слабких сторін.

Аналогічним чином формується перелік можливостей та загроз. При формуванні цього переліку важливо враховувати ймовірність/реалістичність їх наявності.

Як приклад, наводимо перелік із стратегії розвитку Сатанівської ОТГ, розробленої у 2016 році.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розміщення на території Національного парку «Подільські Товтри» 2. Наявність Збручанських родовищ мінеральних вод типу «Нафтуса» та інших типів 3. Розвинена мережа санаторно-лікувальних закладів 4. Наявність великого інвестора в рекреаційну інфраструктуру («Арден-палац», гірськолижний центр «Сатанів») 5. Діюче плодоконсервне підприємство 6. Наявність достатньої кількості родючих та екологічно чистих с/г земель та земель не с/г призначення 7. Наявність історико-культурних пам'яток 8. Транспортне сполучення з автодорогою М12 (Е50) 9. Наявність достатньої кількості трудових ресурсів 10. Високий рівень національної і релігійної толерантності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення 2. Низька впізнаваність курорту Сатанів на ринку лікувально-оздоровчих послуг України 3. Висока зношеність інженерно-технічних комунікацій 4. Неналежна якість, подекуди – відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами громади 5. Погане забезпечення питною водою у більшості сільських поселеннях громади 6. Низький рівень підприємницької активності населення 7. Низький рівень надання адміністративних послуг 8. Незначний досвід у залученні позабюджетних коштів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку, зокрема, на екологічно чисту продукцію стимулюватиме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження або замороження військового конфлікту на сході України 2. Монополізація ринку рекреаційних

<p><i>розвиток АПК</i></p> <p>2. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату</p> <p>3. Зростання популярності сільського, зеленого, зимового, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи</p> <p>4. Продовження євро інтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України</p> <p>5. Початок діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади</p> <p>6. Бюджетна підтримка об'єднаних громад</p>	<p><i>послуг одним великим інвестором призведе до занепаду мережі малих санаторно-лікувальних закладів</i></p> <p>3. Корупція</p> <p>4. Зниження рівня ґрунтових вод призводить до загострення проблеми водопостачання у селах громади</p> <p>5. Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів</p> <p>6. Згорання реформ</p>
--	--

Як бачимо із таблиці. Досить точно було прогнозовано можливості 1,3,5,6, а також загроз 1,3,4,5

SWOT-аналіз здійснюється за формою, що наведена у додатку 3 (у тому числі з використанням різних інформаційно-довідкових матеріалів).

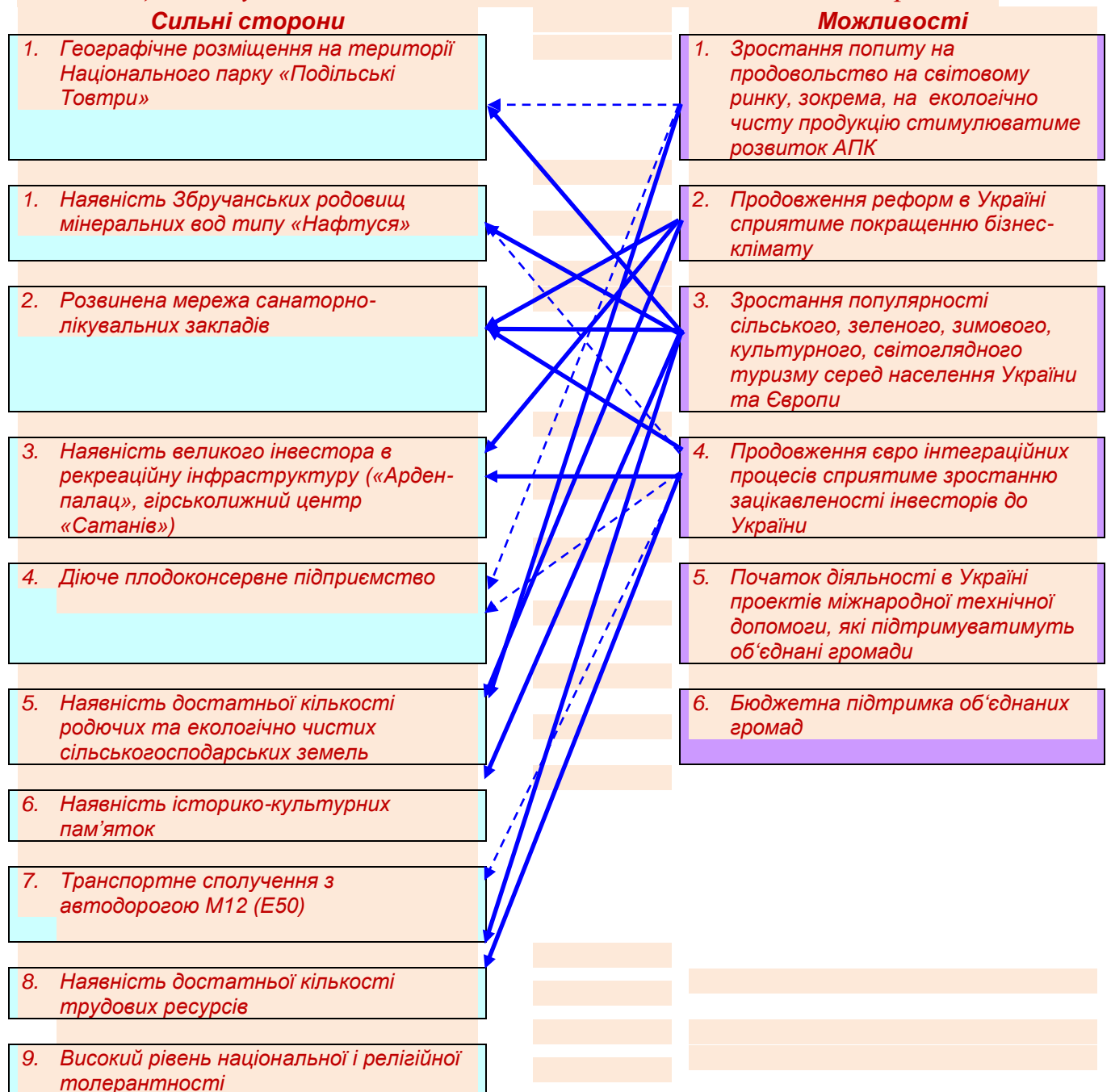
На основі SWOT-аналізу виявляються логічні взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку територіальної громади. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою формулювання сценаріїв, стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади.

Визначення порівняльних переваг, викликів та ризиків рекомендується здійснювати за формою, згідно з додатком 4.

Коментар: Проведення SWOT-аналізу на основі встановлення впливу та взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами і відповідно можливостями та загрозами дає змогу більш точно визначити конкурентні переваги та обмеження щодо розвитку громади.

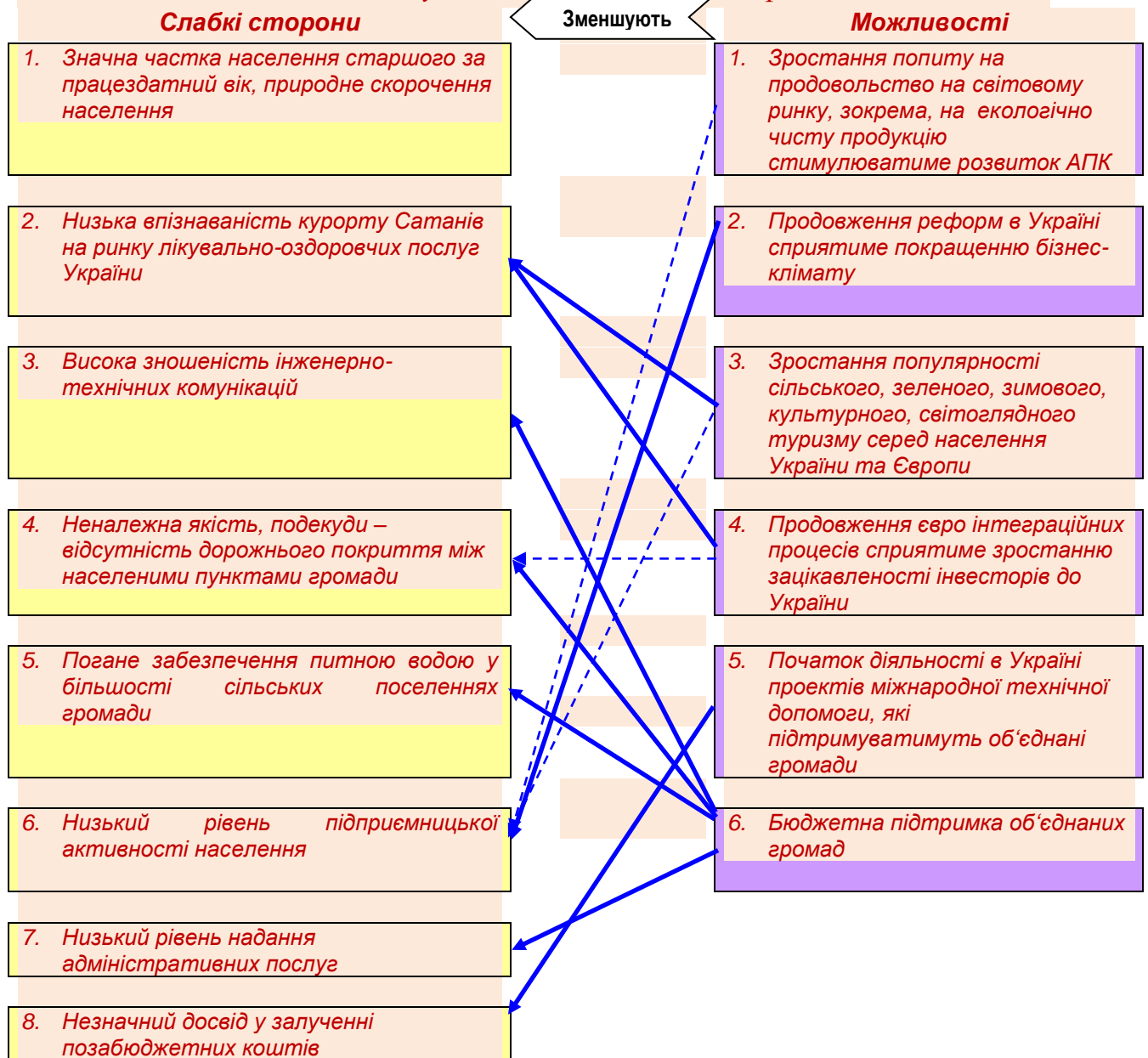
Як приклад тут наводиться матриця таких зв'язків стратегії Сатанівської ОТГ.

Зв'язки, що показують, як «можливості» посилюють «сильні» сторони.

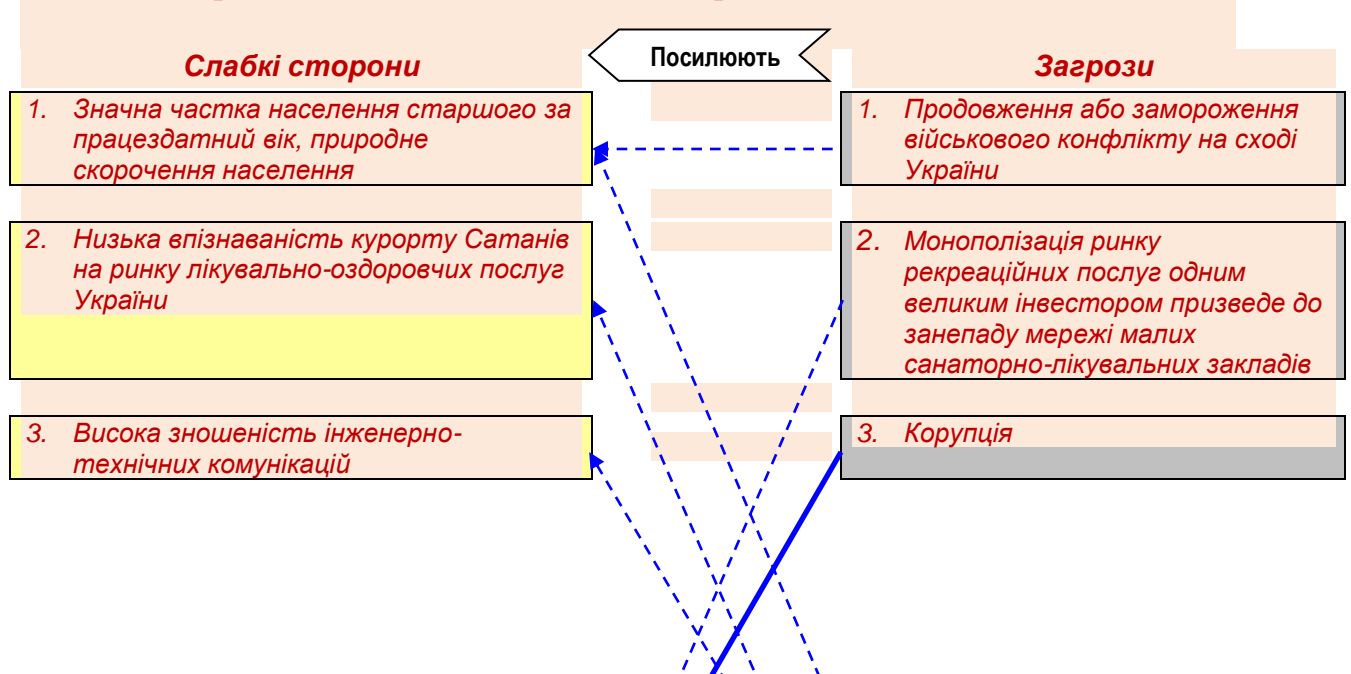


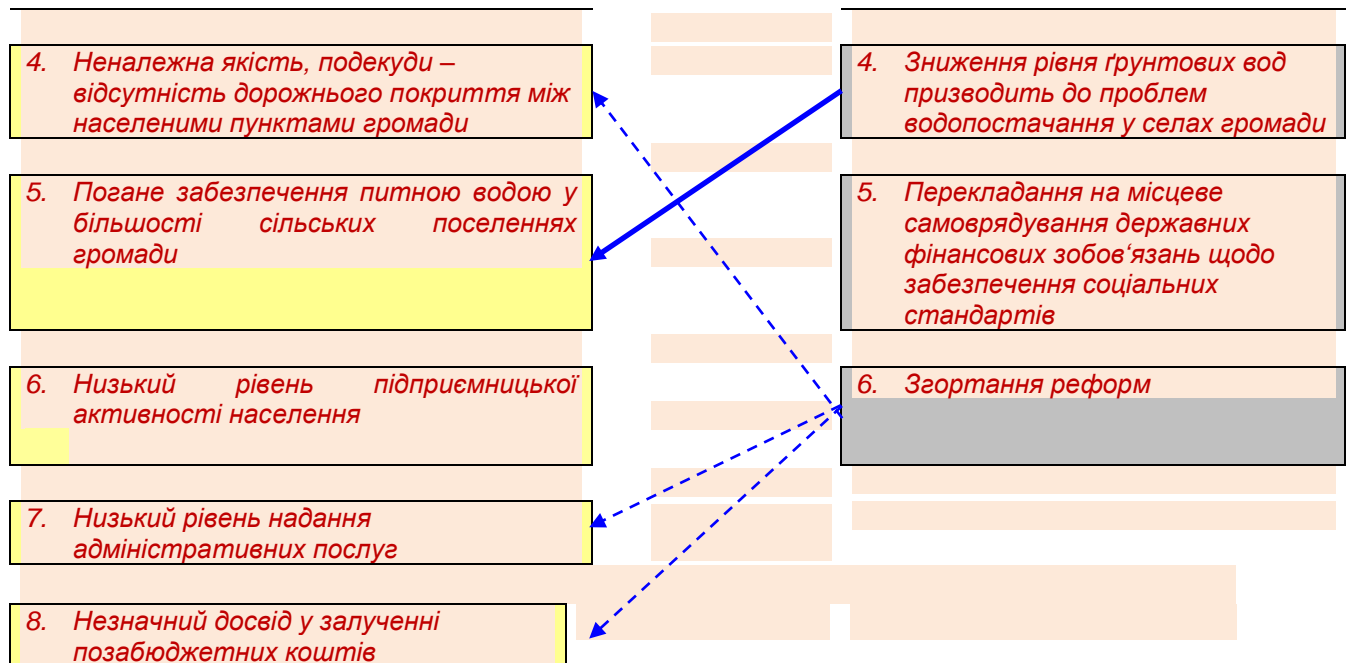
Через роки, які пройшли з часу ухвалення стратегії, виявилось, що «наявність достатньої кількості трудових ресурсів» не відповідає дійсності. Системний інвестор, який зайшов у громади зіткнувся з проблемою відсутності не тільки висококваліфікованих кадрів, а й робітничих професій. Тому вкрай важливо дуже уважно ставитись до інформації про надлишок трудових ресурсів. Практика показує, що досить часто люди традиційно вважають, що на будь-які вакансії є підготовлені працівники, що не відповідає дійсності.

Як «можливості» зменшують вплив «слабких сторін»



Як «загрози» посилюють «слабкі» сторони





Прямими лініями зі стрілками показано безпосередній/значний вплив можливостей/загроз на відповідні сильні/слабкі сторони, курсивом показано вплив опосередкований/не значний вплив.

Наприклад: зниження ґрунтових вод прямо впливає на забезпечення водою сільських поселень, де традиційно користувались криницями, в той же час монополізація ринку курортних послуг одним великим інвестором лише опосередковано може вплинути на таку слабку сторону, як низький рівень підприємницької активності. В усіх випадках ці впливи є експертними оцінками, які є результатом обговорення на робочій групі.

З'ясування зовнішніх впливів на сильні та слабкі сторони є важливим для подальшого планування, особливо в частині визначення завдань, які ми хочемо вирішити в процесі розвитку громади і підготовки конкретних проектів розвитку. Адже у проектах ми маємо передбачити певні засоби мінімізації ризиків для проекту, а ці ризики прямо залежать від того, наскільки вірогідно ми визначили силу впливів зовнішніх факторів на сильні і слабкі сторони громади.

На основі аналізу цих зв'язків формується перелік конкурентних переваг, що покладаються у основу визначення стратегічних та оперативних цілей з урахуванням очікувань жителів громади і потреб різних груп жителів, об'єднаних спільними ознаками.

10. Стратегічні цілі – це стисле та конкретне формулювання бажаних результатів, які випливають із стратегічного бачення розвитку

територіальної громади, та яких планується досягти в результаті реалізації Стратегії за визначений період.

Для визначення стратегічних цілей рекомендується використовувати комплексний підхід, тобто створювати систему 2-4 цілей, які мають відображати потреби заінтересованих сторін та орієнтири розвитку територіальної громади у кількох ключових сферах.

Доцільно не менше ніж одну стратегічну ціль передбачити для розвитку пріоритетних видів економічної діяльності територіальної громади з урахуванням інноваційної складової та з метою підвищення рівня конкурентоспроможності територіальної громади, ефективного використання її внутрішнього потенціалу.

Кожна стратегічна ціль конкретизується в оперативних цілях, що містять окремі завдання, які спрямовуються на задоволення потреб заінтересованих сторін, розв'язання основних проблем та використання можливостей територіальної громади.

Оперативні цілі – це сформульовані бажані конкретні позитивні результати, які необхідно досягти для реалізації певної стратегічної цілі.

Завдання є складовими досягнення оперативних цілей.

Завдання передбачає наперед визначений результат, який потрібно отримати, обсяг роботи, який потрібно виконати, заходи, які потрібно здійснити для досягнення кожної з оперативних цілей (наприклад: “зроблено”, “забезпечено”, “підготовлено”, “укладено” та ін.).

Реалізація стратегічної цілі може вимагати реалізацію кількох оперативних цілей. Для кожної з передбачених оперативних цілей доцільно визначити обґрунтування її вибору та описати завдання, які передбачаються для її досягнення, а також показники моніторингу, необхідні для визначення досягнення цілі.

Взаємозв'язок та ієрархія цілей і завдань відображається у вигляді “дерева цілей”, структуру якого наведено у додатку 5.

Коментар:

Визначення стратегічних та оперативних цілей – завдання для робочої групи. У різних громадах цілі можуть бути різними, але вони точно не можуть суперечити Державній стратегії регіонального розвитку.

Як орієнтири при формулюванні стратегічних та оперативних цілей, робоча група може використовувати формулювання, які є у Державній стратегії регіонального розвитку, також варто ознайомитись із цілями,

визначеними у відповідній стратегії розвитку вашого регіону. Проте не варто просто брати і переписувати ці формулювання у власну стратегію без осмислення. Досить уважно слід ставитись до врахування у стратегії розвитку територіальної громади стратегічних та оперативних цілей з регіональної стратегії, оскільки там вони часто бувають не вдалими. Також можна скористатись із цілями сталого розвитку, які визначені в Указі Президента України № 722/2019⁸ “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”.

Сьогодні, в умовах коли сотні територіальних громад уже ухвалили власні стратегії, розроблені за підтримки різних програм міжнародної технічної допомоги, можна ознайомитись з різними формулювання стратегічних та оперативних цілей.

Приклад: Недобоївська громада. Тут кожна стратегічна ціль базована на певному осмисленні опитування жителів, яке було проведене у громаді. Перша стратегічна ціль, якраз має сприяти формування громади, як єдиної спільноти, оскільки опитування показало, що поки така спільнота ще не склалась.

Стратегічна ціль	Оперативна ціль
<p>1. Спільнота успішних громадян, які поєднують зусилля для загального добра та спільно приймають рішення на основі взаємної довіри</p> <p>Символ на гербі – мур і квіти</p> <p>За даними опитування, 29% вважають, що справи в ОТГ йдуть у правильному</p>	<p>1.1. Створити власне інформаційне поле ОТГ для налагодження постійних комунікацій між усіма селами</p> <p>1.2. стимулювати «горизонтальні» взаємодії між мешканцями ОТГ для відновлення взаємної довіри, підтримка ініціатив громадян та соціальних спільнот (у т.ч. релігійних громад)</p> <p>1.3. розбудувати, особливо серед молоді, почуття локальної ідентичності / відчуття гордості за громаду, зокрема через нові об’єднуючі традиції</p> <p>1.4. перетворити школи на «генератори ідей» для розвитку громади, залучати старшокласників до місцевого самоврядування</p> <p>1.5. підвищити спроможність депутатів ради і працівників виконкому ОТГ, громадських активістів у сферах соціальних комунікацій,</p>

⁸ <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

<p><i>напрямку. Майже стільки ж – 27% - що у неправильному. Водночас, 44% вагаються з відповіддю. 58% мешканців вважають, що не мають реального впливу на прийняття рішень головою ОТГ та радою</i></p>	<p><i>проектного менеджменту, електронного урядування тощо</i></p>
<p>2. Місцева економіка інноваційних технологій в аграрній та переробній сферах, що базується на співпраці</p> <p><i>Символ – яблуко</i> <i>Умови для започаткування і ведення власного бізнесу у громаді та можливості для працевлаштування були оцінені в середньому на 2.23 та 1.92 бали відповідно (по 5-ти бальній шкалі)</i></p>	<p><i>2.1. Створити належні умови для розвитку садівництва та інфраструктури підтримки підприємців (зокрема логістично-консультаційного центру), стимулювання їх співпраці, покращення ділових навичок, застосування інновацій</i></p> <p><i>2.2. збільшити ланцюжки доданої вартості (переробних потужностей) в місцевій економіці</i></p> <p><i>2.3. диверсифікувати місцеву економіку, зокрема шляхом створення туристичних локацій у громаді</i></p> <p><i>2.4. створити умови для розвитку підприємницького потенціалу школярів та молоді</i></p>
<p>3. Безпечне і комфортне для</p>	<p><i>3.1. покращена інфраструктура у кожному селі, передусім – дороги, вулиці, освітлення,</i></p>

<p>проживання середовище усіх сіл громади</p> <p>Символ – вода і вітер))</p> <p>За даними опитування, понад 70% у кожному із сіл визначили, що пріоритетним завданням для розвитку громади є ремонт доріг між селами і ремонт вулиць.</p> <p>59% підлітків і 39% 18-24-річних почуваяться у небезпеці, коли повертаються додому після настання темряви.</p>	<p>водопостачання і водовідведення</p> <p>3.2. доступна та якісна дошкільна та шкільна освіта</p> <p>3.3. покращена первинна медична допомога, і профілактика та моніторинг ризиків громадського здоров'я</p> <p>3.4. створена інфраструктура для змістовного дозвілля молоді та сімей з дітьми</p> <p>3.5. громадська безпека у кожному селі</p> <p>3.6. доступні та якісні послуги соціального захисту і соціального забезпечення</p> <p>3.7. доступні та якісні адміністративні послуги для фізичних та юридичних осіб</p> <p>8.</p>
--	--

Примітка: у наведеному прикладі, формулювання оперативних цілей децю редакційно відкореговані до вимог методології управління орієнтованого на результат.

Після формування “дерева цілей” необхідно здійснити аналіз відповідності положень Стратегії відповідній регіональній стратегії розвитку та Державній стратегії регіонального розвитку України. Такий аналіз здійснюється шляхом порівняння їх стратегічних та оперативних цілей (додаток 6).

Коментар: Для проведення такого порівняння варто зайти на сайт Законодавство України , віднайти текст Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, вибрати відповідно стратегічні/оперативні цілі і вписати їх у ліку колонку таблиці додатку, у

верхній частині таблиці записати стратегічні/оперативні цілі проекту стратегії громади і здійснити порівняння. Тут варто пам'ятати, що не вимагається дослівна відповідність стратегічних/оперативних цілей стратегії громади ДСРР2027. Стратегія громади має відповідати духу, ідеї ДСРР, не суперечити їй. Наприклад, якщо ДСРР2027 говорить про згуртованість країни, то стратегія розвитку громади точно не може сповідувати ідею – розвиваємо центр громади, а решта, хай виживають, як хочуть.

Стратегічні та оперативні цілі ДСРР/ стратегії територіальної громади	4. Стратегічна ціль А Спільнота успішних громадян, які поєднують зусилля для загального добра та спільно приймають рішення на основі взаємної довіри	1.6. Оперативна ціль А1 Створити власне інформаційне поле ОТГ для налагодження постійних комунікацій між усіма селами	...
Стратегічна ціль І. “Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах”.	+++		
Оперативна ціль 4 “Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів”, Завдання		+++	

“Створення єдиного мовно-інформаційного простору”			
---	--	--	--

11. У розділі 6 Стратегії “Проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками” визначається система показників, строки проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії, а також відповідальний за їх проведення структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної, сільської ради.

Коментар: Моніторинг реалізації Стратегії можливий лише за умови, коли у соціально-економічному аналізі є певні цифри, на які можна орієнтуватись, є узагальнені дані з опитування жителів громади. Адже розуміти стан реалізації можна лише за умови порівняння «було – стало», тому дуже важливо мати коректні показники для такого порівняння.

Наприклад: У вашій громаді є проблема з доступністю периферійних поселень до центру громади. Причина проблеми доступності у розбитих під'їздах від кількох віддалених сіл до основної траси. У Стратегії передбачено вирішення цієї проблеми. Як зрозуміти чи вирішена проблема? Найкращим індикатором тут може бути час, який витрачається на доїзд з цих сіл до центру громади. Наприклад він був 40 хвилин. Після реалізації стратегічної цілі «Згуртована громада⁹» загалом, а оперативної «розумна доступність всіх поселень громади до адміністративного центру» цей час складає 20 хвилин.

Не може слугувати індикатором успішності такий результат, як збудовано щось чи відремонтовано щось. Оскільки стратегія орієнтується на людину, то індикатор успішності має показати позитивний вплив на людину. Наприклад, коли йшла мова про ремонт покрівлі школи, то метою був не просто ремонт, а відсутність протікання у класах, вища температура, що забезпечує більш комфортне перебування учнів у школі, зниження їх захворюваностей.

Відповідно до управління, орієнтованого на результат (RBM) для моніторингу має бути обрано релевантні показники, які можна виміряти або розрахувати та на основі яких здійснюється висновок щодо успішності реалізації Стратегії. Такі показники поділяються на:

Такі показники поділяються на :

- показники продуктів;

⁹ Назва умовна

показники результатів;
показники впливу/прогресу;

Коментар:

Показник продукту є показником, що свідчить про те, що саме зроблено в короткостроковому періоді (одразу після виконання заходу) ; показник результату – дає змогу побачити, якого результату досягнуто в середньостроковому періоді завдяки виконанню запланованого заходу/проекту; показник впливу – дає змогу оцінити чи досягнули довгострокової (стратегічної або оперативної) цілі, яка була поставлена.

Наприклад:

Стратегічна ціль – Диверсифікація місцевої економіки та зайнятність, Оперативна ціль – Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. Для моніторингу можуть бути застосовані такі показники/індикатори успішності:

Кількість осіб, які отримали консультативну допомогу з відкриття власної справи – показник продукту;

Кількість осіб, які створили нові суб'єкти підприємницької діяльності(ФОП, ТОВ) – показник результату;

Рівень зайнятості населення (%) – показник впливу.

Можуть використовуватись кількісні (вимірюють об'єктивні дані) та якісні показники (відображають ставлення та сприйняття заінтересованими сторонами (бенефіціарами) досягнутого результату та змін, що відбулися). Всі показники мають бути нейтральними (тобто не вказувати напрямку зміни, як приклад: збільшення, зменшення, підвищення тощо).

Для відстеження прогресу реалізації Стратегії до кожного показника визначаються: базове значення (вимірюється до початку реалізації Стратегії); проміжне значення (станом на конкретний період) та цільове значення (результат реалізації Стратегії).

Система показників має характеризувати виконання кожної стратегічної та оперативної цілі Стратегії, наведена у додатку 7.

Коментар: Наприклад при проведенні СЕА було встановлено, що у громаді досить низький рівень довіри до органів місцевого самоврядування. При цьому виявилось, що у громаді дуже рідко проводяться відкриті зустрічі голови громади, депутатів місцевої ради з жителями громади, сайт громади малоінформативним і ним мало користуються, громадська участь не розвинута.

Готуючи Стратегію, ви передбачаєте вирішення цієї проблеми. Тут ви можете закласти різні вимірювані показники: кількість відвідувань сайту громади її жителями, кількість та періодичність зустрічей голови та депутатів з жителями, проведення громадських слухань з визначеного кола питань не менше якоїсь кількості на рік. Але ці кількісні показники самі по собі не дадуть відповіді чи змінилась якісна ситуація, чи зріс рівень довіри? Тому показником може бути оцінка рівня довіри через інструмент опитування, яким було ідентифіковану цю проблему.

Ціль/ Завдання	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення (3 роки)	Цільове значення (5 років)	Джерело даних
Формування клімату взаємної довіри та взаємодопомоги всередині громади	Рівень довіри до міського ГОЛОВИ	%	36%	46%	55%	Опитування

У процесі підготовки Стратегії необхідно передбачити можливі потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на її реалізацію. Для управління ризиками визначаються способи та шляхи їх попередження, а також заходи мінімізації їх негативного впливу. При цьому важливим є проведення безперервного аналізу ризиків, які можуть бути різного типу (організаційних, політичних, фінансових тощо) для прийняття своєчасних управлінських рішень (додаток 8).

Коментар: При проведенні SWOT-аналізу ми загалом оцінюємо різні зовнішні виклики/ризики, які можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії. Ці припущення можуть бути з різним рівнем ймовірності і мало залежать від наших дій. Ми просто маємо враховувати при плануванні, як діяти, коли таке припущення стало реальністю. (Наприклад: різке зростання цін на енергоносії, які є у нас основними – газ, електрика. Чи маємо ми можливість перевести опалення найбільш важливих установ на альтернативне паливо? Чи є там відповідні котли?)

Тут ми розглядаємо децю інші ризики. Які є внутрішніми. Наприклад: 1) у громаді є ключове підприємство(цукрозавод, елеватор), раптом власник його продає, а інший демонтує; 2) виконання Стратегії замкнене

на керівнику підрозділу економічного розвитку, він звільняється; 3) відбуваються нові вибори, змінюється голова громади та склад ради.

Звичайно ми маємо бути свідомими, що можливі екстра ризики, які ніхто не може передбачити, але більшість ризиків є досить прогнозованими і про них варто говорити і продумувати механізми захисту.

Тип ризику	Опис ризику/наслідки	Відповідальний за управління ризиками	Оцінка ризику на початок періоду планування	Короткий опис впливу ризику на громаду	Дії/реагування періоду на мінімізацію впливу ризику	Оцінка ризику на кінець періоду	
			Вірогідність настання			наскільки і справедливість ризик	Наскільки знизився вплив ризику через запропоновані заходи
економічний	Різка зростання ціни на газ/банкрутство ЖКГ	Керівник відділу ЖКГ	висока	Зростання витрат на опалення бюджетних установ	Теплодернізація школи №1	Ціна зросла в 2 рази	заповнюється при звітуванні

12. Затвердження Стратегії відбувається на пленарному засіданні сільської, селищної, міської ради відповідної територіальної громади протягом дванадцяти місяців з дня затвердження відповідної регіональної стратегії розвитку на відповідний період.

Затверджена в установленому порядку Стратегія розміщується на офіційному вебсайті відповідної ради, про що також інформується обласна державна адміністрація.

Рішення про внесення змін до Стратегії виноситься на розгляд чергової сесії відповідної ради.

Коментар: Важливо аби Стратегія, План заходів з її реалізації, СЕО були доступні для всіх жителів громади.

Доступ до цих документів має бути простим, безкоштовним і цілодобовим, що забезпечується відповідної організацією інтернет-сайту громади

Сучасні технології дозволяють зробити можливості ознайомлення жителів громади із стратегією досить простими. Зробіть QR-коди власне на саму стратегію, на окремо викладене «дерево цілей/логічну матрицю», розмістіть ці коди на інтернет сторінці громади, роздрукуйте і розмістіть їх на інформаційних стендах у приміщеннях бюджетних установ громади, ЦНАПі. Це дасть змогу будь-кому у будь-який час мати доступ до цього важливого для громади планувального документу.

Не зайвим буде підготовка короткого викладу Стратегії англійською мовою, що покращить можливості громади у пошуку потенційних інвесторів. Коротка англійська версія Стратегії має містити дуже лаконічний опис ситуації у громаді: чисельність населення, територія, особливості розміщення, спеціалізація місцевої економіки; бачення розвитку громади; дерево цілей; індикатори успішності. Також варто додати найбільш сфери економіки, де плануються проекти розвитку, які потенційно можуть зацікавити інвесторів.

III. Розроблення проекту Плану заходів

1. Реалізація Стратегії здійснюється на основі Планів заходів з її реалізації. План заходів розробляється для забезпечення виконання завдань, визначених Стратегією та затверджується відповідною міською, селищною, сільською радою.

План заходів розробляється строком на три роки та наступні чотири роки строку дії Стратегії, з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідною регіональною стратегією розвитку та складається із місцевих програм розвитку, організаційних заходів і проектів місцевого розвитку, відповідно до завдань, основою для яких є стратегічні та оперативні цілі, визначені Стратегією.

Коментар: Якщо ви зрозуміло сформулювали стратегічні, оперативні цілі та завдання, створити план реалізації досить не складно, адже під кожне завдання може бути один чи декілька заходів та/або проектів. Частина з цих заходів не потребують додаткового фінансування і можуть здійснюватись за рахунок поточних витрат, частина потребує певного додаткового фінансування.

Приклад.6

Стратегічна ціль	Оперативні цілі	Завдання
-------------------------	------------------------	-----------------

<p>1. Згуртована, вмотивована, гармонійна спільнота громадян, які досягають успіху</p> <p>Тут живуть люди, які гордяться своєю громадою, вони проводять діалоги між собою, з органами влади, спільно приймають рішення, які рухають громаду вперед. Тут місто і села – єдина сім'я. Тут довіра панує у взаємовідносинах.</p>	<p>1.1. Формування клімату взаємної довіри та взаємодопомоги всередині громади (жителі громади, не залежно від місця проживання беруть участь у спільній діяльності на всю громаду, витрачання бюджету враховує територіальні потреби, є прозорим та прогнозованим)</p>	<p>1.1.1 стимулювати «горизонтальні» взаємодії між жителями різних поселень громади, підтримка місцевих ініціатив громадян та соціальних спільнот (у т.ч. релігійних громад)</p> <p>1.1.2. запровадити прогнозне планування публічних інвестицій у старостатах громади</p> <p>1.1.3. запровадити практику спільної роботи на об'єктах пам'яток природи, історії, культури у різних поселеннях громади</p> <p>1.1.4. Запровадити у школах навчальний курс за вибором «Децентралізація-самоорганізація-самореалізація», залучати старшокласників до проектів розвитку громади та місцевого самоврядування</p> <p>1.1.5. Запровадити у старших класах факультативні заняття з «Краєзнавство» для пошуку, інвентаризації об'єктів спадщини, відновлення локальних історичних назв місцевостей, створення електронного реєстру виявлених об'єктів для візуалізації на електронній карті</p> <p>1.1.6. підвищити спроможність депутатів ради і працівників</p>
---	--	--

		<p>виконкому ОТГ, громадських активістів у сферах соціальних комунікацій, проектного менеджменту, електронного урядування тощо</p>
--	--	---

Як видно із цієї таблиці більшість завдань, які передбачені для досягнення оперативної цілі 1.1. можуть здійснюватись за рахунок поточних витрат, адже навіть запровадження нового навчального курсу може бути здійснено в межах поточних витрат на освіту, оскільки частина навчальних курсів у школі належать до «курсів за вибором», на викладання яких використовуються кошти державної субвенції, реалізація завдання 1.1.1 може бути досягнуто шляхом певних організаційних заходів і шляхом реалізації окремих проектів, наприклад в рамках пріоритетів, визначених для «громадського бюджету» територіальної громади.

2. Підготовка Плану заходів, контроль за станом та строками виконання здійснюється виконавчим комітетом міської, селищної, сільської ради територіальної громади, а контроль за цільовим використанням коштів – головними розпорядникам коштів.

Для розроблення Плану заходів виконавчому органу ради доцільно: визначити відповідальні структурні підрозділи (з урахуванням кількості стратегічних цілей);

розмістити у засобах масової інформації та на офіційному вебсайті відповідної місцевої ради повідомлення про початок збору пропозицій (ідей) щодо проектів місцевого розвитку до Плану заходів, із зазначенням вимог щодо оформлення пропозицій, терміну та способу їх подання, а також критерії, яким має відповідати зазначені проекти.

3. Місцева програма розвитку - завдання та заходи, спрямовані на досягнення цілей визначених Стратегією, що реалізується через проекти місцевого розвитку, об'єднані спільною метою.

Відбір проектів місцевого розвитку здійснюється на засіданні Робочої групи (у разі потреби створюються окремі підгрупи) шляхом опрацювання та узагальнення отриманих пропозицій (ідей). Критеріями відбору таких проектів є їх відповідність завданням та цілям визначеним Стратегією, реалістичність, організаційна спроможність,

ресурсозабезпеченість тощо). Відібрані проекти місцевого розвитку, що мають спільну мету включаються до місцевих програм розвитку та до Плану заходів відповідно до цілей Стратегії.

На досягнення цілей та виконання завдань, визначених у Стратегії можуть бути також враховані чинні місцеві програми розвитку або проекти місцевого розвитку, що впроваджуються.

Приклад:

Сатанівська громада у 2016 році при затвердженні плану реалізації підготувала декілька програм, що впливають із досягнення оперативних цілей, одна із таких програм «Розвиток туристичного потенціалу та підприємницької активності громади», орієнтовний фінансовий план Програми виглядав таким чином:

Назва проекту	2016	2017	2018	2019	2020	Вартість, тис. грн.
1.Відновлення та підтримання сприятливого гідрологічного режиму та санітарного стану річки Збруч з влаштуванням рекреаційних зон в її заплаві та з одночасною рекультивацією порушених земель на частині території Сатанівської громади				7353	22400	29753
2.Розвиток зеленого туризму у Сатанівській об'єднаній територіальній громаді			20	30	30	80
3.Створення бренду «Курорт «Сатанів»				100	100	200
4.Реконструкція історичного середовища смт Сатанів				100	100	200
5.Встановлення пам'ятного знаку жертвам Голокосту на території смт Сатанова				280		280
6.Музеефікація пам'ятки археології – Скіфський курган, с. Іванківці Сатанівської селищної ради Городецького району				130		130

Не все із запланованого вдалось виконати, але під таку програму були залучені додаткові кошти із державного бюджету через Український культурний фонд, а також кошти МТД.

Перелік проектів місцевого розвитку формується за формою, наведеною у додатку 9, форма орієнтовного фінансового плану наведена у додатку 10.

Організаційні заходи – це послідовні дії виконавчих органів міської, селищної, сільської ради територіальної громади, спрямовані на досягнення цілей, та виконання завдань, визначених у Стратегії. Форма переліку організаційних заходів наведена у додатку 11.

4. Для забезпечення публічності та прозорості підготовки Плану заходів проводиться громадське обговорення та консультації (за

необхідності) з заінтересованими сторонами для узгодження позицій щодо місцевих програм розвитку, організаційних заходів та проектів місцевого розвитку, які пропонуються для включення до Плану заходів.

5. У Плані заходів зазначаються строки проведення моніторингу та оцінювання його реалізації, а також відповідальний за їх проведення структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної, сільської ради.

IV. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів

1. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів здійснюється за рахунок:

коштів державного бюджету, в тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;

коштів місцевих бюджетів (у тому числі коштів бюджету територіальної громади);

коштів міжнародної технічної допомоги ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій;

коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств;

інших джерел, не заборонених законодавством.

Коментар: Правильно виписана стратегія та план заходів з її реалізації суттєво полегшують роботу структурних підрозділів виконавчого органу ради з підготовки проекту бюджету на наступний плановий рік та подальші роки, а також спрощують підготовку місцевих програм розвитку. Побудова бюджету та річних програм на основі документів стратегічного планування обмежує не планові витрати, які є буденними при ухваленні місцевого бюджету і які лобіюються окремими депутатами чи фракціями/групами. Тому дуже важливо, аби при підготовці проекту стратегії та плану заходів з її реалізації до роботи б залучались депутати місцевої ради, особливо лідери фракцій/груп, керівники відділів економіки та бюджету.

2. З метою підвищення ефективності і результативності видатків бюджету застосовується гендерно орієнтований підхід в бюджетному процесі, що спрямований на врахування гендерних аспектів.

V. Моніторинг реалізації Стратегії та Плану заходів

1. Моніторинг є сукупністю заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження та аналізу динаміки і структурних змін, що відбуваються у громаді відповідно до стратегічних, оперативних цілей та завдань, визначених у Стратегії.

2. Моніторинг Стратегії здійснюється щороку, зокрема шляхом порівняння базових та фактичних значень показників, та відображається у звітах, які оприлюднюються на офіційному вебсайті місцевої ради. Примірну форму звіту наведено у додатку 12.

Моніторинг Плану заходів відбувається двічі на рік на основі відстеження виконання визначених індикаторів оцінки результативності за формою, визначеною у додатку 13.

Звіти про моніторинг подаються в термін не пізніше одного місяця після закінчення звітного періоду на розгляд відповідної ради.

Коментар: При підготовці проекту стратегії дуже важливо правильно визначити показники/індикатори успішності досягнення поставлених цілей та завдань. За наявності таких показників, які можна виміряти, чи індикаторів, які можна розрахувати на основі вимірюваних показників, моніторинг не є складною процедурою. Проте сказане не матиме жодного значення, якщо реально стратегія не буде виконуватись, місцевий бюджет та річні програми соціально-економічного розвитку не будуть базуватись на стратегії

3. Оцінювання результатів реалізації Стратегії та Плану заходів проводиться після завершення строку їх реалізації на основі даних звітів проведеного моніторингу та є необхідним етапом для отримання інформації стосовно досягнення очікуваних результатів, їх впливу на стан соціально-економічного розвитку територіальної громади та інформації щодо сталості змін з метою прийняття в подальшому необхідних управлінських рішень та необхідних коригувань.

На основі здійснення оцінювання складається заключний звіт, який містить результати порівняння фактичних та цільових значень показників; досягнення запланованих цілей; задоволення потреб різних груп заінтересованих осіб; наявних незапланованих змін та впливів; діяльності, що призвела до змін (зокрема незапланованих); ефективності механізмів

реалізації Стратегії або ресурсних витрат; стійкості результатів Стратегії тощо.

Оцінювання може бути внутрішнім (проводиться виконавцями Стратегії) та зовнішнім (проводиться залученими експертами).

Основні досягнуті результати реалізації Стратегії та Плану заходів не пізніше трьох місяців після закінчення звітної періоду подаються на розгляд відповідної ради та оприлюднюються на офіційному вебсайті громади та/або у місцевих засобах масової інформації.

Коментар: Як показує практика попередніх років, більшість ухвалених стратегій по суті не реалізовувались, оскільки стратегія залишалась документом на зовні, аби показати, що вона у нас є. Натомість все відбувалось традиційно: стратегія окремо, місцевий бюджет окремо. Тому й оцінки реалізації стратегії після завершення планувального циклу у 2020 році не проводилось. Оскільки тепер стратегія розвитку є обов'язковим основним планувальним документом для територіальної громади, є сподівання що така оцінка буде здійснюватись. Аби зрозуміти свої здобутки та виявити проблеми у реалізації стратегії було б корисно аби така оцінка була зроблена зовнішніми експертами. Адже після першого планувального циклу буде наступний, тому з'ясування помилок, виявлення можливостей є важливим для недопущення їх у майбутньому.

Зрозуміло, що в нинішніх умовах війни, фінансових ресурсів для реалізації передбачених стратегією цілей та завдань буде не багато. Але це не привід відмовитись від стратегічного планування і не готувати стратегію, чи пробувати діяти поза стратегією. Значну частину завдань, які необхідні для покращення якості життя населення у громаді, підтримки підприємництва чи адаптації до змін клімату, формуванню згуртованості громади можна здійснювати в рамках поточних бюджетних витрат. Для цього потрібна координація діяльності всіх підрозділів виконавчих органів ради та тісна взаємодія з жителями громади.

Практика першого півріччя 2022 року показала, що наприклад суттєво збільшити можливості харчового забезпечення бюджетних установ можна без суттєвих ресурсів, просто через овочеві городи в межах територій тих же самих бюджетних установ.

ПРИМІРНА СТРУКТУРА Стратегії розвитку територіальної громади

Вступ

Розділ 1. Аналітична частина

- історичний розвиток;
- географічне розташування;
- природно-ресурсний потенціал;
- характеристика населення та трудових ресурсів;
- наявна інфраструктура (транспортна, житлово-комунальна, поштова та зв'язок, соціальна, торгівлі та послуг туристична)
- містобудівна документація;
- економічний розвиток;
- фінансовий стан та бюджет територіальної громади;
- орган місцевого самоврядування;
- інше.

Розділ 2. Сценарії розвитку територіальної громади

Розділ 3. Стратегічне бачення розвитку територіальної громади

Розділ 4. SWOT-аналіз

Розділ 5. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади

Розділ 6. Проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками.

ФОРМА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Група	Чисельність групи	Потреби	Проблеми (фізичного/економічного/ресурсного/юридичного/культурного/часового характеру/ інші)

ЗВІТ ПРО КОНСУЛЬТАЦІЇ, ПРОВЕДЕНІ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

Тема консультації: « _____ »

Дата консультації: ____ . ____ .20__

Група	Проблема	Причини	Наслідки	Пропозиції заінтересованих сторін
		1. 2. ...		

Ця таблиця, то ціле дослідження, яке потрібно проводити і тримати на контролі, але для стратегування навряд чи це настільки важливо і критично. Адже тут можна набрати купу проблем, які потім не увійдуть у стратегію і це буде поганим індикатором, або записати лише ті, які увійшли в стратегію і буде звинувачення, що ми не всі проблеми визначили.

ОРІЄНТОВНА ФОРМА АНКЕТИ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ/ ПРОБЛЕМ РІЗНИХ ГРУП ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

Дата консультації:

Власник проблеми (група):

Масштаб проблеми (кількість заінтересованих сторін):

Питання	Відповіді
Існування проблеми?	
Хто потерпає від проблеми?	
Які причини проблеми?	
Ознаки проблеми, чинники, що підтверджують її існування?	
Що зроблено для вирішення проблеми?	
Що робить держава для вирішення проблеми?	
Хто бере участь у вирішенні проблеми?	
Пропозиції щодо вирішення проблеми.	

SWOT-АНАЛІЗ

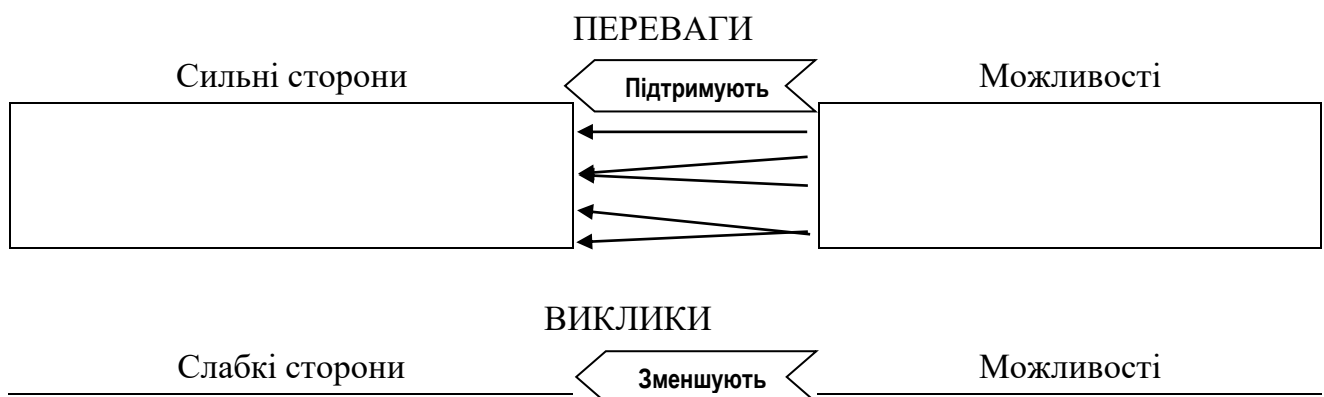
сильних, слабких сторін територіальної громади, можливостей і загроз

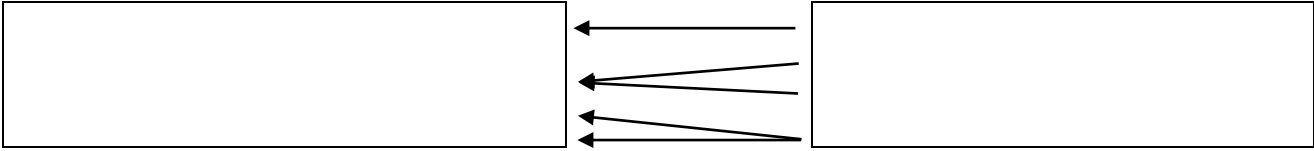
Сильні сторони <i>(позитивні фактори громади, які можуть бути використані для її розвитку)</i>	Слабкі сторони <i>(негативні фактори громади, які заважають її розвитку)</i>
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••

•	
Можливості <i>(позитивні фактори зовнішнього впливу, які сприяють розвитку громади)</i>	Загрози <i>(негативні фактори зовнішнього впливу, які заважають розвитку громади)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Додаток 4
до Методичних рекомендацій

ПОРІВНЯЛЬНІ ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ

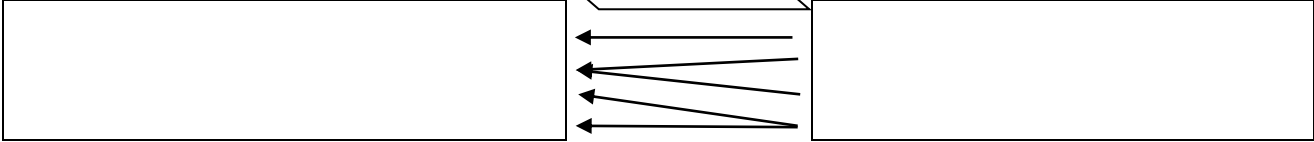




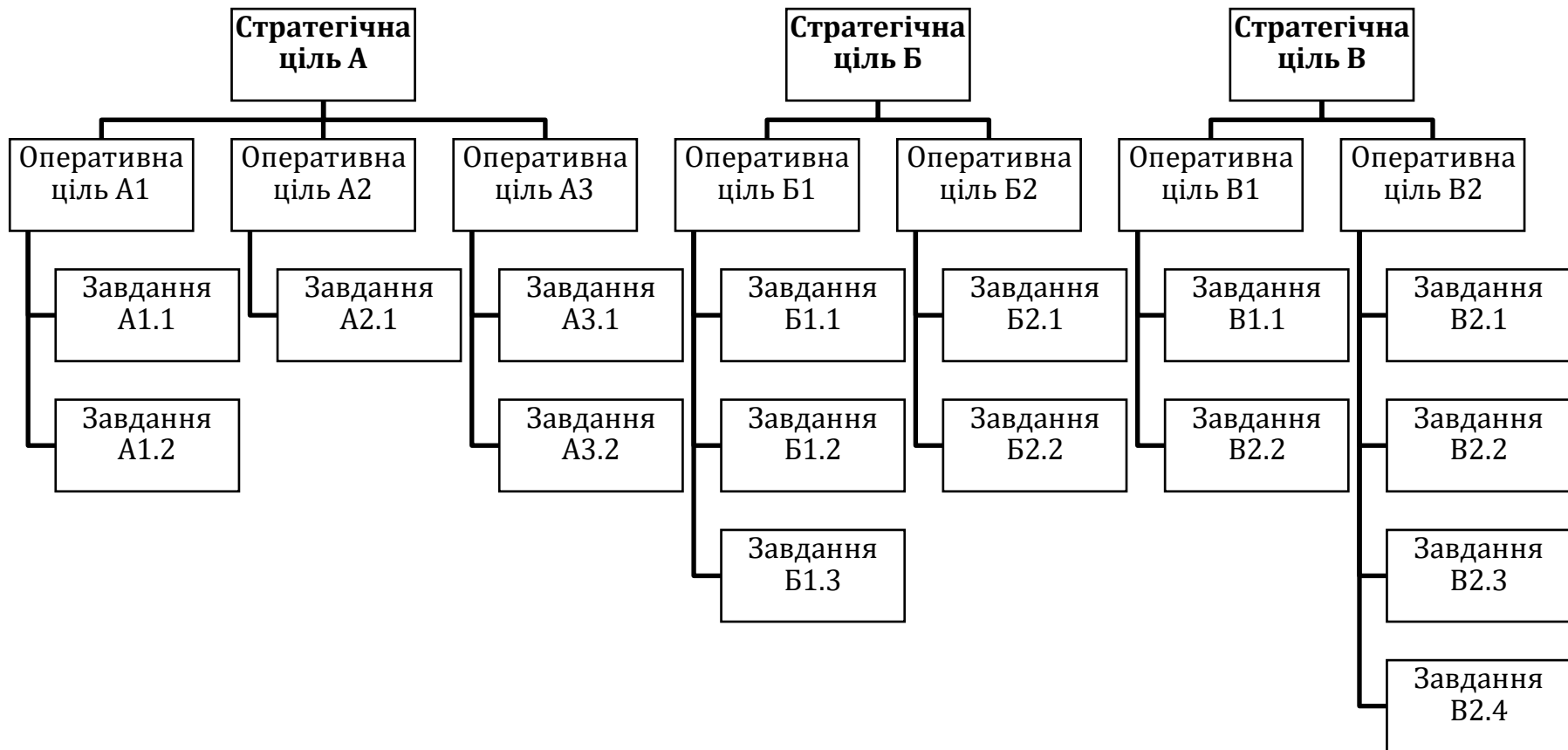
РИЗИКИ

Слабкі сторони

Загрози



«ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ»



АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНІЙ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Стратегічні та оперативні цілі	Стратегічна ціль А Стратегії	Оперативна ціль А1 Стратегії	Оперативна ціль А2 Стратегії	Оперативна ціль А3 Стратегії	...
Стратегічна ціль 1 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.1 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.2 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.3 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.4 Державної стратегії регіонального розвитку України					
...					

У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як ++ (сильний зв'язок) або + (опосередкований зв'язок)

АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЇ ВІДПОВІДНИЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Стратегічні та оперативні цілі	Стратегічна ціль А Стратегії	Оперативна ціль А1 Стратегії	Оперативна ціль А2 Стратегії	Оперативна ціль А3 Стратегії	...
Стратегічна ціль 1 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.1 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.2 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.3 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.4 відповідної регіональної стратегії розвитку					
...					

У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як ++ (сильний зв'язок) або + (опосередкований зв'язок)

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ

Ціль/ Завдання	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення 1	Проміжне значення 2	Цільове значення	Джерело даних

ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Тип ризику	Опис ризику/ наслідки	Відповідальний за управління ризиками	Оцінка ризику на початок періоду планування	Короткий опис впливу ризику на громаду	Дії/ реагування періоду на мінімізацію впливу ризику	Оцінка ризику на кінець періоду	
			Вірогідність настання			<i>наскільки справдився ризик</i>	Наскільки знизився вплив ризику через запропоновані заходи

ОРІЄНТОВНИЙ ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Назва місцевої програми розвитку / проекту місцевого розвитку	Вартість, тис. Грн				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Разом
Всього					

ЗВІТ
про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії розвитку _____
територіальної громади на _____ роки за 20__ рік

Ціль Стратегії	Назва показника моніторингу	Базове значення показника у ____ році	Прогнозоване проміжне значення показника у ____ році	Фактичне значення показника у ____ році
Назва стратегічної цілі А				
Назва оперативної цілі А1				
Назва оперативної цілі А2				
Назва оперативної цілі А3				
Назва стратегічної цілі Б				
Назва оперативної цілі Б1				
Назва оперативної цілі Б2				
Назва стратегічної цілі В				
Назва оперативної цілі В1				
Назва оперативної цілі В2				

Висновки:

про поточний стан розвитку громади

про досягнення показників

про стан виконання запланованих завдань

про рівень досягнення цілей стратегії розвитку територіальної громади

про необхідність коригування Стратегії

ЗВІТ
про результати проведення моніторингу Плану заходів з реалізації Стратегії
_____ територіальної громади за 20__ рік

№	Найменування завдання Стратегії	Захід / проект місцевого розвитку	Строк реалізації заходу / проекту місцевого розвитку		Стан фінансування заходу / проекту місцевого розвитку		Індикатор результативності виконання заходу / проекту місцевого розвитку	Стан виконання
			план	факт	передбачений обсяг фінансування	фактичний обсяг фінансування		
Найменування місцевої програми розвитку (у разі наявності)								

Висновки

*про стан виконання запланованих завдань
про необхідність коригування Плану заходів*