

ЗАНЯТТЯ 6

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Система цілей стратегічного розвитку складається з таких елементів:

1. Стратегічне бачення – довгостроковий горизонт (10–15 років).
2. Пріоритети місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10–15 років).
3. Стратегічні цілі – середньостроковий горизонт (3–5 років).
4. Оперативні цілі – короткостроковий горизонт (1–3 роки).

На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади (міста)) та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формується Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку.

Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено місцевою стратегією.

На сьогодні відчувається реальна потреба населення у визначенні якихось загальних (ідеологічних) цілей, які б давали змогу спрямовувати дії кожного мешканця в єдине русло, додавати йому відчуття причетності. У межах території міста, регіону таку роль відіграє стратегічне бачення. Його призначення – чітко виразити об'єднувальну мету. Територія, жителі якої чітко усвідомлюють її призначення, зможе активно позиціонувати себе на зовнішньому ринку. Таким чином, стратегічне бачення – це інформаційне повідомлення щодо специфічної цілі визначеності території, воно надає їй індивідуальних рис. Це може бути формулювання на кшталт «Поліпшення життя всіх верств населення» або гасло, що має культурологічний, інтелектуальний чи виробничий, технологічний сенс. «Збалансований розвиток» – також одне із формулювань стратегічного бачення. Однак стратегічне бачення має бути конкретним, наприклад: «система життєзабезпечення, орієнтована на гідне життя, повноцінний розвиток особистості, реалізацію її здібностей».

Стратегічне бачення повинно відбивати ту унікальність території, яка не може бути скопійована іншими територіями, і досягнення саме його дасть змогу бути конкурентоспроможним у майбутньому. Пошук унікальності здійснюється на етапі аналітичної роботи та остаточно оформлюється після широких обговорень з громадськістю.

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт ніж стратегія. Так, Стратегічне бачення може формуватися на 20 років, а сама стратегія розроблятися лише на 10 років. Після завершення терміну її дії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та вже сформованого Стратегічного бачення розроблятиметься нова стратегія.

На основі результатів аналітичного етапу та Стратегічного бачення розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання.

При визначенні пріоритетів слід пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи певний пріоритет, ми автоматично від чогось відмовляємось. Саме тому пріоритетів не може бути дуже багато, бажано визначити їх три.

Стратегічні цілі призначені для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі.

Стратегічні цілі мають бути:

- конкретними;
- вимірюваними (з установленням чітких індикаторів їхнього досягнення);
- взаємоузгодженими;
- реалістичними;
- обмеженими в часі.

У стратегії міського розвитку оперативні завдання набувають форми планів дій, а самі дії – форми проектів.

Практичні дії можуть складатися з галузевих проектів (напр., плани дій у сфері оздоровлення довкілля, у галузях промисловості, у сфері малих і середніх підприємств тощо). Важливо розуміти, що документи типу стратегій чи концепцій носять на самому високому рівні ієрархії цілей вимушено політичний декларативний характер і виражають загальнолюдські цінності. Тому, як правило, немає значних відмінностей в цілях верхнього рівня різних міст чи регіонів. Деталізація і відмінності кількісних параметрів з'являються вже на рівні конкретизації завдань нижчого рівня дерева цілей.

Важливим завданням розробки стратегії є створення ефективної системи моніторингу, основними завданнями якого є:

- контроль за дотриманням графіка виконання окремих проектів;
- аналіз відповідності отриманих результатів запланованим;
- вивчення невиконання окремих проектів, розробка рекомендацій з метою усунення недоліків;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх змін;
- аналіз результатів, оцінка ефективності й реалістичності окремих складових стратегічного плану дій;

– розробка рекомендацій щодо коригування певних завдань плану, що потребують змін під впливом різних факторів.

Моніторинг – це постійний процес збору даних про процес і показники виконання стратегії, що досягаються у ході її реалізації. Дані, отримані в процесі моніторингу, можуть бути основою для проведення оцінки ефективності програм у рамках стратегії.

Визначаючи механізм і процедуру реалізації стратегії розвитку, мають бути обґрунтовані заходи щодо:

- нормативно-правового забезпечення;
- організаційного забезпечення;
- фінансово-економічного забезпечення;
- кадрового забезпечення;
- інформаційного забезпечення;
- науково-проектного забезпечення.

Оцінювання є невід’ємною специфічною складовою стратегічного планування, що виконує такі завдання:

– з’ясувати на якомога ранішній стадії, що відбувається із реалізацією стратегії, і вчасно запроваджувати коригуючі заходи;

– визначати, якою мірою діяльність у рамках реалізації стратегії плану досягає заздалегідь визначених цілей, особливо для ухвалення рішень про те, чи варто продовжувати виконання того чи іншого заходу (проекту);

– випробовувати нові підходи до виконання програм у рамках стратегії шляхом реалізації пілотних проектів із подальшим оцінюванням їх результатів (перевірка нових ідей);

– визначати, яка з версій оперативних програм чи проектів забезпечує кращі результати, щоб згодом її було прийнято як робочу (вибір найкращого варіанта з кількох альтернатив);

– добиватися розуміння необхідності подальшого фінансування проекту в рамках стратегії (ухвалення рішення про продовження фінансування).

Необхідний етап оцінювання стратегії розвитку – розроблення системи управління цим процесом. Для цього потрібно сформулювати організаційну схему управління, визначити зацікавлених сторін та методи залучення їх до процесу оцінювання, а також розробити документи, відповідно до яких здійснюватиметься управління ним.

Звіт за результатами оцінювання – це узагальнюючий документ, у якому надають таку інформацію:

- характеристику стратегії;
- методологію проведення оцінювання;

- дані, отримані в процесі оцінювання (які містять їх опис та конкретні показники);
- висновки (синтез та аналіз отриманих даних);
- рекомендації щодо майбутнього стратегії;
- уроки – висновки, які можуть стосуватися питань життєдіяльності конкретної місцевості, регіону тощо.