

Заступнику міського голови Кременської міської ради,  
Голові робочої групи з розробки Стратегії розвитку  
Кременської ОТГ  
**Макогон Н.М.**

**Технічні та методичні рекомендації  
щодо ініціювання та інституціоналізації відповідних структур реалізації Стратегії та її моніторингу**

Реалізація Стратегії Кременської територіальної громади до 2027 року передбачає виконання одночасно багатьох завдань різними структурами виконкому міської ради за участі багатьох партнерів, що ставить перед керівництвом громади питання раціонального управління цим процесом та моніторингу.

Під час розробки Стратегії робочою групою було прийнято рішення що розробляти План реалізації Стратегії на весь період недоцільно, оскільки ряд проектних завдань та заходів можуть виникнути та бути результатом вже реалізованих в рамках цієї Стратегії завдань та заходів. Враховуючи практику підготовки Планів реалізації Стратегій регіонального рівня прийнято рішення що реалізацію Стратегії буде поділено на два етапи: 2021-2023 роки та 2024-2027 роки.

Стратегію пропонується затвердити на сесії міської ради у 2020 році (проект рішення додається) разом з Програмою економічного та соціального розвитку Кременської територіальної громади та бюджетом. До цього пропонується заздалегідь ознайомити депутатів з змістом самої Стратегії, а особливо з завданнями та заходами Стратегії.

Реалізація Стратегії розвитку громади базується на наступній системі принципів управління процесом їх реалізації, а саме:

- забезпечення змістовного взаємозв'язку стратегії з іншими плановими документами щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку громади та її території, насамперед це стосується програми економічного та соціального розвитку Кременської територіальної громади, рекомендації щодо структури якої також були надані;
- загальне керівництво та вся повнота відповідальності за реалізацію стратегії покладається на першу особу – селищного голову;
- своєчасності та попередження;
- персональної відповідальності;
- відкритості та прозорості для громадськості (регулярне оприлюднення звітів з виконання стратегії на сайті ОТГ);
- поточної науково-комунікаційної підтримки процесів реалізації стратегії;
- несуперечності зі стратегіями більш високого рівня.

Базовою передумовою успішності процесу управління реалізацією стратегії є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі цільового блоку стратегії, а саме: мають бути визначені відповідальні особи як за виконання кожного з проектів розвитку, так і стратегії ОТГ у цілому.

Типова система відповідальності передбачає наступні рівні:

- на верхньому рівні управління реалізацією стратегії у цілому застосовується «принцип першого керівника», який передбачає, що загальне керівництво процесом реалізації стратегії здійснює перша особа – селищний голова, який поділяє всю повноту відповідальності за реалізацію стратегії;
- відповідальність за реалізацію обраних стратегічних пріоритетів які виходять зі стратегічного бачення розвитку громади, покладається, як правило, на заступників селищного голови;
- відповідальність за реалізацію стратегічних (у т. ч. операційних) цілей покладається, як правило, на начальників відповідних структурних підрозділів виконкому селищної ради та за необхідністю старост;
- відповідальність за реалізацію проектів несе призначений керівник проекту, який очолює команду проекту.

Перелік відповідальних осіб, повинен бути зафіксований розпорядженням міського голови.

Система моніторингу, є невід'ємною складовою стратегічного процесу. Це важливий інструмент для результативного управління впровадженням Стратегії і стратегічного позиціонування в майбутньому. Його цінність полягає у використанні отриманих даних для прийняття відповідних управлінських рішень.

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. Визначають два основні типи моніторингу:

1. Моніторинг ситуації – визначається факт зміни умов чи незмінний стан справ у громаді. Це також передбачає збір інформації про загальні тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо.

2. Моніторинг процесу передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми та досягнення конкретних коротко- та середньострокових результатів.

Оцінювання є невід'ємною специфічною складовою стратегічного планування, що виконує такі завдання: – з'ясовувати на якому етапі стадії, що відбувається із реалізацією стратегії місцевого розвитку, 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 місцевого розвитку (ухвалення рішення про продовження фінансування).

Оцінювання неодноразовий захід, проте здійснюється в міру виникнення необхідності глибшого й масштабнішого аналізу взаємозв'язку між проблемами та запитами цільової групи (чи груп), на задоволення якої (яких) спрямовані заходи стратегії, та станом їх упровадження. Основні види оцінювання залежно від його місця в циклі стратегічного планування такі:

1. Попереднє оцінювання (ex-ante) – здійснюється на етапі розроблення стратегії місцевого розвитку. Його мета – спрогнозувати успішність майбутньої стратегії.

2. Проміжне оцінювання (ex-mid) – здійснюється в процесі виконання стратегії, і його мета – визначити рівень досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегії та чинників, що сприяють (заважають) її успішному виконанню.

Результати проміжного оцінювання є основою для внесення змін у змістові елементи та процес реалізації стратегії місцевого розвитку задля досягнення визначених нею результатів. Зокрема коригуванню піддають процес або механізми реалізації стратегії.

3. Підсумкове оцінювання (ex-post) – здійснюється по завершенні реалізації стратегії. Його мета – визначити результати стратегії для територіальної громади та вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому.

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.

Підвищенню незалежності й об'єктивності оцінювання сприяють такі фактори:

- оцінювання здійснює група, не пов'язана з тими, хто відповідає за реалізацію програм;
- використання зовнішніх неупереджених консультантів, яких залучають до оцінювання за результатами конкурсного відбору;
- наявність наглядового комітету (наглядової ради, дорадчого комітету тощо) з широким внутрішнім і зовнішнім представництвом;
- комплексна методологія збирання даних, яка передбачає наявність багатьох напрямів паралельного отримання інформації;

• представлення підтверджених фактами результатів і рекомендацій, які в деяких випадках можуть бути суперечливими або делікатними з політичної точки зору. 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.

Оцінювання, яке дієво сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень органами влади, повинно містити чіткі й корисні рекомендації. Більш доцільним є подання невеликої кількості цілеспрямованих рекомендацій, безпосередньо пов'язаних із висновками дослідження, замість представлення довгого переліку необхідних поліпшень. Важливо, щоб робота з моніторингу та оцінювання не перетворилась у суто контрольну, коли виявлені розходження в реалізації стратегії розглядаються як привід не для аналізу і можливого корегування стратегії, а для покарання «винних» і «тих, хто не впорався».

Основу системи моніторингу складають індикатори, які можна розподілити за рівнями стратегічного процесу на: індикатори продуктів, які дозволяють відстежувати прямі (так звані «матеріальні») результати; індикатори операційних цілей – наслідки реалізації стратегії для цільових груп; індикатори стратегічних пріоритетів – відповідно вплив стратегії на громаду, якість життя, сталий розвиток регіону.

Індикатори реалізації Стратегії розвитку Кремінської територіальної громади виписані в Плані реалізації Стратегії та таблиці моніторингу, які є додатками до Стратегії.

Особливу увагу слід приділити органу виконавчого комітету відповідальному за реалізацію та моніторингу стратегії. Є відповідні рекомендації що для громад краще формувати окремий уповноважений орган – Комітет з управління реалізацією стратегії (КУРС), який здійснюватиме координацію та поточне управління всіма заходами, спрямованими на реалізацію стратегії.

Враховуючи що Кремінська об'єднана територіальна громада є великою (майже в межах колишнього району) у складі виконкому рекомендовано передбачити створення окремого сектору з робочою назвою: «Сектор стратегічного розвитку та роботи з МТД», у складі 3-х осіб, керівник якого буде заступником голови КУРСу. Крім цього на цій сектор пропонується покласти обов'язки з залучення та координації міжнародної технічної допомоги.

Пропонується, що на начальника зазначеного сектору будуть покладені наступні функції зі стратегічного планування:

- організація взаємодії структурних підрозділів виконкому, а також учасників-партнерів виконання стратегії;
- моніторинг і контроль виконання проектів стратегії;
- регулярне кількісне оцінювання рівня виконання проектів, операційних та стратегічних цілей, пріоритетів та стратегії у цілому за окремою методикою;
- моніторинг досягнення запланованого результату стратегії з урахуванням впливу змін та соціально-економічних показників стану громади;
- аналіз результатів кращих проектів і формування пропозицій щодо їх тиражування на інші населені пункти громади;
- пошук партнерів для виконання завдань, визначених в Стратегії;
- створення та збір пропозицій щодо нових завдань від вигодонабувачів (груп зацікавлених сторін) та партнерів по виконанню завдань;
- гармонізація виконання завдань, записаних в Стратегії, з іншими планувальними документами;
- вивчення та узагальнення досвіду та кращих практик діяльності територіальних громад в конкурентному середовищі й формування пропозицій щодо врахування їх у власній стратегії;

- аналіз дій найближчих громад-конкурентів, ризики та загрози, які від них надходять;
- підготовка квартальних (піврічних) звітів про стан реалізації стратегії, надання їх міському голові та презентація їх на засіданні виконкому міської ради (піврічний – на засіданні селищної ради);
- підготовка щорічного звіту про стан виконання стратегії, презентація його на засіданні селищної ради (повний текст звіту розміщує на сайті селищної ради в мережі Інтернет);
- формування пропозицій щодо змін, які слід внести до Стратегії, або плану її реалізації.

Засідання КУРС проводяться за рішенням його голови, але не рідше одного разу на квартал. Ураховуючи високу невизначеність та швидку мінливість умов діяльності, за необхідністю до базового підсумкового документу стратегії розвитку ОТГ, затвердженого сесією селищної ради, можуть вноситися зміни, які полягають у корегуванні окремих параметрів стратегії (набір проектів, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених стратегічних чи операційних цілей (проектів) або, навпаки, набуття актуальності новими цілями (проектами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.п.

Процес внесення змін до підсумкового документу стратегії розвитку ОТГ має складатися з трьох етапів:

- на першому етапі необхідність внесення змін ініціюється й обґрунтовується командою проекту, і оформлюється окремим документом з аргументацією потрібних змін, який підписується керівником проекту та відповідальним за реалізацію відповідної операційної цілі, стратегічного пріоритету;
- на другому етапі документ подається до КУРС і розглядається на найближчому засіданні;
- у разі прийняття КУРС запропонованих змін інформація про них доводиться до селищної ради під час чергового звіту про хід реалізації Стратегії, і має бути погоджена чи відхилена.

Для успішного впровадження процесів реалізації та моніторингу Стратегії необхідно приділити увагу наступним питанням:

- фаховий підготовці у сфері стратегічного та проектного управління осіб, що безпосередньо беруть участь в управлінні реалізацією проектів місцевого розвитку, окремих напрямів стратегічного розвитку та стратегії в цілому. Це можуть бути не тільки працівники управлінського апарату органів самоврядування громад, а й інші особи (підприємці, громадські активісти, працівники комунальних закладів та громадських організацій тощо), що включені до складу КУРС, або визначені відповідальними за окремі стратегічні цілі та проекти.

- розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління реалізацією стратегії.

Насамперед, це такі функції, як:

управління вартістю (набуває особливого значення в умовах дефіциту бюджетних коштів і необхідності багато-джерельного фінансування проектів місцевого розвитку);

управління часом (оскільки горизонти стратегічного планування у багатьох випадках обмежені термінами каденції виборчих органів);

управління змістом та інтеграцію результатів (є важливим, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування є багатовекторною, і рівень задоволення споживача-громадянина значною мірою залежить від узгодженості і цілеспрямованості дій у кожній сфері); управління ризиками (є дуже важливим в умовах динамічного, мінливого та не завжди передбачуваного зовнішнього середовища).

Особливу увагу слід приділити оприлюдненню результатів моніторингу, що надасть можливість усім зацікавленим сторонам отримати інформацію про поточний стан реалізації стратегічних планів, оцінити роль влади та визначити власну участь у цьому процесі.

ПІБ Індивідуального консультанта: Червонний Борис Сергійович

Назва посади: National Expert on Social-Economic Strategic Planning



**УКРАЇНА**  
**КРЕМІНСЬКА МІСЬКА РАДА**  
**СЄВЕРОДОНЕЦЬКОГО РАЙОНУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
**ВОСЬМОГО СКЛИКАННЯ**  
\_\_\_\_\_ **СЕСІЯ**

РІШЕННЯ № \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

м. Кремінна

***Про затвердження Стратегії  
розвитку Кремінської  
територіальної громади  
Луганської області до 2027 року***

Відповідно до статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до пункту 5 статті 10 Закону України «Про засади державної регіональної політики», Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програми економічного і соціального розвитку України», постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 року № 932 «Про затвердження порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», розглянувши проект Стратегії розвитку Кремінської територіальної громади до 2027 року, з метою забезпечення сталого економічного, соціального та культурного розвитку Кремінської об'єднаної територіальної громади, Кремінська міська рада

**ВИРІШИЛА:**

1. Затвердити Стратегію розвитку Кремінської територіальної громади до 2027 року (додається).
2. Управлінням, відділам міськвиконкому, комунальним установам та закладам Кремінської міської ради, врахувати основні положення Стратегії при розробці бюджету, плану соціально-економічного розвитку громади та

цільових програм.

3. Оприлюднити Стратегію розвитку Кременської об'єднаної територіальної громади Луганської області до 2027 року на офіційному веб-сайті Кременської міської ради.

4. Контроль за виконанням рішення покласти на постійну комісію з питань соціально-економічного розвитку, бюджету, торгівлі та захисту прав споживачів.

Міський голова