



МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Концепція сталого розвитку.....	4
2. Глобальні цілі сталого розвитку.....	10
3.Завдання переходу України та її регіонів до сталого розвитку.....	12
4. Стратегії сталого розвитку: практичне застосування.....	15
5. Організація роботи над стратегією сталого розвитку.....	17
5.1. Початковий етап: формування робочої групи.....	18
5.2. Проведення стратегічного аналізу, формування профілю територіальної громади.....	18
5.3. Формування стратегічного бачення, місії та системи цінностей.....	22
5.4. Формування системи стратегічних та оперативних цілей	23
5.5. Формування можливих сценаріїв розвитку, вибір пріоритетного сценарію.....	25
5.6. Формалізація механізму реалізації стратегії.....	31
5.7. Підготовка плану заходів з реалізації стратегії та оцінка фінансового забезпечення реалізації стратегії.....	31
5.8. Розробка системи моніторингу реалізації стратегії.....	32
5.9 Підготовка плану заходів з реалізації стратегії.....	34

ВСТУП

Впровадження принципів сталого розвитку потребує формування стратегічного бачення напрямів розвитку, що ґрунтуються на новій філософії мислення та нових аспектах політичної діяльності. Перехід на засади сталого розвитку потребуватиме глибоких структурних змін в управлінні та нових методів роботи в різних галузях економічного, соціального та політичного життя. З управлінського погляду соціальна та демократична держава має бути також і природозберігаючою.

Система управління сталим розвитком має базуватися на моделі публічного врядування, яке передбачає конструктивну взаємодію державних, громадських і приватних структур. Запровадження такої моделі пов'язано з реалізацією ряду складних управлінських завдань, таких як формування спільного бачення розвитку країни, галузей і регіонів; визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку; зміцнення інституцій, спрямованих на участь заінтересованих сторін у прийнятті рішень, міжгалузевої і міжрегіональної взаємодії та довгострокове планування, що враховуватиме інтереси майбутніх поколінь; прийняття узгоджених рішень за участі заінтересованих сторін тощо. Для реалізації зазначених завдань застосовують стратегічний підхід, який дає можливість ще на стадії планування розвитку скоординувати дії та узгодити інтереси різних міністерств і відомств та інших заінтересованих сторін.

Стратегічне планування регіонів/міст/селищ вже знайшло шляхи застосування в Україні, однак, позитивний результат з'являється у містах, які ґрунтовно підходили до цього питання. В умовах процесів децентралізації в Україні виникають нові територіальні громади, які досі не мали подібного досвіду. За допомогою використання розроблених методик, посібників, на прикладі вже існуючих планів та стратегій розвитку вони мають самостійно формувати власне майбутнє. Стратегічне планування розвитку - це «шлях у майбутнє».

1. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключовими етапами розвитку концепції сталого розвитку є наступні:

- Конференція ООН з довкілля людини (Стокгольм, 1972 р.);
- Звіт Міжнародної комісії з довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987 р.);
- Конференція ООН з довкілля і розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.);
- Саміт тисячоліття ООН (Нью-Йорк, 2000 р.);
- Всесвітній саміт зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002 р.);
- Конференція ООН зі сталого розвитку Ріо+20 (Ріо-де-Жанейро, 2012 р.);
- Саміт ООН зі сталого розвитку (Нью-Йорк, 2015 р.).

Першою віхою в історії становлення концепції сталого розвитку можна вважати **Конференцію ООН з довкілля людини**, що відбулася в Стокгольмі у червні 1972 року. Саме на цій конференції було вперше внесено до міжнародного порядку денного питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану довкілля. За підсумками конференції було прийнято Декларацію Конференції ООН з проблем довкілля, яка містила 26 принципів і план дій з 109 пунктів.

У грудні 1972 р. була створена Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП, або United Nations Environmental Program UNEP), яка залишається й сьогодні провідною установою у світі з проблем довкілля.

У 1983 р. Генеральна Асамблея ООН створила Міжнародну комісію з довкілля та розвитку (World Commission on Environment and Development, WCED). Головою Комісії стала прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундтланд. До завдань Комісії входило розроблення основних принципів, показників сталого розвитку, а також глобальної еколого-економічної програми дій.

У 1987 р. за результатами роботи Комісії Г. Х. Брундтланд була опублікована **доповідь «Наше спільне майбутнє»** («Our common future»), в якій і була представлена нова концепція сталого розвитку, як альтернатива розвитку, що базується на необмеженому економічному зростанні. У доповіді «Наше спільне майбутнє» було вперше точно визначено поняття сталого розвитку, що трактується як розвиток, за якого нинішні покоління задовольняють свої потреби, при цьому не ставлячи під загрозу можливість задовольняти потреби майбутніх поколінь.

Концепція сталого розвитку набула провідного статусу після **Конференції ООН з довкілля та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.)**, яку ще називають Самітом Землі. У роботі конференції взяли участь представники 172 країн, у тому числі 108 глав держав і урядів, а також 2,4 тис. представників громадських організацій (загалом паралельний форум громадських

організацій відвідали 17 тис. осіб). Така безпрецедентна за масштабами та змістом подія стала можливою через стрімке погіршення глобальної екологічної ситуації.

На конференції прийнято п'ять підсумкових документів:

1. Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку.
2. Порядок денний на XXI століття.
3. Рамкова конвенція ООН щодо змін клімату.
4. Конвенція щодо збереження біологічного різноманіття.
5. Декларація щодо напрямку розвитку, охорони та використання лісів.

Декларація Ріо містить 27 принципів сталого розвитку, які спрямовані на визначення нового, справедливого, глобального партнерства завдяки створенню інших рівнів співробітництва між державами, ключовими секторами суспільства та громадянами. В документі «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21) кожній країні було рекомендовано розробити національну стратегію сталого розвитку з урахуванням необхідних природоохоронних заходів.

Учасники Конференції закликали проявити політичну волю та вжити термінових заходів зі створення у кожній країні світу такого середовища, яке сприяло б активній участі усіх заінтересованих сторін в обговоренні та втіленні національних стратегій розвитку, зміцненню партнерських стосунків між урядовими структурами, приватним сектором і громадянським суспільством, узгодженню ролі та відповідальності заінтересованих сторін у забезпеченні сталого розвитку, запровадженню ефективних механізмів координації та співпраці для досягнення спільних пріоритетів.

Учасники конференції визнали, що сталий розвиток має стати пріоритетним питанням порядку денного міжнародного співробітництва. Було започатковане глобальне партнерство країн світу для досягнення сталого розвитку на основі комплексного підходу до проблем довкілля та розвитку.

У 2000 р. у межах сесії Генеральної Асамблеї ООН відбувся **Саміт тисячоліття ООН**. За результатами саміту було схвалено Декларацію тисячоліття, на основі якої були сформульовані 8 глобальних цілей суспільного розвитку, які отримали назву Цілі розвитку тисячоліття. Ці цілі є переважно соціальними, але одна з цілей спрямована на досягнення екологічної збалансованості. Цілі розвитку тисячоліття стали найбільшою обіцянкою в світі – глобальною угодою зі скорочення масштабів бідності безпрецедентними темпами за рахунок спільних дій.

«Декларація тисячоліття» ООН, прийнята 189-ма країнами, визначила Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ), тобто всеосяжні рамки цінностей, принципів і ключових чинників розвитку до 2015 року. Після розроблення універсальних рамок ЦРТ у багатьох країнах світу було здійснено адаптацію ЦРТ та встановлено цільові показники розвитку з урахуванням

специфіки національної ситуації. Україна приєдналася до «Декларації тисячоліття» ООН і взяла на себе зобов'язання досягти ЦРТ до 2015 року.

Наступним етапом стала зустріч керівників країн і урядів у 2002 р. на **Всесвітній конференції ООН зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі («Ріо+10»)**. В ній взяли участь понад 22 тис. осіб, зокрема, 100 керівників держав, більше ніж 8 тис. представників недержавних організацій, бізнесових структур та інших груп, 10 тис. делегатів і 4 тис. представників преси.

Метою саміту стала дискусія щодо стану та перспектив сталого розвитку в контексті аналізу глобальних змін, які відбулися протягом останніх 10 років, пошуки конкретних кроків, спрямованих на поліпшення умов життя людей та охорону природних ресурсів. Зокрема, на саміті йшлося про пошуки шляхів обмеження зубожіння значної частини населення світу, з одного боку, та надмірного споживання – з другого, а також про поширення ідей сталого розвитку.

Зустріч в Йоганнесбурзі дала змогу закласти важливий фундамент – визначити цілі, часові рамки і зобов'язання з широкого спектру питань, які покликані змінити життя в усіх регіонах світу. Однак зустріч підтвердила, що сталий розвиток є одним з центральних питань міжнародного порядку денного, і забезпечила прийняття практичних заходів, необхідних для розв'язання багатьох актуальних світових проблем.

Важливим результатом зустрічі стало те, що узгоджені на міжнародному рівні зобов'язання були доповнені рядом добровільних партнерських ініціатив зі сталого розвитку.

На зустрічі було прийнято два основні документи:

1. Йоганнесбурзька декларація зі сталого розвитку.
2. План виконання рішень з визначенням пріоритетів діяльності.

У 2012 р. у Ріо-де-Жанейро відбулася **Конференція ООН зі сталого розвитку «Ріо+20»**. Двома провідними темами конференції були інституційні рамки сталого розвитку та зелена економіка в контексті сталого розвитку та подолання бідності. На конференції було прийнято документ «Майбутнє, якого ми хочемо».

Передумовами проведення Конференції ООН «Ріо+20» були:

- стрімке зростання населення планети (чисельність населення світу становила 7 млрд осіб, а до 2050 року досягне 9 млрд осіб);
- низький рівень прибутків населення (кожен п'ятий, або 1,4 млрд осіб, живе на 1,25 долара США в день або менше);
- низький рівень якості життя населення (1,5 млрд людей не мають доступу до електрики, 2,5 млрд не мають змивних туалетів, щоденно майже мільярд людей голодує);
- погіршення стану довкілля (викиди парникових газів в атмосферу продовжують зростати і більше третини відомих біологічних видів можуть вимерти, якщо на кліматичні зміни, як і раніше, не будуть звертати уваги);

- нагальна потреба у терміновому розв’язанні зазначених проблем (щоб залишити нашим дітям і онукам придатну для життя планету, проблеми повсюдної бідності та руйнування навколишнього середовища необхідно розв’язувати вже сьогодні);
- масштабність наслідків (якщо ми не зуміємо адекватно розв’язати ці гострі проблеми зараз, то в майбутньому відчуємо значно більші втрати і не тільки у фінансовому плані, а й у плані зростання масштабів бідності та нестабільності, а також погіршення стану навколишнього середовища);
- необхідність глобальної кооперації для розв’язання цих проблем («Ріо+20» дає можливість мислити глобально для спільної діяльності на місцевому рівні та побудови нашого спільного майбутнього).

Офіційні обговорення присвячені двом основним темам: як побудувати «зелену» економіку таким чином, щоб домогтися сталого розвитку і позбавити людей від бідності, а також допомогти країнам, що розвиваються, стати на шлях «зеленого» розвитку; інституційні рамки сталого розвитку для координації міжнародних зусиль щодо його досягнення.

Сталий розвиток передбачає цілісний, справедливий і далекоглядний підхід до прийняття рішень на всіх рівнях. Він забезпечує не тільки високі економічні показники, а й наголошує на важливості зв’язків між поколіннями та всередині них. Такий розвиток ґрунтується на інтеграції та збалансованому обліку соціальних, економічних та екологічних цілей і завдань з прийняттям державних і приватних рішень. Таким чином, у концепції «зеленої» економіки основну увагу приділяють взаємозв’язку між навколишнім середовищем та економікою. Це відповідає тематиці Конференції в Ріо-де-Жанейро (1992 р.).

Необхідність зміцнення інституційної бази для сталого розвитку (Institutional Framework for Sustainable Development, IFSD) була розглянута ще в розділі XI Плану виконання рішень Порядку денного на XXI століття, прийнятого в Йоганнесбурзі в 2002 р. Сталий розвиток було визнано головною метою для установ на національному, регіональному та міжнародному рівнях. План виконання рішень підкреслив необхідність посилення інтеграції сталого розвитку та діяльності всіх відповідних установ Організації Об’єднаних Націй, програм і фондів, а також міжнародних фінансових інститутів у рамках своїх мандатів. Інституційна база для сталого розвитку, таким чином, також включає в себе соціальні та економічні інститути, наприклад міжнародні фінансові інститути і банки розвитку, та інші організації системи ООН.

Стратегічний підхід до сталого розвитку успішно застосовують у країнах Європи, які не лише прийняли національні стратегії сталого розвитку, а й періодично їх переглядають (табл. 1). В Європейському Союзі принцип сталого розвитку закріплено в установчому Амстердамському договорі ЄС (Договір про ЄС, 1997 р.). Цей принцип визначено ключовим для всіх політик держав ЄС. Це означає, що будь-які галузеві чи регіональні стратегії, план і програми мають орієнтуватися на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

В Україні накопичено значний науковий потенціал і підготовлено ряд фундаментальних праць з питань сталого розвитку.

Таблиця 1. Стратегії сталого розвитку в країнах Європи

Країна	Рік прийняття (перегляду)	Країна	Рік прийняття (перегляду)
Австрія	2002	Німеччина	2002 (2004, 2008, 2012)
Бельгія	2000 (2004, 2010)	Норвегія	2002 (2011)
Велика Британія	1994 (1999, 2005, 2011)	Польща	2000
Греція	2002	Португалія	2007
Данія	2002 (2008)	Румунія	1999 (2008)
Естонія	2005	Сербія	2008
Ірландія	1997	Словаччина	2001
Ісландія	2002 (2010)	Словенія	2005
Іспанія	2007	Угорщина	2007 (2013)
Італія	2002	Фінляндія	1998 (2006)
Кіпр	2007 (2010)	Франція	2003 (2010)
Латвія	2002 (2010)	Хорватія	2009
Литва	2003 (2009, 2011)	Чехія	2004 (2010)
Люксембург	1999 (2010)	Чорногорія	2008 (2009, 2011, 2012)
Мальта	2007	Швейцарія	1997 (2002, 2008, 2012)
Нідерланди	2003 (2008, 2011)	Швеція	1994 (2004, 2006)

У вересні 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку у Нью-Йорку в рамках 70-ї ювілейної сесії Генеральної Асамблеї ООН глави держав і урядів погодили порядок денний світового розвитку на період після 2015 р. і визначили 17 глобальних цілей сталого розвитку, які охоплюють 169 завдань. Сьогодні є сподівання, що Україна вже приступає до своїх міжнародних зобов'язань, оскільки на Саміті ООН зі сталого розвитку Президент України Петро Порошенко зазначив, що «для досягнення цілей сталого розвитку на національному рівні, Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість».

Законодавчі аспекти сталого розвитку

Конституція України не передбачає створення стратегій і програм сталого, або еколого-соціально-економічного, розвитку: стаття 119 передбачає виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, а також програм охорони довкілля. Це створює додаткові труднощі у сфері стратегічного планування сталого розвитку.

Було розроблено та прийнято лише кілька законів, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку. Це, зокрема:

- «Концепція сталого розвитку населених пунктів» (постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359-XIV);
- «Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003-2015 роки» (постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 634; постанова втратила чинність на підставі Постанови КМ № 704 від 22.06.2011);
- «Концепція сталого (сталого) розвитку агроєкосистем в Україні на період до 2025 року» (наказ Мінагрополітики України від 20 серпня 2003 року № 280);
- «Про затвердження Програми сталого соціально-економічного, екологічного і культурного розвитку м. Севастополя на період до 2015 року» (постанова Кабінету Міністрів України від 27 липня 2006 р. № 1017);
- «Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2010 р. № 121-р; втратило чинність на підставі розпорядження КМ № 1761-р від 02.09.2010).

Не зважаючи на особливу гостроту екологічних, економічних і соціальних проблем, світоглядна парадигма сталого розвитку не набула достатнього поширення в Україні, а ухвалені на найвищому міжнародному рівні документи не знайшли належного відображення в інституційному розвитку, державній політиці, національних програмах та економічній практиці.

Національна рада реформ підготувала «Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», яка була затверджена Указом Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 року.

У 2016-2017 рр. розпочалась і триває робота над проектом Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національного плану дій із впровадження Стратегії сталого розвитку України до 2030 року.

2. ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У 2012 р. на Конференції ООН «Ріо+20» було запропоновано визначити цілі сталого розвитку на період після 2015 р. У 2013 р. була створена Робоча група відкритого складу Генеральної Асамблеї ООН з цілей сталого розвитку, яка запропонувала у 2014 р. 17 цілей сталого розвитку, що мали замінити ЦРТ, починаючи з 2016 р.

Процес формування цілей сталого розвитку відбувався на основі відкритого і прозорого консультативного процесу за участю багатьох заінтересованих сторін. Пріоритети майбутнього розвитку широко обговорювалися на науковому та експертному рівні, а також на національних консультаціях, які були організовані Програмою розвитку ООН і відбулися у 88 країнах світу.

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 глобальних цілей сталого розвитку, які охоплюють 169 завдань:

Ціль 1. Подолати бідність в усіх її проявах у всьому світі

Ціль 2. Подолати голод, досягти продовольчої безпеки і поліпшити харчування та сприяти збалансованому розвитку сільського господарства

Ціль 3. Забезпечити здоровий спосіб життя та сприяти добробуту для всіх, незалежно від віку

Ціль 4. Забезпечити для всіх інклюзивну освіту, рівноправний доступ до якісної освіти та сприяти можливості навчатися протягом усього життя

Ціль 5. Досягти гендерної рівності шляхом розширення прав і можливостей всіх жінок і дівчат

Ціль 6. Забезпечити доступність і збалансоване використання водних ресурсів і послуги у сфері санітарії для всіх

Ціль 7. Забезпечити для всіх доступ до недорогих, надійних, збалансованих і сучасних джерел енергії

Ціль 8. Сприяти тривалому, інклюзивному та збалансованому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній роботі для всіх

Ціль 9. Створити життєстійку інфраструктуру, сприяти інклюзивній і збалансованій індустріалізації та заохочувати інновації

Ціль 10. Зменшити нерівність всередині країн і між ними

Ціль 11. Зробити міста і населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими

Ціль 12. Забезпечити впровадження моделей сталого споживання та виробництва

Ціль 13. Вжити термінових заходів для боротьби зі змінами клімату та їхніми наслідками

Ціль 14. Забезпечити збереження та збалансоване використання океанів, морів і морських ресурсів для сталого розвитку

Ціль 15. Забезпечити захист і відновлення наземних екосистем і сприяти їх збалансованому використанню; здійснювати збалансоване управління лісами; боротися з опустелюванням; припинити процес деградації земель і розпочати їх відновлення та зупинити втрати біорізноманіття

Ціль 16. Сприяти формуванню мирних та інклюзивних суспільств для сталого розвитку, забезпечити всім доступ до правосуддя і створити ефективні підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях

Ціль 17. Зміцнити засоби впровадження та активізувати Глобальне партнерство для реалізації цілей сталого розвитку



3. ЗАВДАННЯ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Основні завдання переходу України та її регіонів до сталого розвитку:

- створення правових засад переходу до сталого розвитку через удосконалення діючого законодавства та економічних механізмів регулювання сталого розвитку;
- удосконалення соціальної інфраструктури регіону з метою створення умов для розвитку дошкільного виховання, освіти, культури, охорони здоров'я, відпочинку;
- підвищення рівня забезпеченості житлом згідно із потребами і можливостями різних верств населення;
- удосконалення виробничої інфраструктури із забезпеченням її економічної ефективності і соціальною орієнтацією;
- розробка Концепції збереження людського потенціалу регіону, головною ідеєю якої має бути визнання якісного відтворення людського потенціалу у програмних документах як основного ресурсу сталого розвитку регіону та держави;
- розробка та впровадження науково обґрунтованої програми розвитку трудового потенціалу, адекватного перспективним потребам економіки регіону;
- впровадження гнучкої форми зайнятості з метою вирішення проблем безробіття та оптимізації використання робочої сили в регіоні;
- розробка та запровадження комплексу заходів щодо реформування ринку праці регіону з метою підвищення його адаптивності до вимог попиту на трудові ресурси;
- надання господарюючим суб'єктам значної міри самостійності у виборі й реалізації їх діяльності, що відповідає інтересам сталого розвитку регіону;
- створення системи моніторингу сталого розвитку;
- проведення наукових досліджень, що сприятимуть вирішенню соціально-економічних та інших питань забезпечення сталого розвитку регіону;
- створення інформаційних систем з використання наукових досліджень, інформації про регіони, які мають досвід щодо забезпечення їх сталого розвитку;
- провідна роль регіональних органів влади при здійсненні цілей і завдань сталого розвитку, вдосконалення систем управління, політичних механізмів прийняття і реалізації рішень щодо сталого розвитку;
- підвищення координованості і ефективності діяльності держави, регіонів, приватного бізнесу і суспільства;

- здійснення міжнародного співробітництва щодо забезпечення сталого розвитку регіону;
- удосконалення чинного законодавства та розроблення нових нормативно-правових актів з питань забезпечення сталого розвитку регіону;
- підвищення інвестиційної привабливості регіонів шляхом створення умов для використання сильними регіонами власних можливостей розвитку;
- оцінка господарської ємності регіональних екосистем країни, визначення припустимого антропогенного впливу на них;
- ефективна підтримка депресивних регіонів, створення умов для скорочення їх відставання і подолання існуючих негативних тенденцій;
- створення системи інститутів, необхідних для становлення і розвитку ринкової економіки, що дозволяє вирішувати завдання підвищення рівня життя людей, модернізації виробництва, безпеки країни й регіонів та забезпечувати сталий розвиток;
- розвиток підприємництва в регіоні як активізатора для створення нових робочих місць, умов для самореалізації людини, формування середнього класу;
- проведення відповідних наукових досліджень і розробок, сконцентрованих на найважливіших довгострокових міжгалузевих програмах регіону;
- зниження ресурсоемності та імпортоємності промислового виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності промислової продукції експортної спрямованості;
- науково-технічне забезпечення розвитку регіональної сировинної бази, охорона здоров'я і довкілля;
- ефективне функціонування реального сектору економіки регіону в умовах його екологізації;
- здійснення регіональної інвестиційної політики відповідно до спеціальних державних програм, проектів залучення іноземних інвестицій для розвитку малого і середнього підприємництва, а також із врахуванням програм, що реалізуються в інвестиційній сфері міжнародними фондами і організаціями;
- залучення в регіон зовнішніх запозичень з розширенням інвестиційної спрямованості;
- створення рівних і прогнозованих умов економічної діяльності в регіоні;
- підвищення інноваційної активності і стимулювання випереджаючого розвитку високотехнологічних секторів економіки регіону;
- стимулювання процесів реструктуризації і реформування підприємств регіону, підвищення їх ефективності;
- сприяння розвитку малого і середнього підприємництва в регіоні;

- забезпечення структурно-асортиментної збалансованості виробництва і споживання найважливіших продовольчих і непродовольчих товарів із врахуванням потреб конкретних груп населення;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на основі модернізації виробництва;
- реструктуризація і вдосконалення організаційних структур із створенням невеликих і середніх підприємств, що випускають товари для конкретних груп споживачів.

Основою сучасного регіонального управління стають інноваційні підходи до управління, відносно яких для досягнення цілей сталого розвитку необхідно:

- увесь комплекс управлінських рішень щодо забезпечення регіонального сталого розвитку має бути направлений на головну стратегічну ціль – підвищення якості життя населення регіону;
- застосування методів адаптивного регіонального стратегічного планування як соціально-економічного процесу, який враховує регіональні особливі закономірності розвитку;
- розвиток як традиційних галузей регіону, так і розвиток інноваційних технологій;
- залучення громадськості до процесу стратегічного планування сталого розвитку регіону, державно-приватне партнерство і взаємодія з наукою;
- реалізація на регіональному рівні пріоритетних національних проектів з адаптацією державної політики, програм і економічних моделей сталого розвитку до регіональних умов;
- вироблення економічної стратегії при активній взаємодії органів державної влади для досягнення якісного економічного зростання як одного з найважливіших показників сталого розвитку регіону;
- удосконалення міжбюджетних стосунків при розробці пріоритетних напрямів сталого розвитку є інноваційним інструментом побудови ефективної регіональної економіки і пов'язано з фінансовим забезпеченням функцій органів регіональної влади;
- сталий розвиток регіону вимагає науково обґрунтованої і ефективної стратегії розвитку.

Розробка програм/стратегій сталого розвитку має здійснюватись як у рамках діючої системи державних прогнозів і програм соціально-економічного розвитку, так і як самостійний програмний документ, що направлений на вирішення всього комплексу соціальних, економічних, екологічних проблем, так і самостійних, найбільш проблемних ситуацій у даній області/місті/селі/громаді.

4. СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

В сучасних умовах стратегічне управління є важливим інструментом, який може бути використаний для розвитку території в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі.

Для чого потрібні стратегії розвитку регіонів чи міст?

Нижче наведемо умови фінансування проектів Державним фондом регіонального розвитку:

«Інвестиційні програми і проекти повинні відповідати одній з таких умов:

- 1) **відповідність пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та планам заходів з їх реалізації**
- 2) впровадження інвестиційних програм і проектів як проектів співробітництва територіальних громад
- 3) підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад»

Довідково: Створення Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) є однією з умов прискорення соціально-економічного розвитку регіонів України, переведення державних інструментів розвитку регіонів на нову основу, відхід від старої практики фінансування виключно будівництва все нових об'єктів, передусім бюджетної сфери, які домінували в переліках фінансування за кошти субвенції на соціально-економічний розвиток регіонів, субвенцій на соціально-економічний розвиток окремих територій, державних цільових програмах. Створення ДФРР дозволяє започаткувати в Україні фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації.

Державний фонд регіонального розвитку (далі – ДФРР), як інструмент провадження державної політики регіонального розвитку розпочав свою роботу у 2012 році. - З 2012 до 2015 року ДФРР, як бюджетну програму, було передбачено Міністерству фінансів (головний розпорядник коштів). - З 2012 до 2014 року – супровід цієї програми здійснювало Мінекономрозвитку (у 2014 році кошти ДФРР не було використано у зв'язку з секвестром бюджету). - З 2015 року супровід ДФРР здійснює Мінрегіон. - З 2016 року Мінрегіон головний розпорядник коштів ДФРР.



5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ НАД СТРАТЕГІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стратегія повинна допомагати органам місцевого самоврядування адаптуватись розвитку під час зовнішніх змін, та спрямовувати дії для досягнення поставленого результату у потрібному напрямку.

Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях необхідно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд стосовно розробників стратегії, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування, шляхи їх подолання.

Проект стратегії/плану розвитку має включати:

- вступ із коротким обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника;
- аналітичну частину - детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону та результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань діючої регіональної стратегії;
- SWOT-аналіз та характеристика порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку;
- можливі сценарії розвитку;
- стратегічне бачення на планований період;
- стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період;
- оперативні цілі, які мають на меті забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- основні завдання, етапи та механізми їх реалізації: інституційне, організаційне, фінансове забезпечення реалізації стратегії;
- система моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії, у тому числі індикатори результативності реалізації її цілей та завдань.

Процес стратегічного планування розвитку можна представити як ряд кількох послідовних етапів:

1. Організація роботи над Стратегією
2. Проведення стратегічного аналізу, формування профілю територіальної громади
3. Формування стратегічного бачення, місії та системи цінностей
4. Формування системи стратегічних та оперативних цілей
5. Формування можливих сценаріїв розвитку, вибір пріоритетного сценарію
6. Формалізація механізму реалізації Стратегії

7. Підготовка плану заходів з реалізації Стратегії
8. Оцінка фінансового забезпечення реалізації Стратегії
9. Розробка системи моніторингу реалізації Стратегії
10. Публічне оприлюднення, громадське обговорення та ухвалення Стратегії

5.1. ПОЧАТКОВИЙ ЕТАП: ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ

Це процес створення робочої групи, до якої можуть входити депутати, спеціалісти виконавчих органів влади, представники бізнес-структур, громадськість та інші; склад робочої групи не може бути більше 30 осіб, учасники повинні бути компетентними у своїй сфері, зацікавлені у створенні якісного продукту та подальшої реалізації окреслених планів. Іноді доцільним є запросити консультанта чи експерта для кваліфікованої допомоги.

Завдання Робочої групи:

1. Підготовка стратегічного бачення, стратегічних та оперативних цілей, виокремлення завдань до кожної з них.
2. Підготовка зведеної Стратегії сталого розвитку.
3. Напрацювання щодо можливих змін до нормативних актів
4. Визначення пріоритетів та направлених на них заходів, які мають бути першочергово реалізовані і включені у Стратегію сталого розвитку.

5.2. ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ, ФОРМУВАННЯ ПРОФІЛЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Мають бути виконані:

- дослідження зовнішнього середовища для визначення потенційних можливостей розвитку,
- аналіз основних соціально-економічних та демографічних тенденцій безпосередньо області/міста/села/селища, для подальшого використання у прогнозуванні тенденцій розвитку на плановий період та формування на їх основні сценаріїв розвитку.

Основні складові для аналізу, які мають бути висвітлені у Стратегії сталого розвитку та представлені як профіль громади:

- загальна інформація про область/місто/село/селище: коротко про історію території, кількість населення, загальна площа, географічне розташування, транспортне сполучення та інфраструктура;
- генеральний план розвитку території, план забудови міста;
- інформація про діючі програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер, звіти про їх виконання; природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови;
- особливості соціально-економічного розвитку у динаміці (з використанням даних Державного комітету статистики України, місцевих підрозділів);
- ділова активність на цій території: діючі комунальні та приватні підприємства, рівень життя та зайнятість населення;
- стан соціальної інфраструктури міста: система освітніх закладів, культурних, спортивних, парки і т.д.;
- результати соціологічних досліджень щодо бачення жителів можливого сценарію розвитку, побажання щодо інновацій;
- інформація про історико-культурний стан (музеї, пам'ятки і т.д);
- інформація про діючі громадські організації, органи самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями;
- міжнародні зв'язки області/міста/села/селища, участь у міжнародних проектах;
- інша інформація публічного користування.

Використання методики SWOT-аналізу дозволяє згенерувати критичну множину стратегій розвитку для окремого об'єкту на регіональному рівні, який дозволяє впорядкувати наявну інформацію про об'єкт дослідження, проаналізувати внутрішні чинники, що впливають і формують специфіку соціально-економічних процесів в місті, та зовнішні чинники, що визначаються впливом зовнішнього щодо території середовищем. SWOT-аналіз включає визначення сильних і слабких сторін, потенційних загроз та існуючих можливостей, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг території та визначенню перспектив його розвитку.

SWOT-аналіз проводиться за складовими: соціальна, економічна, екологічна, житлово-комунальна та комунікаційна.

Складовими SWOT-аналізу є:

сильні сторони - наявні внутрішні позитивні фактори або, які можуть бути використані для формування конкурентних переваг;

слабкі сторони - наявні внутрішні негативні фактори, які заважають його 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;

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

Приклад SWOT-аналізу наведено на рисунку 2.

SWOT-АНАЛІЗ

сильних, слабких сторін, можливостей і загроз

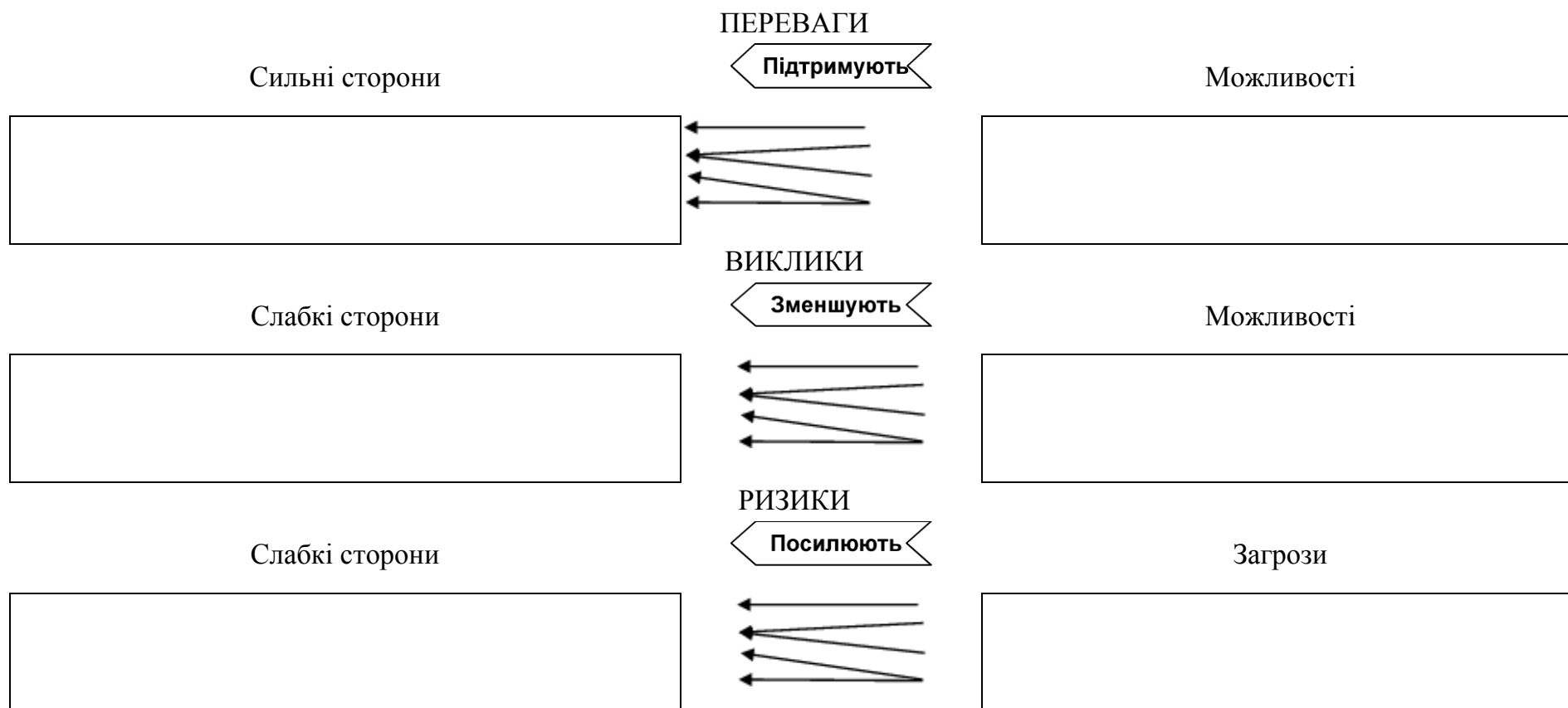
Сильні сторони Високий рівень ділової активності у місті Активність населення у житті міста Розвинена освітня інфраструктура	Слабкі сторони Недостатній рівень залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій Застаріла транспортна та комунальна інфраструктура Відсутність сформованого бренду міста
Можливості Зростання експортної активності місцевих підприємств Заохочення громадської активності населення, сприяння у організації фестивалів, лекторіїв Залучення міжнародних організацій до співпраці з освітніми установами	Загрози Відтік кваліфікованих кадрів; Відсутність ефективного управлінського підходу у влади міста Загроза у залученні туристів

На основі SWOT-аналізу відбувається встановлення взаємозв'язків між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для подальшого сталого розвитку. Саме ці

взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою формулювання стратегічних та оперативних цілей на довгострокову перспективу.

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найсприятливішою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих шансів і мінімізації існуючих ризиків.

ПОРІВНЯЛЬНІ ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ



5.3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ, МІСІЇ ТА СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ

Бачення грає центральну роль у розробці стратегії розвитку і стає основою для подальшого формування стратегічних цілей, опосередковано впливає на вибір операційних цілей, а також відбір проектів та заходів по досягненню цих цілей. Стратегічне бачення представляє бажану картину можливого майбутнього для даної території.

Це наочно представлено на рисунку 2.

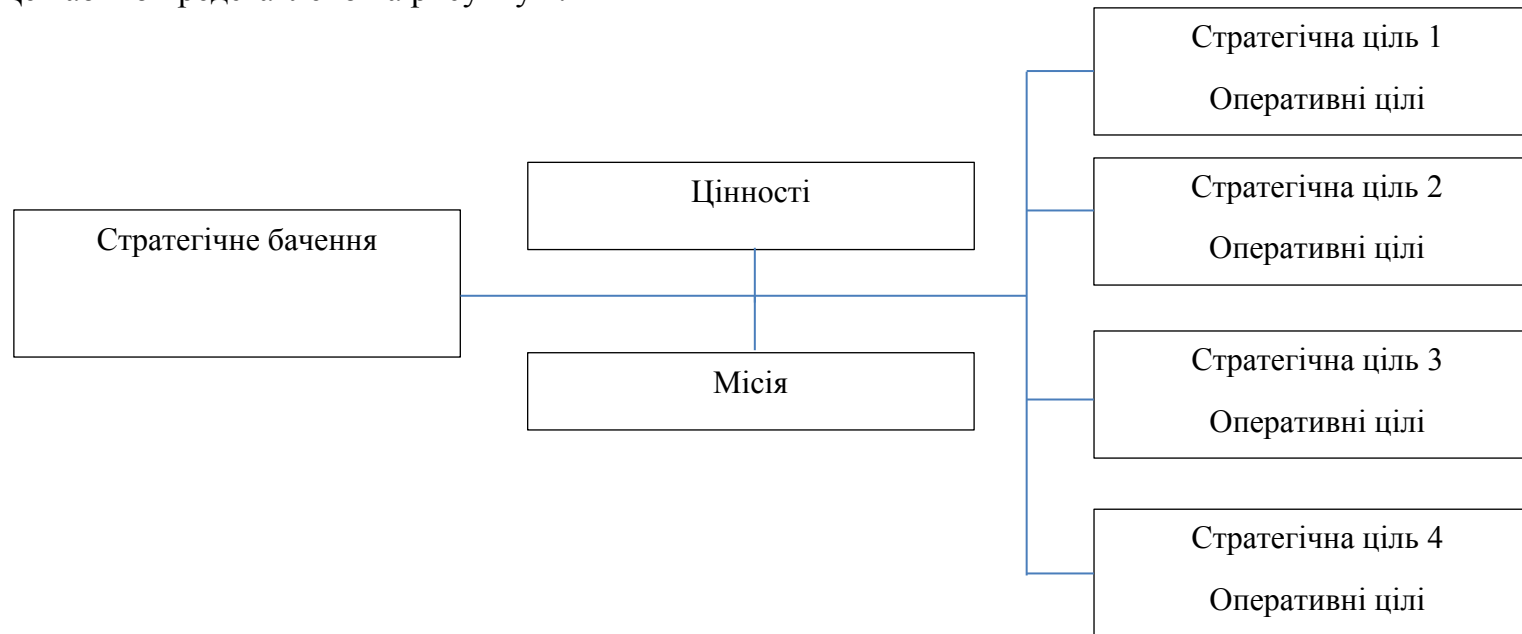


Рисунок 2. Схематичне представлення стратегічного бачення

Стратегічне бачення повинно відображати зв'язок внутрішнього та зовнішнього виміру. Внутрішній вимір показує спільну думку представників громади щодо майбутнього, який вони хочуть побудувати протягом встановленого стратегічного періоду. Зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які громада намагається завоювати у відповідному середовищі. Обов'язковим є наявність конкурентних переваг, які або вже існують на даній території або можуть бути створені відповідно до наявних можливостей. Дані переваги відображаються у формулюванні Місії громади. Місія – це спосіб досягнення бачення. Декларуючи Місію, громада міста самовизначається: «Хто ми є і що ми робимо». Стратегічне бачення повинно бути суто індивідуальним для даної території, має містити унікальність.

***Важливо!** Стратегічне бачення формується не на короткий термін. Воно має ширший часовий горизонт ніж Стратегія розвитку, на його основні будуть розроблятися інші Стратегії.*

Стратегічне бачення та місія, показують конкретний результат, який громада бажає досягти у майбутньому в результаті реалізації Стратегії.

***Важливо!** До формування стратегічного бачення буде доцільним залучити громадськість. Цей процес може бути організований за рахунок: опитування, громадські слухання, електронне надсилання пропозицій, робочі зустрічі з громадськістю.*

Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним та бажаним для територіальної громади.

Система цінностей є обов'язковим важливим компонентом Стратегії розвитку. Цінності – це принципи, правила, норми, відповідно до яких територіальна громада, область, місто розвивається. Система цінностей повинна бути внутрішньо збалансованою, надавати цілісність і завершеність всьому стратегічному баченню.

Основою для формування стратегічного бачення є результати SWOT-аналізу. SWOT-аналіз побудований на основі висновків членів робочої групи, результатів оцінки потенціалу міста на базі аналітичних досліджень, оцінки конкурентного потенціалу розвитку території.

Послідовність організаційних моментів:

- Аналіз напрацювань попереднього етапу.
- Проведення обговорень на засіданнях робочої групи чи публічних обговорень щодо місії, бачення, системи цінностей міста.
- Формування стратегічного бачення, місії та системи цінностей території.

5.4. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Стратегічні цілі визначаються на основі стратегічного бачення і є своєрідною конкретизацією цього бачення.

Вони є формулюванням шляхів досягнення бачення, реальним вираженням кінцевих результатів, які планується досягти за визначений період.

Стратегічні цілі повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів сталого розвитку: економічний, гуманітарний, соціальний, екологічний, безпечний. Має бути від двох до п'яти стратегічних цілей.

Важливо! Стратегічних цілей не може бути багато з кількох причин:

- стратегічні цілі мають безпосередньо впливати із бачення і бути досить високого рівня інтеграції;
- стратегічні цілі мають орієнтуватись на обсяги наявних ресурсів для подальшого використання;
- стратегічні цілі, які визначаються у Стратегії, мають бути досяжними протягом часу реалізації Стратегії.

Визначення стратегічних цілей здійснюється з урахуванням принципу сталого еколого-економічного та людського розвитку. Кожна стратегічна ціль включає оперативні цілі, які містять конкретні завдання.

Для кожної з передбачених оперативних цілей визначаються:

- обґрунтування вибору оперативної цілі;
- опис завдань, які передбачаються для її досягнення;
- система індикаторів (критеріїв) досягнення оперативної цілі.

Основні завдання мають відповідати стратегічним та оперативним цілям і спрямовуватися на розв'язання основних проблем та використання можливостей, визначених у аналітичній частині регіональної стратегії.

Вимоги до Стратегічних цілей:

1. Конкретизація. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну точку відліку для прийняття у подальшому правильних рішень щодо розвитку території.
2. Взаємоузгодженість. Стратегічні цілі повинні бути взаємно узгоджені між собою і зі стратегічним баченням та місією. Дії та рішення, які необхідно буде здійснити для досягнення однієї з поставлених цілей не мають перешкоджати досягненню іншої.
3. Реалістичність. Недосяжні або частково досяжні цілі можуть створити конфліктні ситуації та привести до негативних наслідків.
4. Вимірюваність. Це необхідно для встановлення чітких показників вимірювання процесу досягнення стратегічних цілей.
5. Обмеженість у часі. Встановлення конкретних часових рамок – невід'ємна частина планування.

Як і визначення бачення, визначення стратегічних цілей відбувається на засіданні робочої групи в режимі «мозкового штурму».

У подальшому робоча група розділяється за різними напрямками роботи. Визначаються відповідальні за підготовку кожного напрямку. Водночас координатором проекту буде налагоджено співпрацю та координацію роботи підгруп.

Послідовність організаційних моментів:

- Засідання робочої групи щодо визначення стратегічних цілей за допомогою «мозкового штурму» на основі вже узгоджених групою стратегічного бачення, місії, системи цінностей, та наявного профілю міста.
- Розподіл напрямків роботи за підгрупами (окремих за кожною стратегічною цілю).
- Координація керівником робочої групи процесу обговорень по кожній стратегічній цілі у підгрупах.

5.5. ФОРМУВАННЯ МОЖЛИВИХ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ, ВИБІР ПРІОРИТЕТНОГО СЦЕНАРІЮ

Сценарії розвитку міста залежать від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на місто як соціально-економічну одиницю. Зазвичай формуються: «Базовий сценарій», «Оптимістичний (традиційний) сценарій» та «Песимістичний (реалістичний) сценарій». Альтернативні базовому сценарію необхідні для подальшого перегляду, корекції (у разі потреби) цілей регіональної стратегії та стратегічного бачення.

Сценарій розвитку є описом послідовності подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку регіону, що ґрунтується на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

***Важливо!** Не обов'язково дотримуватись лише цих назв.*

За розробленими сценаріями виконуються розрахунки прогностичних показників стратегічного розвитку.

Послідовність організаційних моментів:

- Засідання робочої групи щодо обговорення можливих сценаріїв розвитку.
- Вибір та узгодження пріоритетного цільового сценарію з органами влади області/міста/села/селища/громади.
- Розробка для пріоритетного цільового сценарію розвитку індикативних показників за блоками стратегічних цілей.
- Робота у підгрупах для обговорення індикативних показників.

Для прикладу наведемо три сценарії розвитку міста.

1) Консервативний сценарій.

За нього реальна влада все ще належить політикам «старої хвилі», вихованим в попередній соціальній та політичній системі. Продовження неефективного здійснення управління місцевою владою. При цьому суспільна активність населення міста знаходиться у стані апатії.

Умови:

- відсутність екологічної врівноваженості у місті;
- відсутність результативності діяльності міської влади. не врахування принципів децентралізації в управлінні
- негативний розвиток зовнішньоекономічної та політичної ситуації;
- відсутність інвестиційної привабливості міста для вітчизняних та іноземних донорів
- відсутність значних зрушень у боротьбі з корупцією;
- відсутність ефективних реформ у країні;
- тривала проблема тіньової зайнятості, безробіття;
- відтік кваліфікованих спеціалістів з міста;
- відсутність стимулювання промислового розвитку;
- залежність від коштів державного бюджету
- зношеність та нерозвиненість інфраструктури міста;
- поширення неплатоспроможності реального сектора і населення;
- повільний розвиток ділового потенціалу міста
- неспроможність влади забезпечити жителям «безпечне місто»

Можливості:

- орієнтація на доцільність використання коштів державних фондів;
- стимулювання до створення спеціальних просторів для молоді з метою всебічного розвитку особистості ;
- можливості зовнішнього фінансування за рахунок співпраці з міжнародними організаціями, фондами розвитку;
- фінансування на мінімальному рівні освітніх і соціальних програм.
- розроблення програм підтримки розвитку підприємництва;
- запровадження жорсткого контролю за використанням виділених коштів.

Результати:

- відсутність інвестицій в промисловий сектор;
- неспроможність забезпечити екологічну безпеку міста;
- неефективні заходи щодо впровадження засад енергозбереження та енергоефективності у місті;

- зниження інвестицій до інфраструктури міста;
- продовження фізичного зносу інженерної і транспортної інфраструктури;
- низький темп зростання доходів бюджету міста;
- продовження відтоку висококваліфікованих фахівців до інших міст та країн;
- загострення соціальних проблем, відсутність соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування;
- часткове виконання завдань стратегії;
- втрата містом значної частини інвестиційного потенціалу.

Дії: розв'язання поточних найбільш гострих проблем життєдіяльності міста; систематичний ремонт житлово-комунальної сфери; здійснення іміджевих заходів, що не потребують значного фінансування; зосередженість на організаційній та інформаційній підтримці ініціативних проектів громади, бізнесу тощо.

2) Інерційний сценарій розвитку.

В даному випадку виникаючі зовнішні можливості та загрози взаємокомпенсуються. У той же час відбувається поступовий перехід від покоління старих управлінців до управлінців нової генерації, які мають більш прогресивні демократичні цінності. Зовнішнє середовище характеризується певною макроекономічною нестабільністю, економіка міста не отримує стимулів для інтенсивного розвитку.

Для даного випадку при значній частці малого бізнесу в економіці міста, зв'язку його з політикою муніципального управління та розвиток приватно-державного партнерства залишаються слабкими. Висока ймовірність стримування інновацій у соціальній та екологічних сферах, зниження вкладень в інфраструктуру міста, збереження соціальних диспропорцій, низькі темпи зростання економіки міста, в кращому випадку буде мати місце повільне зростання економіки і якості життя.

Умови

- поступове поліпшення зовнішньоекономічної ситуації;
- відсутність політичних потрясінь;
- поступове відновлення довіри іноземних та вітчизняних інвесторів до країни в цілому та самого міста;
- певні зрушення у боротьбі з корупцією;
- виважене дерегулювання підприємницької діяльності;
- помірні інфляційні очікування населення;
- забезпеченням підзвітності органів місцевої влади у прийнятті рішень

- помірна довіра громади до місцевих органів влади.

Можливості:

- розширення можливості зовнішнього фінансування за рахунок співпраці з міжнародними фондами розвитку;
- часткова залежність від державного бюджету;
- диверсифікація економіки та розвиток підприємництва
- створення програм підтримки місцевих виробників.
- достатні розміри місцевих ресурсів для здійснення іміджевих, спортивних, інвестиційних проектів;
- залучення інвестицій і грантів у сфери освіти, культури;
- підвищення якості надання адміністративних послуг
- дотримання екологічного законодавства

Результати:

- нарощування ресурсів і потужностей для розгортання виробництв;
- реалізація заходів щодо енергозбереження та енергоефективності;
- інвестування до покращення інфраструктури міста запозичених коштів;
- помірний темп зростання доходів бюджету міста;
- реконструкція інженерної та транспортної інфраструктури міста;
- розвиток малого та середнього бізнесу та створення умов для накопичення капіталу;
- створення умов для призупинення міграції кваліфікованих кадрів;
- поліпшення комфорту проживання у місті завдяки оновленій системі охорони здоров'я, освіти, культури;
- зниження екологічних проблем міста;
- досягнення оперативних цілей стратегії;
- набуття містом нових конкурентних переваг.

Дії: реалізація створеного чіткого плану заходів щодо розв'язання проблем життєдіяльності і розвитку міста; започаткування інфраструктурних проектів; здійснення іміджевих заходів, створення територіального бренду; підтримка діяльності громади.

3) Сценарій сталого розвитку

У довгостроковій перспективі стратегічний потенціал і високий рівень освіченості населення дадуть можливість розвивати людський потенціал, який стане базовою перевагою та головною сильною характеристикою міста. Важливим є збереження високого людського потенціалу і виведення його на якісно новий рівень. Збереження і відновлення інфраструктури, налагодження високотехнологічного виробництва, вкладення коштів в розвиток промислових галузей, прояв більшої уваги екологічним показникам і здоров'ю людини. Даний сценарій є можливим за умови, коли суспільна активність населення міста направлена за одним вектором з діями влади (максимальна підтримка влади суспільством), як наслідок, максимально висока позитивна синергія суспільства.

Умови:

- сприятливі внутрішні та зовнішньоекономічні умови;
- впровадження принципів сталого розвитку у всі сфери життєдіяльності міста.
- поліпшення інвестиційного клімату у країні;
- зниження рівня корупції;
- підвищення якості та доступності адміністративних послуг;
- покращення умов діяльності малого та середнього бізнесу;
- формування екологічного світогляду у керівництва та жителів міста;
- забезпечення підзвітності, налагодження зворотного зв'язку органами влади з громадськістю
- підтримка організацій громадянського суспільства, діяльність яких спрямована на забезпечення місцевого та регіонального розвитку.

Можливості:

- розширення доступу до державних фондів підтримки та міжнародних грантів для розвитку
- достатні фінансові ресурси для здійснення місцевих інвестиційних та інфраструктурних проєктів
- залучення інвестицій до вдосконалення та розширення інфраструктури міста
- відтворення промислового потенціалу міста
- залучення громадськості до процесів розробки і прийняття рішень із питань місцевого значення
- формування позитивного іміджу, створення територіального бренду для популяризації інформації про місто
- відкритість і ефективність місцевого самоврядування

- активний розвиток громадянського суспільства
- досягнення максимальної прозорості при проведенні операцій із бюджетними коштами
- використання сучасних методів та технологій у сфері поводження з побутовими відходами
- забезпечення ефективності та законності роботи правоохоронних органів

Результати:

- формування повноцінної системи міського самоврядування за європейськими стандартами;
- формування інвестиційної привабливості міста;
- досягнення екологічної врівноваженості та енергетичної ефективності міста;
- створення нових підприємств та підтримка легальних існуючих;
- розширення партнерства бізнесу з науковими і освітніми установами міста та країни;
- створення нових робочих місць у для інноваційно-орієнтованої молоді;
- легалізація «тіньової» зайнятості та доходів;
- досягнення формату чистого та зеленого міста;
- формування стратегії екологічної політики міста;
- зростання доходів бюджету;
- оновлення інженерної і транспортної інфраструктури міста;
- ефективне впровадження державних та міських програм розвитку;
- поліпшення комфорту проживання у місті завдяки формуванню якісної системи охорони здоров'я, освіти, культури;
- підвищення активності громад та ролі громадських організацій у прийнятті рішень та розв'язанні проблем міста
- реалізація потенціалу міста;
- підвищення рівня безпеки мешканців та гостей міста;
- досягнення стратегічних цілей стратегії розвитку міста.

Дії: системне розв'язання проблем розвитку міста, ефективне виконання програм реконструкції та оновлення інфраструктури міста, активне здійснення іміджевих, інвестиційних проектів за рахунок зовнішньої допомоги, власних коштів громади.

5.6. ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Розробка механізму реалізації Стратегії з урахуванням інституційного та організаційного забезпечення реалізації Стратегії. Може бути побудована схема організації стратегічного управління, механізми конструктивного партнерства, що включають інструменти соціального (що не передбачає комерційної вигоди) і економічного (з комерційною вигодою) партнерства.

Повинно бути об'єднання влади, громадськості, бізнесу та науки з залученням ЗМІ. Такий «командний» підхід формує «єдине міське співтовариство розвитку», здатне досягти стратегічних цілей для забезпечення нового рівня якості життя мешканців.

Послідовність організаційних моментів:

- Розробка механізму реалізації Стратегії
- Проведення експертом обговорення в робочій групі щодо інституційного та організаційного забезпечення реалізації Стратегії, щодо механізмів конструктивного партнерства

5.7. ПІДГОТОВКА ПЛАНУ ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Підготовка Плану заходів з реалізації Стратегії проводиться відповідно до цілей, поставлених у Стратегії.

До цього процесу залучаються органи місцевої влади та представники зацікавлених сторін. Під час формування Плану заходів з реалізації Стратегії будуть опрацьовуватись можливі джерела фінансування та реальність залучення для його виконання необхідних ресурсів: державний та місцевий бюджети, кошти проектів міжнародної допомоги, державні та міжнародні гранти, приватні інвестиції, кошти населення тощо.

План заходів з реалізації Стратегії повинен бути розроблений таким чином, щоб забезпечити узгодження зі стратегічними цілями, і врахуванням визначених найбільш важливих проблем розвитку, які можуть бути вирішені, виходячи з повноважень органу місцевого самоврядування та ресурсів, які для цього можуть бути залучені.

Встановлюються часові рамки Плану заходів з реалізації Стратегії. Заходи цього Плану будуть представляти собою втручання із середньостроковою перспективою, які реалізуються проектами розвитку.

Принципи та інструменти, які планується застосувати для визначення сфер втручання, передбачають:

1. Партнерство – домовленість про спільні цілі на основі співпраці з представниками влади, підприємцями, освітніми установами, організаціями громадянського суспільства та інших відповідних зацікавлених сторін.
2. Спільна зацікавленість – забезпечення широкої соціальної згоди, чіткої громадської підтримки реалізації, зацікавленості діяти в напрямку спільних цілей, взаємної довіри, спільної відповідальності і підзвітності, а також захист від спроб окремих суб'єктів розвитку задовольнити лише власні інтереси.
3. Збалансованість – узгодженість стратегічних і операційних елементів (цілей, завдань).
4. Узгодженість та взаємопов'язаність – передбачення у планувальних документах нижчого рівня узгодженості з планами вищого рівня з можливою більшою конкретизацією.

Для оцінки фінансового забезпечення реалізації Стратегії (це відбувається у співпраці з відповідним за це органом місцевого самоврядування) повинна бути проведена експертна оцінка потреби в обсягах бюджетних і позабюджетних коштів, необхідних для реалізації Стратегії, на базі фінансових оцінок проектних ідей у Плані заходів з реалізації Стратегії.

Послідовність організаційних моментів:

- Ініціювання та безпосереднє проведення збору проектних ідей для Плану заходів від усіх зацікавлених сторін.
- Опрацювання та проведення обговорень у робочих підгрупах.
- Верифікація та погодження достовірності наданих проектних ідей виконавчих органів місцевого самоврядування.
- Формування Плану заходів з реалізації Стратегії.
- Оцінка фінансового забезпечення реалізації Стратегії та прогнозування збільшення навантаження на бюджет.

5.8. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Необхідно створити систему моніторингу реалізації Стратегії для забезпечення відповідальності за реалізацію Стратегії.

Така система має включати Орган з моніторингу (створюється з врахуванням особливостей територіальної громади), Документ (Положення) про систему моніторингу виконання Стратегії.

Цей документ повинен містити розділ з описанням системи моніторингу її впровадження та системою індикативних показників досягнення оперативних цілей (відповідно до прогнозу за пріоритетним сценарієм) для подальшого аналізу та можливої координації оперативних цілей.

Формуванню системи моніторингу та оцінювання допоможе дотримання таких принципів:

- перелік показників повинен опиратись на ті дані, які вже збираються і характеризують реалізацію всіх цілей стратегії;
- система моніторингу планується так, щоб використовувати вже існуючі організаційні структури, не створюючи нових підрозділів і додаткових;
- моніторингові звіти мають готуватись регулярно, за визначений проміжок часу (півріччя, рік);
- моніторингові звіти мають виконуватись структурами, які не несуть відповідальності за реалізацію стратегії;
- прийнятий перелік індикаторів та показників не повинен змінюватись, за винятком випадку, коли буде змінена стратегія;
- кожен показник повинен оцінюватись відповідно до визначеної схеми, яка має включати опис кожного з показників і рекомендований спосіб їх оцінки;

Важливо! Для організації ефективного моніторингу потрібно визначити:

1. Здійснюється моніторинг загальної соціально-економічної ситуації чи моніторинг реалізації окремих завдань визначених у Стратегії.
2. Перелік показників для контрольного аналізу.
3. Періодичність збору та опрацювання даних.
4. Відповідальні за збір та аналіз отриманої інформації.
6. Виконавці опрацювання та аналізу інформації, відповідальні за формування висновків на основі результатів, а також кому і в якій формі вони мають будуть представлені.
7. Яким чином повинні бути враховані зроблені висновки.
8. Яким чином і за чий рахунок фінансуватиметься моніторингова діяльність

Важливо! За результатами моніторингу здійснюється оцінювання та перегляд стратегії розвитку або її окремих частин.

Звіт за результатами проведеної оцінки – це документ, у якому міститься інформація:

- загальна характеристика стратегії;
- методологія проведення оцінювання;
- масив даних, отриманих у процесі оцінювання (з описом та конкретними показниками);
- висновки за результатами синтезу та аналізу отриманих даних);
- висновки-рекомендації щодо майбутнього виконання стратегії (чи її окремих складових);

Важливо! *Доцільно здійснювати моніторинг громадської думки за допомогою соціологічних опитувань та зустрічей з громадськістю. Це буде корисним для внесення пропозицій та зауважень щодо ефективності реалізації стратегії. Залучення територіальної громади до реалізації Стратегії дозволяє підтримувати їх зацікавленість та залучати до життя області/міста/села/селища/громади.*

Послідовність організаційних моментів:

- Розробка системи моніторингу реалізації Стратегії з погодженням відповідальним керівником від виконавчих органів відповідального Органу з моніторингу.
- Побудова системи індикативних показників досягнення оперативних цілей для подальшого аналізу.

5.10. ПУБЛІЧНЕ ОПРИЛЮДНЕННЯ, ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ ТА УХВАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Стратегію сталого розвитку, План заходів з реалізації Стратегії та система моніторингу реалізації Стратегії мають оприлюднити для громадськості. Можуть бути ініційовані проведення громадських слухань (або використані інші форми громадського обговорення: консультації, електронні обговорення, семінари).

Якщо виникають зауваження та пропозиції, то вони мають бути розглянуті робочою групою по Стратегії. Після громадського обговорення та опрацювання документів, доопрацьовані матеріали подаються на розгляд і ухвалення відповідному органу влади в якості політики місцевого економічного розвитку громади.