

Берданова О. В.
Вакуленко В. М.
Тертичка В. В.

ФУНДАЦІЯ ПАУСІ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник



КИЇВ - ЛЬВІВ
ЗУКЦ
2008

**Рекомендовано до друку вченою радою Інституту аналізу політики та стратегій
(протокол № 4/3 від 7 вересня 2007 р.)**

Рецензенти:

Грицяк Н.В., перший заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень, доктор наук з державного управління

Онищенко П.О., заступник директора департаменту економічної стратегії–начальник відділу стратегічного планування Міністерства економіки України

Нижник О.М., директор департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки України

Навчальний посібник підготовлено авторським колективом:

Ольга Берданова, (розробник курсу), канд. екон. наук, доц. каф. регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України.

Володимир Вакуленко, (розробник курсу), канд. наук з державного управління, доц., зав. каф. регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України.

Валерій Тертичка, (керівник групи), доктор наук з державного управління, професор каф. державної політики та управління політичними процесами Національної академії державного управління при Президентові України.

За участі експертів:

Олександра Кілісвича, (науковий керівник, загальна редакція посібника), доцента кафедри економічної політики Національної академії державного управління при Президентові України

Лесі Ільченко-Сюйви, (методична побудова курсу та навчального посібника), доцента кафедри економічної політики Національної академії державного управління при Президентові України

Наталії Гнидюк, (практична частина курсу та посібника), начальника Управління державної служби Головердержслужби України в Київській області, викладача Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій Київської облдержадміністрації.

Посібник розроблено та видано в межах проекту „Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні”, що фінансується Міністерством закордонних справ Великої Британії через „Global Opportunity Fund”

Координація розробки та консультацій

Олена Газізова, координатор тренінгових програм Фондації ПАУСІ

Орися Луцевич, заступник виконавчого директора Фондації ПАУСІ (до вересня 2007 року)

Святослав Павлюк, заступник виконавчого директора Фондації ПАУСІ

Марина Селіванова, координатор програм Фондації ПАУСІ

Фондація ПАУСІ висловлює особливу подяку Британській Національній Школі Врядування (National School of Government) та особисто Едріану Россітеру за консультаційну підтримку розробки курсу.

Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с. ISBN 978-966-8445-83-5

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного планування, сутність та переваги цього процесу, охарактеризовано нову систему планування розвитку територій, основні інструменти реалізації державної регіональної політики, досліджено особливості здійснення стратегічного планування на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Навчальний посібник призначений для слухачів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, студентів вищих навчальних закладів, а також фахівців, які займаються проблематикою планування розвитку адміністративно-територіальних одиниць, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
МОДУЛЬ № 1.	
Стратегічний підхід до управління. Технологія стратегічного планування. Система стратегічного планування в Україні	6
Теоретичний матеріал до модуля 1.....	6
Запитання для самоконтролю	21
Рекомендовані джерела.....	22
МОДУЛЬ № 2.	
Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні	23
Теоретичний матеріал до модуля 2.....	23
Запитання для самоконтролю	35
Вправа 2.1.	
«Створення Робочої групи – команди зі стратегічного планування»	35
Вправа 2.2.	
«Зіставлення стратегічних цілей і завдань»	36
Ситуативне дослідження 2.1.	
«Місія, цілі і завдання ЦОВВ».....	37
Рекомендовані джерела.....	37
МОДУЛЬ № 3.	
Стратегічне планування на регіональному рівні	39
Теоретичний матеріал до модуля 3.....	39
Запитання для самоконтролю	55
Вправа 3.1.	
«Оцінка варіантів стратегій розвитку на основі SWOT-аналізу».....	56
Вправа 3.2.	
«Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону».....	58
Ситуативне дослідження 3.1.	
«Розробка стратегічного плану регіону (на прикладі Львівської області)».....	59
Рекомендовані джерела.....	59
МОДУЛЬ № 4.	
Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні	61
Теоретичний матеріал до модуля 4.....	61

Запитання для самоконтролю.....	78
Вправа 4.1.	
«Ініціація стратегічного планування».....	78
Вправа 4.2.	
«Здійснення SWOT-аналізу».....	79
Ситуативне дослідження 4.1.	
«Розробка стратегічного плану територіальної громади»	81
Рекомендовані джерела.....	81
ДОДАТКИ	83
СЛОВНИК	134

ВСТУП

Мета курсу: формування у слухачів стратегічного мислення, вироблення навичок стратегічного планування та інноваційного управління.

Цілі курсу: надати систематизовані знання з основ стратегічного планування як процесу визначення майбутнього стану організації, регіону, міста; навчити форм та методів аналізування та визначення пріоритетів для стратегічного планування обраного об'єкта; сформувати стратегічне мислення слухачів, вміння орієнтувати діяльність на споживача й кінцеві результати; забезпечити усвідомлення слухачами методології стратегічної діяльності; сформувати навички використання технологій стратегічного планування.

Завдання курсу: ознайомити студентів з базовими поняттями та інструментаріями стратегічного планування; методичними підходами щодо формування стратегій розвитку на центральному, регіональному та місцевому рівнях; основними перевагами стратегічного планування та навчити застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності; визначати пріоритетні напрями розвитку відомств, регіонів та населених пунктів в перспективі; аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище різних об'єктів планування; організовувати процес стратегічного планування, знати особливості механізму реалізації стратегічних планів на різних рівнях.

МОДУЛЬ № 1. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

Короткий опис модуля:	в модулі розглядається «стратегія» як базове поняття. Стратегічне мислення. Технологія стратегічного планування. Стратегічне бачення, місія, зовнішнє і внутрішнє середовище, SWOT-аналіз. Система стратегічного планування в Україні.
Цілі модуля:	надати слухачам систематизовані знання з основ стратегічного планування, навчити форм і методів аналізування та визначення пріоритетів для стратегічного планування обраного об'єкта.
Завдання модуля:	ознайомити слухачів курсу з базовими поняттями, інструментарієм та методологічними підходами до стратегічного планування; навчити розуміти теоретичні основи стратегічного планування; навчити вміти застосовувати інструментарій стратегічного планування.
Ключові поняття:	стратегія, стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, зовнішнє і внутрішнє середовище, SWOT-аналіз, бачення і місія, стратегічні цілі, завдання, система стратегічного планування в Україні

Теоретичний матеріал до модуля №1

Вироблення дієвої державної політики в суспільстві практично неможливе без стратегічного планування. Актуальність стратегічного планування пояснюється його раціональністю та глобальною світовою інтеграцією і воно може розглядатися у кількох можливих варіантах для запровадження в суспільну практику України.

Передовсім наголосимо на правильному розумінні термінології в контексті стратегічного планування.

Термін стратегія має глибоке коріння і широке поширення та загалом розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей.

і	Слово стратегія походить з давньогрецької мови: STRATOS – армія, військо; AGOS – я керую. Першопочатково означало мистецтво або науку бути полководцем. У переносному значенні (за визначенням словника Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. Яз., 1988. – С. 630) – мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою; спосіб дій, лінію поведінки кого-небудь (Новий словник української мови / В.Яремко, О.Сліпущко: В 4 т. – Т. 4. – К.: Аконіт, 1999. – С. 417).
----------	--

Світова практика загалом виробила розуміння стратегії, що зводиться до трьох основних підходів.

Три підходи до бачення стратегії	
1	Стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації.
2	Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Можливе зміщення акценту на програмному компоненті (план дій) і стратегія може стати мозаїкою слабопов'язаних дій у різних напрямках.
3	Стратегія як процес. Стратегічне планування розуміється як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне планування характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, але й дозволяє модифікувати його або, якщо потрібно, коригувати напрям, беручи до уваги зміни середовища.

Термін планування.

У практиці діяльності органів влади України достатньо поширеним є оперативне чи звичайне (максимальний термін 1 рік) планування, яким часто підміняють стратегічне планування. Тобто, планування повсякденної діяльності презентується як стратегічний

план розвитку організації чи структури. Це є поширеною помилкою. Отже, зіставляючи стратегічне й оперативне (звичайне) **планування** (див. табл. 1.1), наголосимо, що

Таблиця 1.1

Стратегічне планування є:	Оперативне планування є:
Передбачливим	Реактивним
Зосередженим на конкретних цілях	Із загальними цілями
Зі спільною стратегією	Спільна стратегія відсутня
Комплексним і складним	Простим і елементарним
Із залученням експертів	З інформуванням учасників
Довготерміновим (понад 3 роки)	Короткотерміновим (до 1 року)

!	У цьому посібнику <i>стратегічне планування розглядається у контексті визначального значення зовнішнього і внутрішнього середовища для результативного впровадження стратегічних планів.</i>
---	--

Зважаючи, що стратегічне планування є особливим видом розумової діяльності й пов'язане з невизначеністю майбутнього, його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль та має суб'єктивні аспекти складності стратегічного планування (див. схему 1.1).



Рис. 1.1. Суб'єктивні аспекти складності стратегічного планування

Зважаючи на ці суб'єктивні аспекти складності стратегічного планування для організації, регіону чи населеного пункту, суттєве значення має **стратегічний підхід до діяльності**, оскільки:

- дає підстави для усвідомлення що й навіщо робити і що є важливим, чого не варто робити й чому;
- орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення організації;
- розглядає організацію в її зовнішньому середовищі, визначає цілі та завдання діяльності, що є систематичним намаганням відійти від рутинного управління й краще уявити майбутнє організації;
- спрямовує увагу організації на зміцнення її позицій у нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні рутинні дії перетворюються на загальний, осмислений рух до заданої цілі;

- на відміну від тоталітарного мислення не нав'язує єдину модель управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на співпрацю для узгодження інтересів.

Значення стратегічного планування.

Найбільшого значення для успішного розвитку організації, регіону чи населеного пункту безпосередньо має **стратегічне мислення** й, відповідно, – **стратегічні дії** державних службовців і представників місцевого самоврядування. Стратегічне мислення формується завдяки виробленню результативних і ефективних стратегічних планів.

Особливістю стратегічного мислення, на відміну від звичайного (наукового), є його прогностичний та практичний виміри. Стратегічне мислення зорієнтоване на зміну дійсного стану речей, його метою є конструювання бажаного майбутнього для організації, регіону чи населеного пункту та визначення практичних засобів його досягнення.

Ознаками *відсутності* стратегічного мислення у керівництва є:

- точка зору, що середовище практично не змінюється;
- початок розробки програми дій з аналізу лише внутрішніх можливостей;
- бажання розписати все наперед в оперативних «планах», будувати «на століття».

Базовими положеннями, що свідчать про наявність стратегічного мислення у керівництва організації, регіону чи територіальної громади є:

- орієнтація на громадянина як на клієнта-споживача;
- розуміння потреби постійної готовності до змін;
- усвідомлення суті стратегічного у порівнянні з „поточним”, оперативним;
- комплексне розуміння кінцевого результату стратегічного планування;
- розуміння «пасток» стратегічного планування;
- інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення;
- володіння керівництвом навичками стратегічного мислення надає вагомих переваг організації, регіону чи територіальній громаді.

Про взаємозв'язок стратегічного планування й аналізу державної політики.

Стратегічне планування є тісно пов'язаним з аналізом політики. Серед теоретиків і практиків є поширеною думка про суттєвий і тісний зв'язок планування, прогнозування й аналізу.

i	«Планування не є аналізом, хоча воно може ґрунтуватися на раціональних ідеях та діях, а також може бути результатом здійснення аналізу політики» [Quade E.S. Analysis for Public Decisions. — New York, Amsterdam, London: Elsevier Science Publishing Co., 1989. – С. 316-317].
----------	--

Схематичне зображення взаємозв'язку стратегічного планування й аналізу політики (див. рис. 1.2).

Дієвість стратегічного планування, зв'язок теорії і практики аналізу політики забезпечується їхнім прикладним характером та дотриманням науково обґрунтованих принципів.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегічного планування й аналізу політики

Схематично взаємовідносини аналізу політики і стратегічного планування має такий вигляд (див. рис. 1.3):

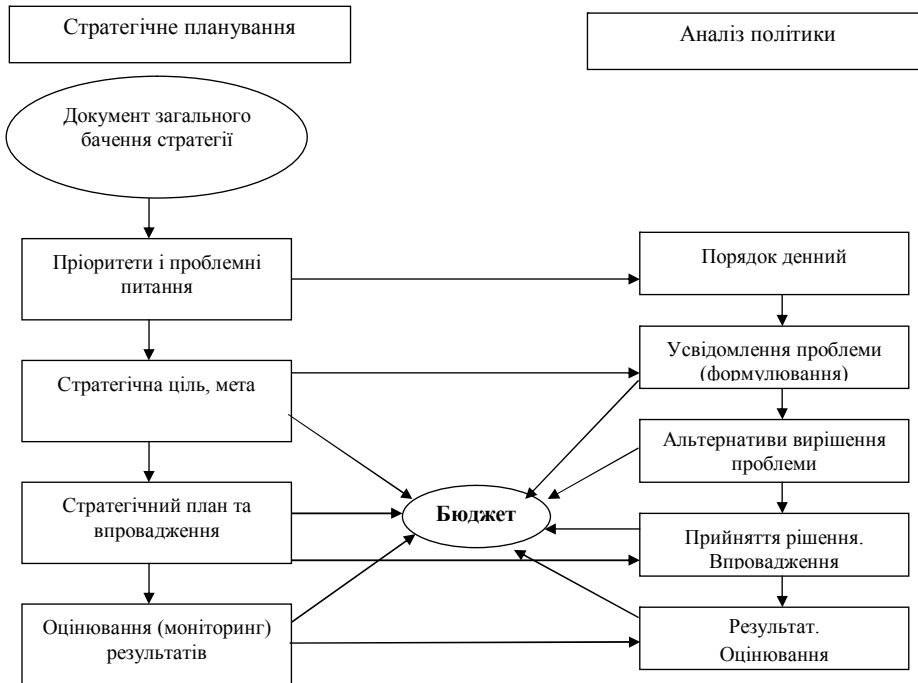


Рис. 1.3 Взаємовідносини аналізу політики і стратегічного планування

Отже, **бюджет** і є основною ланкою, що об'єднує стратегічне планування й аналіз політики. Водночас існує й різниця між стратегічним плануванням й аналізом політики.

Характерними рисами стратегічного планування, що *відрізняють* його від аналізу політики, є:

- спрямованість на середньострокову та довгострокову перспективи;
- орієнтація на досягнення визначальних для організації, регіону чи громади системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі);
- врахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають стан об'єкта планування.

Завершуючи коротку характеристику спільних і відмінних рис стратегічного планування й аналізу політики, наголосимо, що

! **стратегія** – це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється.

Важливим чинником і особливістю поняття стратегії є **стратегічні рішення**.

! **Стратегічні рішення** стосуються найбільш значущих проблем організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, яке спричинює складність таких рішень.

Ця складність своєю чергою залежить від двох факторів:

- часового горизонту планування;
- рівня нестабільності середовища, у якому приймаються планові рішення.

У науковій літературі поширеним є поняття **стратегічний менеджмент**. Корені стратегічного менеджменту знаходяться у підприємницьких організаціях, які ведуть боротьбу за існування в умовах ринкової конкуренції. Оскільки виживання фірми в умовах конкуренції залежить від мудрості схвалюваних її керівництвом рішень, цій ідеї присвячено чимало досліджень провідних учених з тим, аби зрозуміти сутність основних процесів та сприяти процесу прийняття рішень як в бізнесових, так і державних структурах.

Для нас важливим є з'ясувати *спільне і відмінне* між стратегічним плануванням і менеджментом, оскільки у державному секторі спостерігається певна плутанина й неадекватне розуміння цих термінів.

Доволі часто ці два поняття використовуються як тотожні, хоча різниця між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом полягає загалом у тому, на якому *етапі процеси* завершуються, або на яких специфічних моментах робиться наголос у кожному з них.

!	<p>Стратегічне планування переважно наголошує саме на <i>розробці</i> стратегічного плану.</p> <p>Стратегічний менеджмент переважно звертає особливу увагу на <i>етап реалізації</i>.</p>
---	---

Це, звісно, не означає, що планування є менш важливим, швидше за все мовиться про таку ж значимість етапу реалізації.

Визначення стратегічного планування.

Визначаючи стратегічне планування, наголосимо, що в літературі існує значна кількість визначень. Для організації, регіону чи територіальної громади оптимальним є таке визначення:

!	<p>Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.</p>
---	--

Загалом *стратегічне планування* було реакцією на очевидний безлад і короткозорість, породжені ринковими негараздами і плюралістичними підходами у вирішенні проблем владою.

Стратегічне планування зорієнтоване на **процес** чи **результат**? Що є важливішим і первинним у ньому?

!	<p>Стратегічне планування – це водночас і процес і результат.</p>
---	---

Стратегічне планування є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено:

- вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства;
- визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань;
- централізацію влади.

Зорієнтованість стратегічного планування на результат не викликає сумнівів, оскільки стратегічний план обов'язково передбачає досягнення результату відповідно до задекларованої цілі.

Стратегічне планування як процес. *Процес стратегічного планування* передбачає:

- розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем);
- внутрішню координацію;
- організаційно-стратегічне передбачення.

Водночас треба висловити *застереження щодо стратегічного планування*. Передовсім стратегічне планування не варто вважати самоціллю чи панацеєю від усіх негараздів.

Це не є догматична «ковдра» безпечного і безтурботного існування, оскільки процес стратегічного планування є неперервним і з бюрократичної точки зору містить чіткішу регламентацію діяльності з постійним моніторингом виконання стратегічного плану.

Виникає закономірне запитання: *навіщо* організації, регіону, територіальній громаді *стратегічний план* і взагалі *стратегічне планування*?

Стратегічний план *допомагає*:

- мислити стратегічно (керівництво) й розробляти дієві стратегії (службовці);
- пояснити майбутні напрями політики (громадянам);
- встановити пріоритети (розвитку організації, регіону, територіальної громади);
- оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьогоднішні рішення в світлі майбутніх змін;
- створити логічно послідовну й захищену базу для прийняття рішень;
- здійснити максимальну неперервність в організаційному контролі службовців (моніторинг);
- визначити основні організаційні проблеми;
- результативно діяти в мінливому середовищі;
- організовувати команду виконавців та експертів.

В Україні унормовано низку документів, що стосуються стратегічного планування. Тобто, ми можемо говорити про **систему стратегічного планування в Україні**.

Українське законодавство щодо стратегічного планування можна умовно поділити на декілька змістових блоків:

До першого блоку можна віднести документи для формування стратегічного планування в Україні на загальнодержавному рівні: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (Закон України), «Про державні цільові програми», «Про розроблення проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України до 2011 року» (Розпорядження Президента України), «Про підготовку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки», «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування», «Про проект Закону України про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (Постанова Верховної Ради України).

Низка постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», «Про Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2002-2006 роки», «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету».

Послання Президента України до Верховної Ради України: Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки, «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки» тощо.

Другий блок – нормативно-правові акти, спрямовані на розбудову стратегій регіонального розвитку: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними», «Про утворення Ради розвитку регіонів», Указів Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про Генеральну схему планування території України», Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку».

Блок документів, що унормовують вироблення стратегій на рівні територіальної громади: Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про власність», «Про звернення громадян», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», Укази Президента України «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» тощо.

Третій блок – стратегії галузевого розвитку: «Про затвердження Стратегії демографічного розвитку в період до 2015 року», «Про затвердження Порядку організації та фінансування стратегічного планування у сфері оборони і військового будівництва», «Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007-2015 роки», «Про затвердження Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року», «Про затвердження Стратегії розвитку системи державних закупівель на 2005-2010 роки», «Про заходи щодо реалізації в 2006 році Стратегії подолання бідності», «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року».

Зазначимо, що чинне законодавство потребує суттєвих коригувань та узгоджень щодо формування стратегічних планів як на національному, регіональному, так і на рівні розвитку територіальних громад.

Окремо треба наголосити на Розпорядженні Кабінету міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р. «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України».

Відповідно до зазначеного Розпорядження **систему прогнозних і програмних документів** становлять *довготермінові, середньотермінові та короткотермінові* прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення. Відповідно до Розпорядження:

!	довготермінові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери.
---	--

Довготерміновий період визначається понад п'ять років і на цей період розробляється:

стратегія економічного та соціального розвитку України – документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики;

стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності) – документ, у якому на основі прогнозу тенденцій розвитку відповідних ринків і напрямів науково-технічного прогресу визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку галузі економіки (сфери діяльності), заходи, спрямовані на їх досягнення, та ресурси, потрібні для здійснення таких заходів.

Окрім того, варто мати на увазі, що на довготерміновий період (понад п'ять років) розробляються *проекти*:

- стратегії економічного та соціального розвитку України;

- державної стратегії регіонального розвитку;
- регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, Києва і Севастополя;
- стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (якщо потрібно).

Середньотермінові прогностні й програмні документи розробляються на термін до п'яти років на основі довготермінових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньотермінову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. До них належать:

- програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- прогнози економічного та соціального розвитку України;
- прогнози економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади);
- основні напрями бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України;
- державні цільові програми;
- стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади.

Короткотермінові прогностні і програмні документи розробляються на основі середньотермінових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

Якщо потрібно, за рішенням Кабінету Міністрів України можуть розроблятися *інші стратегічні документи*. Всі інші прогностно-планові документи спрямовуються на реалізацію відповідних стратегій розвитку.

Для нас важливою є саме «Концепція» («Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України»), в якій визначено систему прогностних і програмних документів у сфері стратегічного планування. Адже первинним, початковим документом в системі вироблення стратегії і створення стратегічних планів є **концепція**.

На підставі концепції розробляються стратегічні плани розвитку регіонів і територіальних громад та стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади – цільові комплексні документи, в яких концептуальні положення набувають докладного й конкретного обґрунтування, а також узгодження проблемних питань.

Змістові блоки концепції.

Відповідно до призначення, *структура концепції* зазвичай складається з чотирьох *змістових блоків*:

- цільовий
- прогностно-аналітичний;
- урахування факторів середовища;
- концептуальний.

Окрім того, треба обов'язково зважати на наявність у концепції трьох різнорівневих, але водночас взаємопов'язаних аспектів: *макроструктурного; міжгалузевого; територіального*.



Опираючись на систему стратегічного планування в Україні, треба наголосити на розрізненні стратегічного планування **для організації**, тобто, міністерства чи ЦОВВ і стратегічного планування **для галузі, сфери діяльності, регіону чи територіальної громади**.

У цьому навчальному посібнику увага зосереджена на **стратегічному плануванні для організації, регіону і територіальної громади**.

Безпосередньо перейдемо до **технології стратегічного планування і створення стратегічного плану**.

Узагальнена модель технології розробки стратегії для організації, регіону чи територіальної громади.

Процес стратегічного планування за узагальненою моделлю можна уявити у вигляді *трьох етапів*, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту завдань, результатів, інструментарію, що застосовується. Ця модель технології розробки стратегії містить такі блоки:

!	1) концептуально-орієнтований; 2) проблемно-орієнтований; 3) проектно-орієнтований.
---	---

Перший блок – *концептуально-орієнтований* – пов’язаний з отриманням результатів, що відображають категорії стратегічного планування – бачення, місія, цілі. Цей блок характеризується підвищеною відповідальністю, оскільки саме тут здійснюється стратегічний вибір, ціна помилок є дуже високою.

Другий блок – *проблемно-орієнтований* — опрацьовуються пріоритетні проблеми, що підлягають вирішенню з метою реалізації стратегії. Очевидно, що на цьому етапі ступінь невизначеності є меншим, ніж на попередньому, оскільки тут рішення приймаються в межах уже визначеної стратегії.

Результат – перелік коректно сформульованих за запропонованим алгоритмом проблем, кожна з яких характеризується конкретною метою вирішення.

Третій – *проектно-орієнтований* – здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем. Цей блок характеризується найменшим ступенем невизначеності, хоча й тут вона відчувається значною мірою як завжди в процесі планування. Основним результатом цього етапу є план дій і оперативні плани.

Використання технології розробки стратегії забезпечує визначення генеральної лінії розвитку організації, регіону чи територіальної громади тільки на підставі аналізування з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі та внутрішнього потенціалу.

На першому етапі процесу стратегічного планування доцільно здійснювати оцінку готовності персоналу й ресурсів організації до стратегічного планування, досягти згоди щодо очікуваних результатів. Стратегія, розроблена за запропонованою моделлю, є дієвим засобом результат-орієнтованого менеджменту.

Управлінець, що стратегічно мислить, при розробці концепції та програми стратегічних дій аналізує ситуацію, визначаючи фактори, які можуть допомогти йому в досягненні цілей («плюси»), і відшуковуючи шляхи, завдяки яким можна підсилити ці фактори, максимізуючи позитивний потенціал дій. Також він оцінює фактори, які заважають («мінуси»), намагаючись зменшити ризик шляхом їх послаблення. Управлінець звертає увагу на очікування та вимоги осіб і груп, що можуть впливати на діяльність організації. У моделі системно розглядається ресурсний аспект планування, що виражається в аналізі внутрішнього потенціалу організації для з’ясування можливості досягнення встановлених цілей, у визначенні пріоритетів та використанні них для розподілу завжди обмежених ресурсів.

!	Стратегічне планування зосереджене на питаннях майбутнього, на забезпеченні довготривалого виживання організації, регіону чи територіальної громади в умовах змінного середовища.
---	---

Суть стратегічного планування полягає у виділенні істотного у всьому комплексі змін, бажаного і можливого становища організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому.

!	<p>Три ключові запитання стратегічного планування:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому? 2. Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити в майбутньому і чому? 3. Як ми намагаємось туди дістатися?
---	---

Відповіді на ці запитання є визначально важливими для стратегічного планування організації, регіону чи територіальної громади.

Окрім того, треба обов'язково **усвідомлювати аспекти стратегічного планування і його результати** для організації, регіону і територіальної громади:

- масштаб розробки стратегічного плану (для всієї організації; для окремого регіону; для територіальної громади тощо);
- головні проблемні моменти розвитку організації, регіону і територіальної громади, що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного планування;
- хто більшою мірою виграватиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного планування;
- керівник процесу стратегічного планування;
- склад команди стратегічного планування (серед них: люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади; вищі управлінці; стейкхолдери; інші співробітники);
- кого треба додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- потреба у послугах консультантів;
- кого треба залучити до експертизи й оцінки стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- який потрібен фонд часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- яким уявляється кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме; більший за обсягом і більш деталізований документ, але без особливих тактичних і операційних подробиць; детальний план – інший вигляд);
- які ключові ресурси і витрати потрібні та з яких джерел їх буде отримано.

Технологія стратегічного планування.

Зосереджуючи увагу на *технології стратегічного планування*, передовсім наголосимо на процесуальних фазах стратегічного планування [2]:

1. ініціація та ухвалення процесу стратегічного планування;
2. розподіл службових обов'язків;
3. призначення організації та її цінності;
4. оцінювання зовнішніх та внутрішніх обставин для з'ясування своєї «сили і слабкості», своїх можливостей і перешкод, які треба подолати;
5. окреслення першочергових завдань, що стоять перед організацією;
6. розробка стратегії для керування цими завданнями;
7. ухвалення й застосування стратегічного плану/планів;
8. встановлення дієвого прогнозування;
9. розробка процесу результативного впровадження політики;
10. оцінювання стратегій і процесу стратегічного планування.

Грунтуючись на технології (обов'язкових елементах) стратегічного планування загалом можна запропонувати такі етапи розробки стратегічного плану:

I етап – Ініціація

II етап – Створення організаційних структур

III етап – Аналіз (SWOT-аналіз)

IV етап – Визначення місії, цілей, завдань

V етап – Планування

VI етап – Реалізація плану

VII етап – Моніторинг, оцінювання

Перший етап – ініціація розробки стратегічного планування є достатньо важливою складовою цього процесу, оскільки для створення дієвого стратегічного плану потрібне



досягнення початкової згоди щодо процесу стратегічного планування.

Беручи до уваги, що стратегічне планування є складним трудомістким процесом, важливою передумовою реалізації описаної у попередній темі моделі є оцінка готовності персоналу й ресурсів організації до стратегічного планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом (наказом, рішенням, розпорядженням тощо).

Головна мета цього етапу процесу стратегічного планування – заручитися підтримкою керівництва (ключових осіб, що приймають рішення (ОПР) щодо ключових завдань для розвитку організації, регіону чи територіальної громади й очікуваних результатів; оцінити здатність організації, регіону чи територіальної громади до розробки дієвої стратегії та визначити умови організації процесу стратегічного планування.

Для стратегічного планування вирішальне значення має повна узгодженість дій на вищому рівні.



Дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні.

Цінності, структура, що є його основою та методологія впровадження, не повинні доводитися зверху у вигляді указів, меморандумів чи нової ухвалені політичної лінії.



Якщо керівництво внутрішньо не готове до дискусій, розбудови команди, участі у стратегічному процесі, оцінки разом з іншими представниками управлінської ланки на всіх рівнях установи, у такому випадку краще цю роботу і не розпочинати.

Другий етап передбачає *створення Робочої групи*. Робоча група із стратегічного планування – найвищий орган і мозковий центр зі стратегічного планування. Утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегічного плану.

До завдань стратегічної групи можна віднести дотримання **організаційного процесу стратегічного планування** в організації, регіоні чи територіальній громаді. Цей процес можна зобразити як своєрідні «сходи», які долає команда, що намагається реалізувати стратегічний план (див. рис. 1.4):

Кожна «сходинка» є визначально важливим етапом творення стратегії. Команда, що запроваджує стратегічний план у організації, регіоні чи територіальній громаді має потрібні знання (перша сходинка) зі сфери стратегічного планування і для неї актуально-важливим є створення атмосфери довіри як до людей загалом, так і до процесу стратегічного планування зокрема. Без довіри (друга сходинка) немає сенсу авторитарними

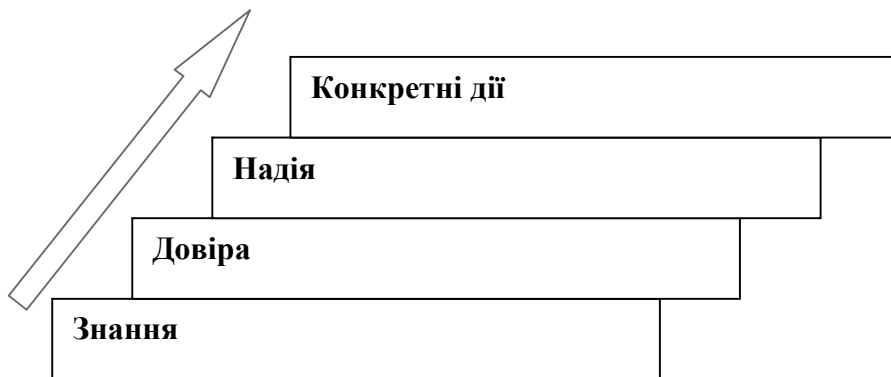


Рис. 1.4. Організаційний процес стратегічного планування

методами впроваджувати стратегію, оскільки вона буде мало легітимною.

Наступна сходинка – «надія». Тобто, стратегічний план має давати надію як для окремого працівника чи громадянина, так і для організації, регіону, громади загалом. Ця надія підтверджується реальними і конкретними діями робочої групи з реалізації стратегічного планування, що відповідають проголошеним цілям і спрямовані на виконання завдань стратегічного плану.

Третій етап – аналітичний – дозволяє через здійснення SWOT- і ПЕСТ-аналізу визначити сильні і слабкі сторони, можливості й загрози та стратегічні зв'язки, сприяти формулюванню місії, цілей і завдань у стратегічному плані організації, регіону, територіальної громади.



Наголосимо, що визначальне значення для запровадження стратегічного планування має **зовнішнє середовище**. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічних планів для організації, регіону чи територіальної громади.

На цьому етапі здійснюється **SWOT-аналіз** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. \ Сильні, Слабкі сторони, Можливості, Загрози), що має таке схематичне зображення (див. рис. 1.5):

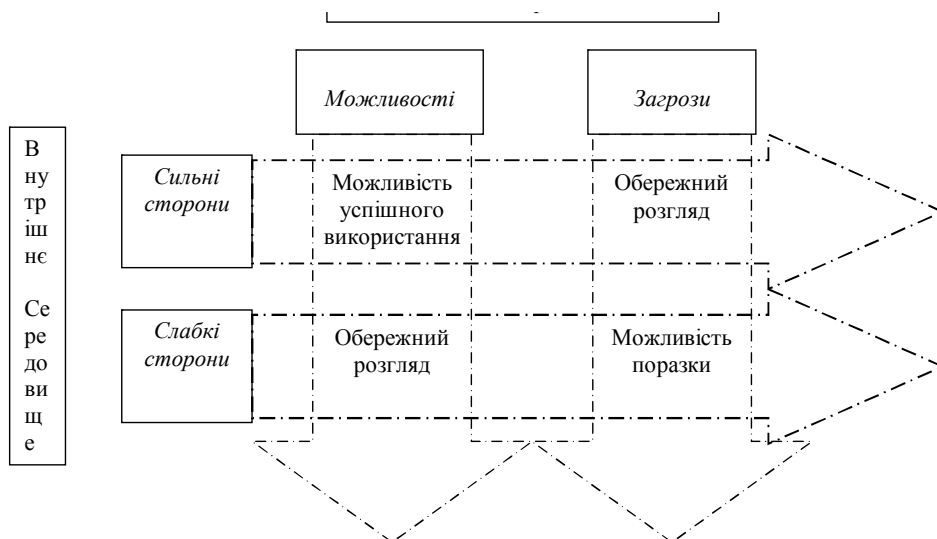


Рис.1.5. SWOT-аналіз

Для аналізу зовнішнього середовища доцільно провести **ПЕСТ-аналіз** (політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники) за такою схемою (див. таблицю 1.4)

Наступним кроком є з'ясування *внутрішнього середовища*, тобто, слабких і сильних сторін організації, регіону, територіальної громади (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори		
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Політичні Які змінні?	Змінні політики, рішень, нормативних документів, інших стратегічних документів у національному і міжнародному контексті. Також змінні очікувань і вимог груп інтересів	
Економічні Які змінні?	Фактори розвитку і стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи тощо	
Соціальні Які змінні?	Демографічні, ціннісні, поведінкові, моральні й інші змінні	
Технологічні Які змінні?	Зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передачі інформації тощо	

Таблиця 1.5

Внутрішні фактори		
Чинник	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
і	Таке аналізування за запропонованою схемою для <i>організації, регіону чи територіальної громади</i> буде подано у кожному розділі – відповідно для кожного об'єкта стратегічного планування.	

SWOT-аналіз здійснюється на підставі експертних оцінок і може здійснюватись за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного планування, оскільки містить визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для об'єкта стратегічного планування. Схематично це має таке зображення (див. рис. 1.6):

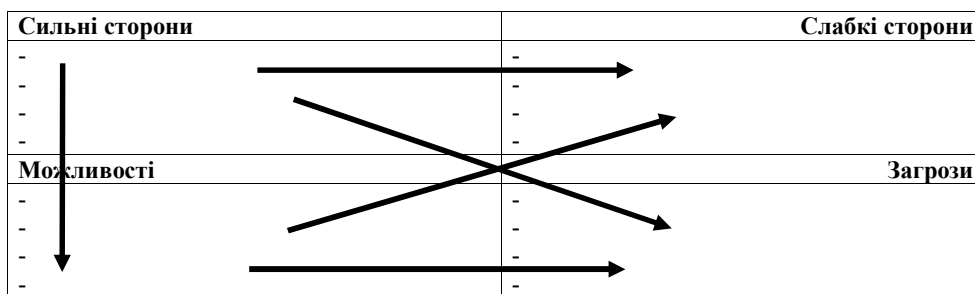


Рис. 1.6

На підставі експертних оцінок здійснюється аналізування й виокремлення *стратегічних зв'язків*. Доцільно це зробити за запропонованою таблицею (табл. 1.6) (аналіз стратегічних зв'язків для організації, регіону чи територіальної громади подано у відповідному розділі навчального посібника)

Таблиця 1.6

АНАЛІЗ	Висновки
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?	Цілі Завдання Засоби
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?	Цілі Завдання Засоби
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?	Цілі Завдання Засоби
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози?	Цілі Завдання Засоби
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?	Цілі Завдання Засоби
6. Виправивши слабкі сторони, можна буде реалізувати які-небудь можливості?	Цілі Завдання Засоби
7. Як виправити слабкі сторони, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились?	Цілі Завдання Засоби

На підставі результатів SWOT- і ПЕСТ-аналізу можна визначити місію, стратегічні цілі й завдання об'єкта стратегічного планування.

Четвертий етап – визначення місії, цілей, завдань.

Беручи до уваги бачення як визначення бажаного майбутнього, формулюється місія і стратегічні цілі. **Бачення** є новим елементом довгострокового планування основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру.

Формулювання (уточнення) місії і стратегічних цілей.

Місія – призначення організації, мета розвитку регіону, територіальної громади для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місія є сукупністю, квінтесенцією стратегічних цілей.

Стратегічні цілі – довгострокові результати діяльності організації, регіону чи територіальної громади, що досягаються, зважаючи на умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань. Стратегічні цілі організації формулюються, ґрунтуючись на таких принципах:

- Реальність
- Мотивація
- Ясність
- Обов'язковість

- Узгодженість

Завдання, на відміну від цілей, є конкретними і обмеженими у часі напрямками дій щодо досягнення стратегічних цілей. Сукупність завдань становить стратегічні цілі.

!	Для команди, що впроваджуватиме стратегічне планування в організації, регіоні чи територіальній громаді, важливо розуміти таку закономірність: сукупність завдань становить стратегічні цілі , а сукупність цілей – формулювання місії .
---	---

Саме у такий спосіб доцільно перевіряти правильність формулювання місії, стратегічних цілей і завдань у стратегічному плануванні.

П'ятий етап планування – етап безпосереднього складання планів дій і оперативних планів. **План дій** – детальний опис програм і заходів, що мають виконуватися для реалізації стратегічного плану. *Оперативні плани* складають відповідно до бюджетного року і тісно пов'язані з ним та містять чіткі річні завдання.

Відповідно до системи прогнозних і програмних документів, довгострокові прогнози та програмні документи складають на період понад п'ять років.

!	Для команди, що впроваджуватиме стратегічне планування в організації, регіоні чи територіальній громаді важливо розуміти таку закономірність: два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності становлять план дій (ПД), а два чи три плани дій становлять стратегічний план (СП).
---	--

Саме за такою формулою ($СП = 2-3ПД = 4-6ОП$) доцільно перевіряти правильність складання стратегічного плану (фінансування, часовий відрізок тощо) для організації, регіону чи територіальної громади.

На сьогодні, зважаючи на наявність значної кількості *програм*, доцільно розглядати їх як складники стратегічного планування, якими часто замінюються плани дій і оперативні плани.

Шостий етап – програми. Для України, зважаючи на наявність значної кількості програм (загальнодержавного, регіонального, місцевого значення), оптимальним було б внесення програм до стратегічного планування.

Програма – складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, задачі, засоби (заходи), показники оцінки діяльності й асигнування.

Окремо наголосимо на *цільових програмах*, оскільки на сьогодні існує значна кількість саме таких програм і складають їх на середньотерміновий період (до п'яти років).

i	Відповідно до статті 5 Закону України «Про державні цільові програми» Постановою Кабінету Міністрів України (від 31 січня 2007 р. № 106) затверджено Порядок розроблення та виконання державних цільових програм. Програми поділяють на загальнодержавні програми, які спрямовують на вирішення проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довготерміновий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та інші програми, метою яких є вирішення окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.
---	--

Сьомий етап – етап моніторингу й оцінювання.

!	Моніторинг — це систематичне відстеження з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування.
---	--

При розгляді стратегічного планування варто мати на увазі, що моніторинг є складним оцінюванням.

!	Оцінювання – це з’ясування реалій реалізації стратегічного плану та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.
---	---

Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів і загалом варто розрізняти такі типи:

- *формальне (моніторинг)* – отримання інформації, що забезпечує зворотний зв’язок під час процесу стратегічного планування, що сприяє поліпшенню оцінювання;
- *підсумкове* – по закінченні кожного етапу стратегічного планування.

Варто мати на увазі: оцінювання досягнутих *результатів* і отриманих *наслідків* реалізації стратегічного плану в ЦОВВ, регіоні, територіальній громаді.

На підставі моніторингу та оцінювання результатів і процесу стратегічного планування готуються висновки щодо ефективності й результативності стратегічного планування та потреби у внесенні виправлень до засобів, завдань чи цілей стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади.

Підготовку остаточних висновків можна зробити за схемою (рис. 1.7) аналізу висновків.

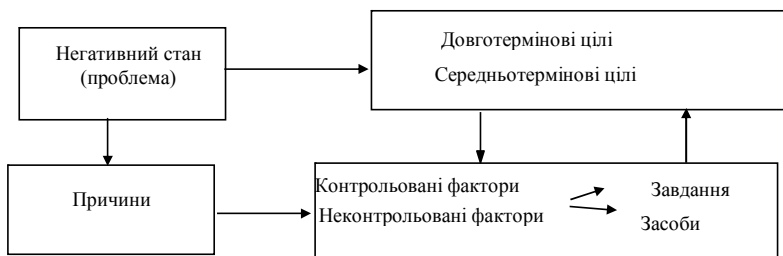


Рис. 1.7. Схема підготовки остаточних висновків

Також при підготовці остаточних висновків варто дати відповідь на такі запитання:

?	<ul style="list-style-type: none"> • Чи потрібне уточнення або доповнення місії і цілей? Якщо так – що і як уточнити чи доповнити? • Чи потрібно уточнення або доповнення завдань і засобів програм? Якщо так – що і як уточнити чи доповнити? • Стабільність яких зовнішніх факторів є критично важливою для успішного здійснення стратегії? • Які стратегічні зв'язки зовнішніх і внутрішніх факторів і які нові завдання й засоби з цим пов'язані? • Чи потрібне уточнення або доповнення завдань і сфер діяльності підпорядкованих установ? Якщо так – що і як уточнити чи доповнити?
---	--

Отже, стратегічне планування – це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку.

Запитання для самоконтролю.

1. Які три підходи до загального бачення стратегії ви можете назвати і коротко охарактеризувати?
2. Чому, з вашої точки зору, стратегічне планування є і процесом і результатом?
3. Що є первинним, початковим документом в системі вироблення стратегії й постановці завдань розвитку держави?
4. Перелічіть складники SWOT-аналізу.

5. Назвіть три ключові запитання, на які повинен «відповісти» об'єкт для запровадження стратегічного планування.

Рекомендовані джерела

Обов'язкова

1. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – Розд. 1; 3; 5 // www.uara-csar.org.ua/ua-2004-2.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.: Літопис, 2004. – С. 19-41; 245-264.
3. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – С.6-21; 46-57
4. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Опорний конспект дистанційного курсу. – К., 2004. – С.3-22.

Додаткова

5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Брайсон Дж., Алстон Ф. Створення і реалізація вашого стратегічного плану/ Робочий зошит для державних і неприбуткових організацій (план, видавництво).
7. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 510 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «Екс-Об», 2002. – 560с.
9. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
10. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка та ін. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
11. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
12. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: Навч. курс. Робоча прогр. та метод. вказівки / Кер. проекту Г.Дробенко; Підготов. навч. курсу та його апробація Р.Брусак; Ред. Ю.Бондаренко; Українська Акад. держ. упр. при Президентові України. Львів. регіон. ін-т держ. упр. . – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2002. – 41 с.
13. Стратегічне планування: Підручник для громадських організацій / Під ред. В.Полуйко. – Л.: Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. – 108 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
16. www.kmu.gov.ua – Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства).
17. www.intellect.org.ua – Мережа аналітичних центрів України.

МОДУЛЬ № 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

Короткий опис модуля:	у модулі розглядаються питання розробки стратегічного плану на національному рівні. Розглядаються особливості створення стратегічного плану для ЦОВВ. Характеризуються етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ.
Цілі модуля:	надати слухачам систематизовані знання з основ стратегічного планування на національному рівні. Навчити технології вироблення стратегічного плану для ЦОВВ.
Завдання модуля:	ознайомити слухачів курсу з особливостями стратегічного планування на центральному рівні, навчити втілювати технології стратегічного планування для ЦОВВ.
Ключові поняття:	стратегічний план, процес розробки стратегічного плану ЦОВВ, етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ.

Теоретичний матеріал до модуля № 2

Відповідно до Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» **систему прогнозних і програмних документів** становлять *довготермінові, середньотермінові та короткотермінові* прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Розглядаючи питання стратегічного планування на національному рівні, наголосимо, що:

!	важливо розрізняти стратегічне планування для організації, тобто, міністерства чи ЦОВВ і стратегічне планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста. В цьому розділі увага зосереджуватиметься на особливостях запровадження стратегічного планування в практику Центральних органів виконавчої влади.
---	---

У зазначеному Розпорядженні на середньостроковий період (до п'яти років) розробляються проекти ... стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.

!	Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань.
---	---

Стратегічне планування на центральному рівні потребує відповіді на такі *ключові запитання*:

- чи буде обов'язковим для всіх центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) розробка стратегічних планів, або рішення щодо розроблення та реалізації стратегічного плану буде приймати керівник відповідного ЦОВВ в ініціативному порядку?
- чи повинен стратегічний план ЦОВВ затверджуватися на засіданні Кабінету Міністрів України або стратегічний план затверджуватиме керівник відповідного ЦОВВ?

Відповіді на ці запитання є важливими з огляду на те, що **стратегічне планування**

для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань.



Стратегічне планування для ЦОВВ сприяє перетворенню його з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

У чому вбачаються *перешкоди* для *запровадження стратегічного планування* у практику діяльності ЦОВВ?

Застосування стратегічного планування у діяльності міністерств чи ЦОВВ спричиняє певні труднощі, пов'язані з такими обставинами:

- керівники ЦОВВ не мають достатніх навичок стратегічного менеджменту, а працівники – стратегічного планування;
- запровадження стратегічного планування вимагає переходу від управління на основі доручень до управління на основі планування та моніторингу;
- дієвість динамічного процесу стратегічного планування вимагає чіткої координації дій як на рівні міністерства чи ЦОВВ, так і на рівні міжміністерської координації.

У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» [1, р.2.2] наголошується на *характерних рисах стратегічного планування*:

- спрямованість в середньотермінову та довготермінову перспективу;
- орієнтація на досягнення визначальних для цієї системи цілей;
- органічний взаємозв'язок поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення, до того ж як наявних, так і тих, що будуть створені в перспективі;
- взяття до уваги впливу різноманітних умов і факторів, що визначають стан об'єкта планування.

Стратегічне планування на центральному рівні має *специфічні риси*, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади:

- масштаб планування;
- методи впливу;
- призначення планування;
- «замовники» і оцінювачі результату;
- управлінська відповідальність;
- структурування системи на підсистеми;
- зовнішнє середовище планування.

Основні *завдання стратегічного планування на центральному рівні* визначають специфічні документи загальнонаціонального характеру, що і становлять основу **бачення**:

- Конституція України;
- щорічне послання Президента Верховній Раді;
- програма діяльності Уряду;
- стратегія економічного та соціального розвитку України.



Формулювання **бачення**: ст. 1 Конституції України «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава»

Передумови запровадження стратегічного планування на центральному рівні в Україні.

Бюджетний запит міністерства, згідно зі ст. 22 Бюджетного кодексу, повинен формуватися на підставі плану діяльності головного розпорядника коштів на відповідний рік, розробленого відповідно до завдань і функцій центрального органу виконавчої влади, визначених нормативно-правовими актами, виходячи з потреби досягнення конкретних результатів за рахунок бюджетних коштів.

На сьогодні:

- Міністерство є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади в забезпеченні впровадження державної політики у визначеній сфері діяльності та головним розпорядником коштів.
- Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за розроблення та реалізацію державної політики, спрямовує і координує здійснення центральними органами виконавчої влади заходів з питань, віднесених до його відання, приймає рішення щодо розподілу відповідних бюджетних коштів за поданням державного секретаря міністерства.
- Міністр на виконання вимог законодавства в межах наданих повноважень визначає пріоритети та стратегічні напрями роботи міністерства та шляхи досягнення поставлених завдань.

Запровадження стратегічного планування в діяльність центральних органів виконавчої влади спрямоване на *підвищення дієвості державного управління в Україні*, оскільки:

- діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади плануватиметься на підставі досягнення цілей Уряду, визначених Програмою його діяльності;
- міністерство або інший центральний орган виконавчої влади плануватиме свою роботу на середньотерміновий період з обов'язковим врахуванням фінансових можливостей;
- цілі діяльності на термін дії плану та операційні цілі визначатимуться вимірюваними, встановлюватимуться чіткі критерії їх досягнення;
- завдання та програми, що не є першочерговими, скорочуватимуться та ліквідуватимуться внаслідок незабезпеченості ресурсами;
- запроваджуватиметься звітність, оцінювання виконаної роботи та управління, орієнтовані на результат;
- підвищуватиметься рівень зацікавленості та довіри громадськості до діяльності ЦОВВ внаслідок відкритості процесу стратегічного планування та інформування про результати діяльності.

Зосередимося на особливостях розробки **стратегічного плану ЦОВВ**.

!	Стратегічний план – це план, який визначає місію відомства (тобто, головну мету його діяльності), цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо- або довготерміновій перспективі, відповідно до встановлених пріоритетів Уряду, які виражаються у програмних документах.
---	---

Стратегічний план роботи ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого органу, заходи щодо їх виконання (визначення ресурсів, відповідальні за виконання, терміни) та очікувані результати.

Чому таке визначення є важливим для стратегічного планування на центральному рівні? Саме стратегічне планування для ЦОВВ зорієнтоване на:

- діяльність, спрямовану на підвищення результативності та постійне удосконалення роботи ЦОВВ;
- складання бюджету ЦОВВ;
- планування ресурсів;

- оцінювання програм;
- моніторинг результативності та звітність.

Для запровадження стратегічного планування на центральному рівні визначально важливим є розуміння того, що **державні кошти мають виділятися винятково «під» стратегічні плани**. Тобто, «бюджетний пиріг» розподіляється до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОВВ.

i У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» [1, р.2.2] наголошується, що *стратегічний план міністерства* має охоплювати такий же період як план середньострокових витрат міністерства. *Стратегічне планування спрямовує бюджетний процес*. Воно визначає пріоритети та забезпечує керівництву можливість переоцінити існуючу систему розподілу коштів.

Друга важлива теза: спершу **стратегічний план** і потім, відповідно до нього, затверджується **структура організації**. Зважаючи на українську практику, наголосимо, що утворення структури відповідно до стратегічного плану є справедливим для новоутворюваних організацій. Існуючі ЦОВВ мають затверджену структуру і стратегічний план є підставою для реструктуризації (за потреби) структури ЦОВВ.

Ці дві тези є визначально-важливими для запровадження дієвого стратегічного планування на центральному рівні.

Схематично (умовна схема при створенні якої використано поради Кястутіса Рекерти, завідувача відділу стратегічного планування Канцелярії Уряду Литовської Республіки щодо запровадження стратегічного планування (1998-2005) у Литовській Республіці) стратегічне планування на центральному рівні можна зобразити так (див. рис. 2.1):

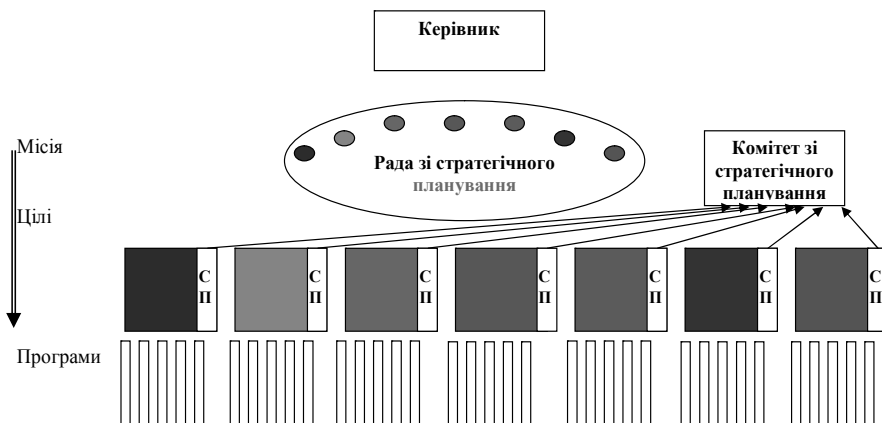


Рис. 2.1. Схема стратегічного планування на центральному рівні

Розшифровуючи схему стратегічного планування на центральному рівні, наголосимо на важливості повної *узгодженості дій на вищому рівні*, оскільки воно має ініціюватися на найвищому рівні.

Керівник у цій схемі означає Прем'єр-міністр. До Ради зі стратегічного планування належать керівники відповідних міністерств чи ЦОВВ. До Комітету зі стратегічного планування належать керівники департаментів чи управлінь стратегічного планування. У кожному міністерстві передбачається наявність департаменту чи управління стратегічного планування (позначка СП). Кожне міністерство реалізує відповідну кількість програм, що *забезпечуються ресурсами* (міністерство самостійно визначає на підставі *повного* ресурсного забезпечення потрібну кількість програм і не має права протягом бюджетного року «переводити» кошти на фінансування з програми на програму, але може в межах програми перерозподіляти кошти. Відсутність фінансування в межах одного міністерства

для програми означає її закриття або передачу іншому міністерству).

На рівні Комітету стратегічного планування відбувається *узгодження стратегічних планів* кожного міністерства чи ЦОВВ. За умови виникнення неузгодженостей чи розбіжностей щодо стратегічного планування, які неможливо вирішити на рівні Комітету, рішення ухвалюється на рівні Ради (керівники відповідних міністерств чи ЦОВВ). Якщо ж рішення неможливо ухвалити на рівні Ради, то за Керівником залишається право на «вирішальний» голос.

Основні розбіжності для впровадження стратегічного планування в діяльність ЦОВВ стосуються *програм*, оскільки практикується їхня реалізація декількома міністерствами чи ЦОВВ. Згідно з цією схемою програма діє у межах стратегічного плану відповідного міністерства чи ЦОВВ. Тобто, в межах відповідного *стратегічного плану міністерства чи ЦОВВ діють лише визначені й ресурсно забезпечені програми*.

Підсумовуючи, наголосимо, що *стратегічні плани міністерств чи ЦОВВ* (згідно з «Методичними рекомендаціями щодо запровадження стратегічного планування в практиці центральних органів виконавчої влади» [1, р.2.2]) мають відповідати таким вимогам:

- орієнтуватися на реалізацію пріоритетів державної політики (встановлених у програмних документах, зокрема, у Програмі діяльності Уряду), віднесених до компетенції відповідного ЦОВВ;
- вказувати на основні завдання ЦОВВ, які зазначені у відповідних нормативних документах (наприклад, положення про міністерство);
- описувати основні й допоміжні види діяльності, що потрібні для досягнення цих завдань, при цьому треба уникати дублювання функцій;
- покривати період від трьох років і бути сумісними із середньотерміновою оцінкою видатків бюджету;
- описувати загальні та конкретні цілі, які потрібно досягнути у середньотерміновій перспективі;
- відображати перелік програм, що виконуються для реалізації загальних та окремих цілей;
- містити вимірювані завдання та результати, що отримуються від здійснення програм;
- містити пропозиції щодо збільшення (зменшення) постійних та змінних капітальних активів, запланованих інвестицій і відновлення та утримання матеріальних активів;
- містити детальні пропозиції щодо збільшення фінансових активів і капітальних трансфертів та плани щодо управління фінансовими активами та зобов'язаннями;
- відповідати вимогам, що визначені в нормативних документах.

Зважаючи, що **стратегічний план** визначає місію відомства, цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо-, довгостроковій перспективі, відповідно до встановлених пріоритетів Уряду, що виражаються у програмних документах, саме *дієвий стратегічний план* має (див. таблицю 2.1):

Таблиця 2.1

Визначити	Потреби чи можливості державної організації, яка проектує політику
Сформулювати	Чітке й зрозуміле прогнозування за допомогою якісних і кількісних методів
Визначити	Як організація має вирішувати свої завдання та досягати мети
Розробити	Чіткий зміст політики, який охоплює цілі та завдання організації
Обрати	Знаряддя (інструменти) політики
Встановити	Процедури впровадження
Контролювати	Виконання
Оцінювати	Результати

Якісний стратегічний план для ЦОВВ має бути:

- комплексним та всеохоплюючим, тобто, охоплювати всі аспекти діяльності ЦОВВ, зважаючи на зовнішні і внутрішні умови його функціонування, а також брати до уваги всі можливості ЦОВВ та фактори впливу на його діяльність;
- спрямованим на перспективу (мінімум середньостроковий), тобто, здійснюватися протягом декількох років для того, щоб визначити головний напрям діяльності ЦОВВ;
- цілеспрямованим, тобто, таким, що надає розуміння цілей ЦОВВ та прогресу, а також встановлює пріоритетність досягнення цілей;
- гнучким (еластичним), тобто, вплив зміни однієї зі складових на інші має бути зведений до мінімуму;
- аналітичним, тобто, таким, що подає дані та приводить потрібні інтерпретації інформації;
- обґрунтованим, тобто, наводить факти та обґрунтування пропозицій, в тому числі щодо організаційних змін, потрібних для виконання плану;
- орієнтованим на конкретні дії, тобто, стратегічний план повинен бути спрямованим на виконання конкретних завдань у конкретних проміжках часу;
- лаконічним, тобто, стратегічний план повинен бути достатньо коротким для того, щоб високопосадовці могли швидко з ним ознайомитися, але водночас він повинен містити достатньо інформації, щоб бути зрозумілим.

Етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ (з використанням матеріалів «Методичних рекомендацій щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» [1, р.2.2]):

1. Підготовка до процесу стратегічного планування та розробки стратегічного плану

Першим кроком для запровадження стратегічного планування є *ініціація керівництвом* процесу стратегічного планування та *формування групи чи команди*, що розроблятиме і впроваджуватиме стратегічний план в ЦОВВ.

!	Стратегічне планування – це спільні зусилля команди . До команди повинні входити кваліфіковані фахівці, однак варто уникати переобтяження групи надмірною кількістю учасників. Важливим є досягнення початкової згоди між керівництвом, що ініціює процес стратегічного планування і командою, що розробляє і впроваджує стратегічний план.
---	--

Для закріплення пройденого матеріалу доцільно виконати **вправу 2.1** (вправа 2.1 подана в кінці розділу).

На цьому етапі (до початку розроблення стратегічного плану) варто провести *функціональне обстеження ЦОВВ*.

Мета такого обстеження: оцінка готовності персоналу й ресурсів ЦОВВ до стратегічного планування, досягнення початкової згоди щодо очікуваних результатів, інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом. Варто також оцінити функціональний розподіл повноважень, дієвість та відкритість управлінських процедур, підконтрольність рішень та відповідальності державних службовців за прийняті рішення.

Функціональне обстеження спрямоване на:

- вивчення потреби у реалізації окремих функцій ЦОВВ з метою передачі здійснення окремих функцій недержавним організаціям або їхньої ліквідації;
- приведення функцій ЦОВВ у відповідність до положень стратегії (програми) Уряду;

- визначення функцій, які не виконуються, але мають бути виконані для досягнення цілей діяльності ЦОВВ;
- створення дієвої та ефективної системи функціонування ЦОВВ.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЦОВВ

Загальним підходом до аналізу середовища є **SWOT-аналіз** (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження ЦОВВ). Наголосимо, що для стратегічного планування треба обов'язково зважити на сильні та слабкі сторони ЦОВВ, а також можливості та загрози, що існують як всередині, так і за його межами. Загалом, SWOT у поєднанні з ПЕСТ-аналізом дає змогу брати до уваги різні фактори, що можуть вплинути на діяльність ЦОВВ, разом з політичною, економічною, соціальною ситуацією, ресурсами, зовнішніми факторами тощо.

Отже, зовнішня/внутрішня оцінка – це аналізування зовнішніх і внутрішніх умов та факторів, впливу яких зазнає ЦОВВ.

Зовнішня оцінка – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує ЦОВВ.

Зовнішня оцінка визначає можливості та загрози, притаманні наявному середовищу, та прогнозує зміни середовища у майбутньому для з'ясування очікувань майбутнього.

Внутрішня оцінка – оцінювання стану ЦОВВ, виконання роботи, проблем та потенціалу.

Фактично внутрішня оцінка ґрунтується на даних функціонального обстеження ЦОВВ і є інвентаризацією ситуації із з'ясуванням сильних і слабких сторін ЦОВВ та оцінкою наявних можливостей для адекватної реакції на суспільні виклики. Також відкриваються ціннісні орієнтири організації, що спрямовують або зашкоджують поточній операційній діяльності. Такий аналіз сприяє з'ясуванню речей, що вимагають удосконалення в роботі ЦОВВ – процесу надання послуг.



Традиційно впровадження стратегічного планування в ЦОВВ розпочинається з аналізування сильних і слабких сторін організації, але визначальне значення для запровадження стратегічного планування в ЦОВВ має **зовнішнє середовище**. Саме зовнішнє середовище є спонукальним мотивом для впровадження стратегічного планування: внутрішньо ЦОВВ майже завжди є невідповідним.

Аналізування зовнішнього і внутрішнього середовища ЦОВВ допомагає поставити і відповісти на такі запитання: поточна ситуація, яку мету поставлено перед собою, як будуть вимірюватися досягнуті результати, як буде досягнуто цієї мети і як відстежуватиметься цей прогрес. Знання про реальний стан речей у ЦОВВ є однією із переваг стратегічного планування.

Визначення *споживача/зацікавленої сторони* – офіційне визначення тих, хто прямо чи опосередковано користується послугами ЦОВВ або тих, на кого прямо чи опосередковано впливає його діяльність.



У «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» [1, р.2.2] запропоновано перелік факторів і джерела інформації для *внутрішньої і зовнішньої оцінки ЦОВВ*. Доцільно ознайомитися із запропонованими підходами для аналізування зовнішнього і внутрішнього середовища (див. додаток 2.1).

3. Визначення місії організації

Відповідно до **бачення** як обов'язкового елемента довгострокового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру, визначається **місія**, що є відправною точкою для стратегічного плану, оскільки саме вона визначає *головне призначення ЦОВВ*.

Якісна декларація про місію:

- визначає загальну ціль існування ЦОВВ, визначену в положенні про нього;
- визначає основні потреби або явні проблеми, які покликана вирішити цей ЦОВВ;
- допомагає визначити очікування, вимоги споживачів та зацікавлених сторін, послуги, які надаються для задоволення цих вимог, процеси та ресурси, що використовуються з метою задоволення цих вимог.



Місія – це стисле, комплексне визначення мети діяльності ЦОВВ (головне призначення). Для чіткого визначення, хто ми є і що ми робимо, ми повинні знати для чого ми існуємо. Визначення має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися.

Місія має описувати основну мету існування міністерства та його функції, а також відображати послуги або продукти, які міністерство надає чи виробляє. Це узагальнююче обґрунтування існування установи. Місія рідко зазнає змін (що рідше, то краще вона сформульована).



Наприклад, у програмі діяльності Кабінету Міністрів України «**Відкритість, дієвість, результативність**» (2003) визначена мета урядової політики – підвищення якості життя населення, забезпечення прав і свобод громадян, створення можливостей для вільного розвитку особистості на основі сталого економічного зростання. Дії Уряду будуть спрямовані на створення умов для наближення до європейських стандартів в усіх сферах суспільного життя та майбутнього членства України в Європейському Союзі. Основою політичної стабільності у державі та гарантією дієздатності Уряду є взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади. Фактично це є визначення місії програми діяльності Кабінету Міністрів України.

Визначення **місії державної податкової служби України**: «Забезпечення повного та своєчасного надходження до бюджетів і державних цільових фондів законодавчо встановлених в Україні податків і зборів (обов'язкових платежів), а також неподаткових доходів» (Стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013 року. Затверджено наказом Державної податкової адміністрації України 7 квітня 2003 № 160).

4. Визначення стратегічних цілей

Стратегічні цілі, зазвичай, стосуються головних елементів місії ЦОВВ і є структурою для детальнішого планування.

Цілі ЦОВВ є стратегічним напрямом для організації загалом та є об'єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності. Цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються у порядку пріоритетності.

Стратегічні цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування ЦОВВ;
- виконують або роблять свій внесок у виконання місії ЦОВВ;
- відносяться до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним та бажаним рівнем послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їхнього досягнення виконуються завдання і плани дій;
- перебувають в межах законодавчих повноважень або, в межах завдання, на їх підтримку вводиться відповідне законодавство;
- повинні бути реалістичними та досяжними.
- *Зміна цілей у стратегічному плані ЦОВВ є можливою, але малобажаною процедурою.*
- Етапи розробки або перегляду стратегічних цілей ЦОВВ:

- розпочніть процес (визначте учасників, дайте визначення термінології, встановіть часові межі, з'ясуйте очікування);
- проаналізуйте дані внутрішньої та зовнішньої оцінки;
- беріть до уваги зворотний зв'язок від споживачів і зацікавлених сторін;
- проаналізуйте прогалини у наданні послуг;
- встановіть напрям для досягнення бажаних результатів;
- окресліть та доопрацюйте цілі.

і	<p>Наприклад, стратегічні цілі розвитку державної податкової служби України формуються:</p> <p>Забезпечення умов для підвищення рівня добровільного виконання вимог податкового законодавства платниками податків.</p> <p>Створення умов для партнерських взаємовідносин податкової служби із платниками податків.</p> <p>Впровадження стандартизованих та прозорих форм і методів обслуговування платників податків.</p> <p>Трансформація моделі нинішньої державної податкової служби України на провідний, підзвітний суспільству, високоефективний державний орган виконавчої влади.</p> <p>(Стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013 року).</p> <p>Стратегічними цілями можна назвати пріоритети діяльності Головдержслужби:</p> <p>забезпечення прийняття нового законодавства з питань державної служби;</p> <p>сприяння підвищенню рівня професійності корпусу державних службовців та їх соціального статусу;</p> <p>підвищення ефективності роботи кадрових служб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;</p> <p>запобігання проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;</p> <p>сприяння удосконаленню діяльності апаратів органів виконавчої влади;</p> <p>посилення відкритості, гласності та прозорості діяльності Головдержслужби України у формуванні державної політики у сфері державної служби.</p> <p>(Пріоритети діяльності Головдержслужби України).</p>
---	--

5. Визначення завдань

Завдання – конкретні, обмеженими у часі й вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей. Завдання є проміжними досягненнями, що потрібні для реалізації стратегічних цілей. Фактично сукупність завдань становить стратегічні цілі.

Завдання мають відповідати критеріям **SMART**, тобто, бути:

- *конкретними* (Specific): завдання повинні відображати конкретні бажані досягнення, а не способи їх реалізації. Завдання повинні вести до вироблення конкретних стратегій або дій і бути досить докладними, щоб бути зрозумілими і вказувати чіткий напрям іншим;
- *вимірюваними* (Measurable): завдання мають бути кількісно вимірюваними, щоб оцінити їх досягнення. Звітність повинна вбудовуватися в процес планування. Метод для вимірювання виконання завдання потрібно визначити до фактичного початку роботи;
- *амбіційними*, але *досяжними* (Aggressive but Attainable): щоб завдання були зразком досягнень, вони мають бути напруженими, але не повинні вимагати неможли-

- вого. Завдання завжди повинні відповідати наявним ресурсам;
- *орієнтованими на результат* (Results-oriented): завдання повинні вказувати результат;
 - *обмеженими часовими межами* (Time-bound): вкажіть порівняно короткий час для виконання завдань – від кількох тижнів і максимум до року.

i	Прикладом формулювання завдань, що <i>потребують уточнення</i> є визначення завдань у програмі діяльності Кабінету Міністрів України «Відкритість, дієвість, результативність» (2003): налагодження конструктивного співробітництва з Верховною Радою України на основі консолідації українського суспільства, реалізації принципу розподілу влади, послідовного здійснення політичної та адміністративної реформ, внесення відповідних змін до Конституції України, узгодження політики і дій, спрямованих на поєднання системних реформ із забезпеченням економічного зростання та підвищенням добробуту українського народу. Ми будемо співпрацювати з усіма депутатськими фракціями (групами) та позафракційними народними депутатами, дотримуючись принципу відкритості, прозорості та рівності народних обранців. Налагодження конструктивного діалогу з усіма політичними партіями, представленими у парламенті, та удосконалення законотворчого процесу сприятиме створенню клімату взаємної довіри і солідарної відповідальності між законодавчою та виконавчою гілками влади. (Програма діяльності Кабінету Міністрів України «Відкритість, дієвість, результативність» (2003).
---	--

Для відповідального формулювання завдань варто дотримуватися таких етапів:

- проаналізуйте місію і цілі;
- визначте потрібні результати;
- сформулюйте завдання та кількісні критерії його виконання;
- встановіть часові межі досягнення результатів;
- передбачте підзвітність.
- Цілі й завдання завжди є взаємоузгодженими.

i	Прикладом відповідального формулювання стратегічних цілей і завдань можуть бути: «Цілі розвитку тисячоліття: Україна». Цілі Розвитку Тисячоліття для України є довготерміновим програмним документом, який містить основні індикатори людського розвитку та сталого розвитку докільля до 2015 року, узгоджені з прогностичними макроекономічними показниками. Довгострокові цілі розвитку, серед яких: подолання бідності, забезпечення якісної безперервної освіти впродовж життя, захист та збереження навколишнього середовища, поліпшення стану здоров'я населення, боротьба із поширенням захворюваності на ВІЛ/СНІД та туберкульоз, забезпечення гендерної рівності – нові орієнтири розвитку країни на довгострокову перспективу (до 2015 року), узагальнені і кількісно вимірювані – <i>всього 6 цілей, 13 завдань та 23 показники</i> (див. Додаток 2.2).
---	--

Для закріплення матеріалу доцільно виконати **вправу 2.2** (подано в кінці розділу).

6. Розробка плану дій

План дій – детальний опис заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану.

Щоб уникнути створення нереалістичних очікувань, плани дій мають ґрунтуватися на фінансовій реальності та містити два чи три оперативних плани, кожен з яких формується на відповідний бюджетний рік.

!	В українській практиці часто під планом дій розуміють оперативний план чи взагалі не розглядають оперативні плани як складники стратегічного планування.
---	--

Етапи формування плану дій:

- докладно опрацюйте план дій відносно кожного з пунктів заходів (кроків), спрямованих на реалізацію завдань, та термінам їхнього виконання;

- призначте відповідальних за реалізацію плану дій;
- визначте фінансові та інші ресурси, потрібні для реалізації плану дій.

7. Моніторинг та оцінювання стратегічного плану для ЦОВВ

Моніторинг і оцінювання результатів і процесу стратегічного планування.



Моніторинг варто розглядати як систематичне спостереження (за обраними критеріями) за процесом досягнення результатів стратегічного планування у ЦОВВ.

Моніторинг виконання завдань і досягнення стратегічних цілей є *обов'язковим елементом* діяльності команди зі стратегічного планування.



Наголосимо, що за допомогою стратегічного планування звітність «вбудовується» у процес цього планування.

Моніторинг процесу стратегічного планування здійснюється відповідно до графіка: щоквартально або щомісячно з розлогим моніторингом раз на півроку.



Для успішного стратегічного планування важливо пам'ятати, що дані *зовнішнього* моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними *внутрішнього* моніторингу ЦОВВ.

При розгляді стратегічного планування варто мати на увазі, що моніторинг є складником **оцінювання** – з'ясування реалій реалізації стратегічного плану та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Для здійснення моніторингу й оцінювання треба визначити показники результатів і наслідків стратегічного планування у ЦОВВ.

Показники оцінювання роботи ЦОВВ використовуються для *оцінки результатів: вхідні, вихідні, ефективність та якість, наслідки* (кожен має власні питання-критерії і часто використовується у комбінації з іншими для аналізу результатів діяльності ЦОВВ).

Вхідні показники вказують на обсяг ресурсів, потрібних для надання конкретних продуктів чи послуг; охоплюють людські ресурси, матеріали, обладнання і витратні матеріали, а також можуть репрезентувати фактори потреби. Вхідні показники є корисними, оскільки показують загальний обсяг коштів та комбінацію ресурсів, *потрібних* для надання послуги, потребу на послуги і обсяг ресурсів, який використовується однією послугою, порівняно з іншими.

Вихідні показники вказують на кількість наданих продуктів або послуг. Вихідні показники звертають увагу на рівень діяльності за конкретним елементом плану дій. Вихідні показники є корисними у визначенні того, що продукує реалізація стратегії, програми чи заходу. Проте вони є обмеженими, оскільки не вказують чи досягнуто цілей, і нічого не говорять про якість чи ефективність наданих послуг.

Оцінювання: *ефективності*: співвідношення між затратами на втілення стратегічного плану та досягнутими результатами, яке може вимірюватись як у натуральних показниках (продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можливо дати грошову оцінку всім затратам і результатам;

результативності: міра досягнення проголошених стратегічних цілей, яка показує, наскільки результати наблизились до задекларованих цілей.

Показники якості відображають ефективність виконання очікувань споживачів і зацікавлених сторін.

Наслідки показують чи діяльність ЦОВВ у напрямі реалізації плану дій відповідають запропонованим плановим завданням. Вони відображають фактичні досягнуті результати, а також вплив або користь від виконання законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, стратегій, програм та інших заходів, внесених до плану дій. Оцінюватися можуть як середньотермінові, так і довготермінові наслідки. Вище керівництво, зазвичай, найбільше цікавлять саме показники наслідків. Проте інформація про кінцевий результат не завжди доступна і не завжди її можна виміряти.

Комплексний набір показників оцінювання стратегічного планування:

- пов'язаний з місією, цілями та завданнями ЦОВВ;
- оцінює проміжні й остаточні наслідки;
- ґрунтується на вимірюваності;
- є дійсним і надійним;
- чітко визначає функції;
- корисний для працівників, внутрішніх і зовнішніх споживачів, зацікавлених сторін і вищого керівництва.

Оцінювання стратегічного плану доцільно здійснювати за таблицею 2.2:

Таблиця 2.2

Повнота стратегічного плану	Чи охоплює він усі потрібні питання? Чи взято до уваги всі обставини, які можуть скластися? Чи відображає план повну картину використання всіх ресурсів?
Об'єктивність	Чи не закладено в план якоїсь суб'єктивності? Чи всі його параграфи ґрунтуються на фактах і здоровому глузді?
Контрольованість та його реалізація	Чи закладено до плану жорсткий розклад або календар для контролю його здійснення? Чи закріплено завдання за певними структурами й людьми? Хто відповідає за контроль реалізації плану?
Реалізм плану	Чи всіх цілей плану можна досягти? Чи надано досить часу, аби реалізувати план?
Обґрунтованість плану	Чи якісно він складений? Чи погодились основні члени команди з його стратегією? Чи достатньо співробітників для здійснення плану?
Розподіл відповідальності	Чи чітко сформульовано в плані завдання, і чи розподілено відповідальність між виконавцями? Чи визначено дати й терміни здійснення певних завдань? Чи не порушиться виконання плану, якщо, наприклад, два відповідальних виконавці в момент кризи не захочуть далі працювати? Чи виконуватиметься план надалі? Чи розуміють основні виконавці план, і чи здатні вони реалізувати свої завдання без постійних інструкцій?
Динамічність плану	Чи може план здійснюватись, якщо, наприклад, події змінюватимуть теми, відбуватимуться миттєво? Чи достатньо він гнучкий, і чи можна його пристосовувати до всіх можливих змін, які треба передбачити?
Орієнтація на перемогу	Чи сформульовано в плані, як ви збираєтесь реалізувати державну політику? Чи беруться до уваги дії опонентів? Чи існує запасний план, який буде реалізований у разі, коли опоненти діятимуть в непередбаченому напрямі?
Функціональність плану	Чи можна використати план у щоденній роботі? Успіх впровадження цього плану залежить від того, наскільки легко його застосувати. Чи легко його зрозуміти? Чи ефективно в ньому використовуються ресурси?
Унікальність і своєрідність плану	Чи враховується у плані специфіка ситуації? Чи орієнтовано його на ті послуги, що потрібно надавати?

Отже, стратегічне планування діяльності ЦОВВ сприяє формуванню стратегічного мислення у керівництва та становленню стратегічної спільноти. Саме стратегічні плани спонукають до переходу від управління на підставі доручень до управління на основі планування й моніторингу політики та здійснення відповідних організаційних змін у ЦОВВ для налагодження чіткої координації відповідно до завдань і цілей стратегічного плану.

Насамкінець нагадаємо складники успішного стратегічного плану для ЦОВВ:

- повна підтримка з боку керівництва ЦОВВ;
- залучення широкого кола працівників;
- встановлення чітких повноважень та графіків, де визначається і забезпечується відповідальність за результати;
- активізування, породження розуміння і спільної мети в ЦОВВ;
- бере до уваги особливості середовища, в якому він функціонує, і чутливий до змінних середовища;
- реалістичні підходи щодо мети, завдань, ресурсів та результатів, зважаючи на проблеми кадрів, загальні фінансові умови та тенденції, характерні для бюджету;
- аргументація на підтримку своїх рекомендацій;
- методологія або стратегія вирішення конфліктів, що виникають між зацікавленими сторонами;
- прийняття рішень щодо ресурсів та мінімізація ресурсних витрати, часто вимагає взаємозаміни або перерозподілу ресурсів та організаційних змін;
- неперервність стратегічного планування.

Запитання для самоконтролю.

1. Дайте визначення стратегічного планування на центральному рівні.
2. Перелічіть етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ.
3. Яким повинен бути якісний стратегічний план для ЦОВВ?
4. Які труднощі спричиняє застосування стратегічного планування у діяльності ЦОВВ?

Вправа 2.1

«Створення Робочої групи – команди зі стратегічного планування»

Використовуючи теоретичний матеріал про етапи стратегічного планування з першого розділу (**II етап – Створення організаційних структур**) сформууйте Робочу групу – команду як найвищий орган і мозковий центр зі стратегічного планування.

Завданням для виконання вправи є складання умовного списку членів робочої групи – команди зі стратегічного планування для вашого Міністерства чи ЦОВВ.

Виконання завдання умовно поділяється на дві частини:

- самостійна робота слухачів у міні-творчих групах (до 30 хвилин);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи потрібно поділитися на «міні-творчі» групи кількістю **до 3 осіб** кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Вправу виконати за шаблоном на аркушах паперу А 4 формату і потім перенести на великі аркуші паперу чи дошку для наступної репрезентації.

Шаблон для виконання вправи 2.1

№ з/п	ПІБ	Посада і обов'язки у Робочій групі	Посада у міністерстві чи ЦОВВ

В другій умовній частині виконання вправи, враховуючи кількість міні-творчих груп, установлюється регламент для репрезентації.

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Поясніть: чому саме цих осіб ви внесли до списку? Які аргументи «за» чи «проти» кожної кандидатури можете навести і чи зможе саме такий склад команди обговорювати і схвалювати важливі рішення, пов'язані з розробкою і втіленням стратегічного плану? Тобто, чи зможе Робоча група – команда «зійти сходами» творення стратегічного плану?

Після закінчення репрезентації проводиться коротке обговорення результатів та підводяться підсумки і складається узгоджений список (шляхом підкреслення чи окремо виписуються імена і прізвища) Робочої групи – команди зі стратегічного планування для Міністерства чи ЦОВВ.

Вправа 2.2.

«Зіставлення стратегічних цілей і завдань»

Завданням для виконання вправи є зіставлення стратегічних цілей і завдань, що сформульовані у Програмі діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям» із цілями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за місцем роботи учасників тренінгу).

Виконання завдання умовно поділяється на дві частини:

- самостійна робота слухачів у міні-творчих групах (до 40 хвилин);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи треба поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

- Програма діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям» (Додаток 2.3).
«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Завдання: зіставте на відповідність/невідповідність стратегічні цілі і завдання, використовуючи матеріали Програми діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям» (Додаток 2.3) із цілями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за місцем роботи учасників тренінгу).

Вправу виконати за шаблоном на аркушах паперу А 4 формату і потім перенести на великі аркуші паперу чи дошку для наступної репрезентації.

Шаблон для виконання вправи 2.2

	Програма діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям»	Цілі і завдання Міністерства чи ЦОВВ	Відповідність/ невідповідність
Цілі			
Завдання			

У другій умовній частині виконання вправи, беручи до уваги кількість міні-творчих груп, установлюється регламент для репрезентації.

Результати виконання вправи репрезентуються представниками міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Поясніть наявність невідповідностей (якщо є) між цілями і завданнями. Як шляхи уніфікації ви можете запропонувати.

Після завершення репрезентації проводиться коротке обговорення результатів та підводяться підсумки щодо виконання вправи.

Ситуативне дослідження 2.1 **«Місія, цілі і завдання ЦОВВ»**

Завдання для виконання

Використовуючи матеріали «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...» та досвід власної роботи у ЦОВВ

- **проаналізуйте зовнішнє і внутрішнє середовища** Міністерства чи ЦОВВ;
- **підтвердіть чи запропонуйте уточнення до місії, стратегічних цілей й завдань** Міністерства чи ЦОВВ.

Для виконання ситуативного дослідження виконуються 5 завдань за шаблонами (роздатковий матеріал).

Рекомендовані джерела

Обов'язкова

1. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – Р.2; 4// www.ua-ra-csar.org.ua/ua-2004-2.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.: Літопис, 2004. – С.42-67; 98-106;115-120; 134-137;176-178.
3. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Опорний конспект дистанційного курсу. – К., 2004. – С.49-54.

Додаткова

4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Брайсон Дж., Алстон Ф. Створення і реалізація вашого стратегічного плану/ Робочий зошит для державних і неприбуткових організацій (план, видавництво).
6. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: Пер. з англ. – К.: Основи, 2000. – 243 с.
7. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – 198 с.
8. Горбатенко В.П. Стратегія модернізації суспільства: Україна і світ на зламі тисячоліть: Монографія. – К.: Видавничий центр «Академія», 1999. – 240 с.
9. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 510 с.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560с.
11. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.

12. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка та ін. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
13. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
14. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: Навч. курс. Робоча прогр. та метод. вказівки / Кер. проекту Г. Дробенко; Підготов. навч. курсу та його апробація Р. Брусак; Ред. Ю. Бондаренко; Українська Акад. держ. упр. при Президентові України. Львів. регіон. ін-т держ. упр. – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2002. – 41 с.
15. Стратегічне планування: Підручник для громадських організацій / Під ред. Полуйко В. – Л.: Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. – 108 с.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
17. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти: Моног. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
18. www.kmu.gov.ua – Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства).
19. www.intellect.org.ua – Мережа аналітичних центрів України.

МОДУЛЬ № 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Короткий опис модуля:

формування нової системи планування розвитку територій. Державна стратегія регіонального розвитку до 2015 року. Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку. Реалізація регіональних стратегій розвитку. Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку.

Цілі модуля:

ознайомити слухачів з новими засадами планування розвитку територій та пріоритетами Державної регіональної політики до 2015 року; розкрити методологію формування регіональних стратегій розвитку; сформувати у слухачів уміння оцінювати ресурсний потенціал та формувати стратегічні цілі розвитку регіону, аналізувати їх та удосконалювати.

Завдання модуля:

ознайомити учасників курсу з основними пріоритетами державної стратегії регіонального розвитку; методологією та інструментарієм стратегічного планування регіонального розвитку; основними підходами щодо оцінки регіональних стратегій розвитку.

Навчити застосовувати теоретичні знання щодо розробки регіональних стратегій розвитку в практичній діяльності;

визначати стратегічні пріоритети та зіставляти їх з державними стратегічними цілями та цілями розвитку територіальних громад регіону; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території; оцінювати та корегувати стратегії регіонального розвитку.

Навчити розробляти пропозиції щодо стратегій регіонального розвитку та окремих проєктів.


Ключові поняття:

державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку, регіональна політика, стратегічне планування, SWOT-аналіз, оцінювання.

Теоретичний матеріал до модуля №3

Формування нової системи планування розвитку територій.

На підставі Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України (див. модуль 1) в Україні формується нова система планування територіального розвитку, що повинна містити такі елементи (рис 3.1)

	<i>Концепція державної регіональної політики</i> як загальний задум, конструктивний принцип діяльності держави у сфері регіональної політики повинна визначати головну мету державної регіональної політики, основні завдання, які передбачається вирішити для досягнення поставленої мети, а також пріоритетні шляхи їх реалізації.
---	--

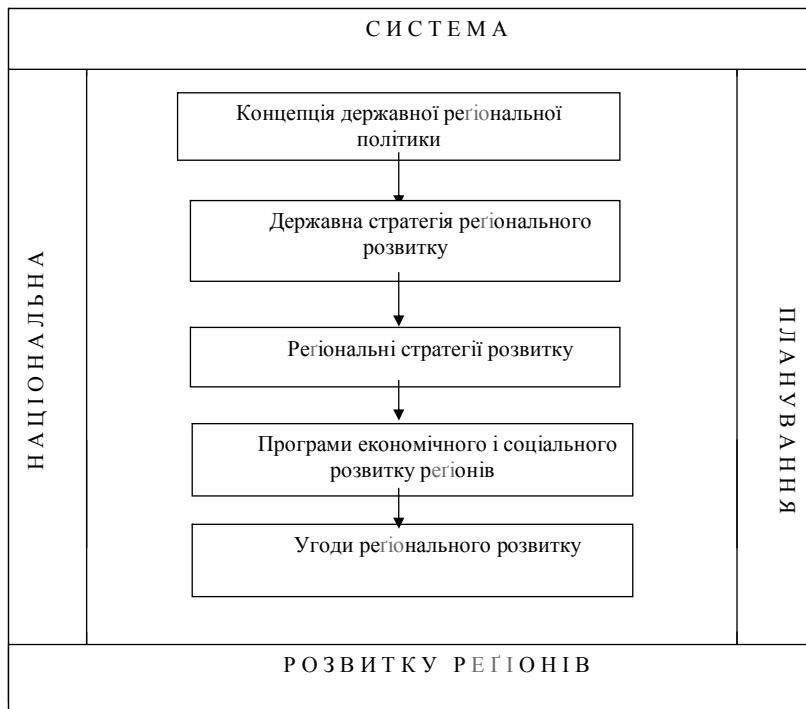


Рис. 3.1. Структурна схема національної системи планування розвитку регіонів

Концепція державної регіональної політики (далі – Концепція) затверджена Указом Президента України від 25 травня 2001 року. Вона головною метою державної регіональної політики визначає «створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

Концепція визначає, що *державна регіональна політика ґрунтується на таких принципах:*

- конституційність та законність;
- забезпечення унітарності країни та цілісності її території;
- поєднання процесів централізації та децентралізації влади;
- максимальне наближення управлінських послуг до споживачів;
- диференційованість надання державної підтримки регіонам;
- стимулювання тісної співпраці органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

У Концепції встановлюються основні завдання, які треба вирішити для досягнення головної мети державної регіональної політики. Зокрема, до них віднесено:

- вивчення та оцінку внутрішнього потенціалу кожного регіону та розроблення ефективних механізмів його використання;
- структурну перебудову економіки регіонів на інноваційній основі;
- зменшення рівня територіальної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів;
- розвиток підприємництва, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів;

- зміцнення економічної інтеграції регіонів;
- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин;
- вдосконалення державної системи охорони довкілля та використання природних ресурсів;
- налагодження транскордонного та міжнародної співпраці у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу.

Для виконання цих завдань визначені пріоритетні шляхи:

- вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів;
- підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в соціально-економічному розвитку регіонів.

Спрямованість розвитку України у світові та євроінтеграційні напрями потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Маючи значний економічний та інтелектуальний потенціал, Україна загалом, як і регіони, зокрема, за інтегрованою оцінкою ефективності економіки, рівнем життя та екологічної безпеки, а також конкурентоспроможності суб'єктів господарювання поки що значно поступається країнам Західної і Центральної Європи. Нерівномірність регіонального розвитку і рівня життя населення створює передумови для соціального напруження в суспільстві, загрожує територіальній цілісності країни, стримує динаміку соціально-економічних показників, уповільнює ринкові перетворення та знижує їх ефективність.

У зв'язку з цим державна регіональна політика повинна бути скорегована та спрямована на створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів як основи їх динамічного розвитку та усунення значних міжрегіональних диспропорцій. Задля цього постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 затверджена **Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року**.



Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямів структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації (далі – *Стратегія*).

Ціль цієї Стратегії полягає у визначенні ключових проблем регіонального розвитку, пріоритетів державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів на період до 2015 року.

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі, згідно зі Стратегією, базуватиметься на таких основних принципах (зазначені принципи значною мірою збігаються з принципами Регіональної політики ЄС):

- **програмування.** Політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довготермінових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні. Цей принцип також передбачає щорічне планування потрібних витрат державного бюджету, що сприяє забезпеченню прозорості, стабільності та синхронізації в політиці розвитку регіонів;
- **концентрація.** Через обмеженість державних фінансових ресурсів при виконанні завдань, визначених цією Стратегією, ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих

- цілей, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;
- **синхронізація дій** («синергії»). Передбачається синхронне здійснення низки реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;
 - **поляризований розвиток**. Передбачається формування «опорних регіонів» (полюси, локомотиви зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах. Цей принцип застосовували держави, що перебували на початкових стадіях соціально-економічного піднесення, коли інноваційна хвиля тільки розпочинала формуватися та набувала масштабності за рахунок її концентрування в окремих «полюсах зростання»;
 - **додатковість**. Передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;
 - **субсидіарність** – розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;
 - **збалансований розвиток**. Зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх потенціалу умов, критеріїв та термінів, визначених законодавством;
 - **партнерство**. Передбачається тісна співпраця між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації Стратегії, здійснення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;
 - **єдність**. Передбачається забезпечення суспільної єдності, що полягає у зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей в економічному розвитку між регіонами; просторової єдності, що полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів. Досягнення єдності в усіх трьох вимірах повинне бути однією із цілей регіонального розвитку та регіональної політики.

!	Основною метою Стратегії є створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення.
---	--

!	Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України до 2015 року: <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу. 2. Забезпечення розвитку людських ресурсів. 3. Розвиток міжрегіонального співробітництва. 4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку.
---	--

Виконання зазначених завдань дасть можливість забезпечити динамічний збалансований розвиток країни загалом, наблизити рівень життя до європейських

стандартів та створити умови для посилення економічної активності в усіх регіонах країни, що сприятиме поступовому пом'якшенню міжрегіональних диспропорцій, зменшенню ризиків утворення депресивних територій та захистить суспільство від значних витрат на відновлення належних умов їх життєдіяльності. Державні стратегічні пріоритети по регіонам України наведені у додатку 3.1.

Основними інструментами реалізації Стратегії є:

1. Угоди щодо регіонального розвитку.

Укладення угод щодо регіонального розвитку дасть змогу узгоджувати державні пріоритети регіонального розвитку з регіональними пріоритетами, концентрувати державні та місцеві ресурси для їх виконання.

За результатами аналізу переваг регіону та основних структурних проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність і потенціал зростання у кожному регіоні, угоди щодо регіонального розвитку визначатимуть спільні заходи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з реалізації Стратегії та регіональних стратегій розвитку та укладатимуться між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами.

Угода щодо регіонального розвитку також визначає:

- порядок, обсяг, форми та терміни фінансування спільних заходів, визначених сторонами, відповідно, з Державного бюджету України та місцевих бюджетів;
- порядок інформування про реалізацію сторонами угоди щодо регіонального розвитку;
- відповідальність сторін угоди за невиконання або неналежне виконання передбачених нею заходів;
- порядок внесення змін до угоди;
- порядок набуття чинності та термін дії угоди.

Договірні відносини розвиватимуться поступово з урахуванням набутого досвіду та стану готовності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до їх прийняття.

2. Програми подолання депресивності окремих територій.

З метою запобігання зростанню міжрегіональних диспропорцій розроблятимуться та виконуватимуться програми, які визначатимуть комплекс заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, спрямованих на подолання депресивності окремих територій та стимулювання їх розвитку. Статус програм підтримки депресивних територій може бути загальнонаціональним чи регіональним. Джерела фінансування програм розвитку депресивних територій мають бути диверсифіковані (для фінансування заходів зазначених програм залучатимуться кошти державного і місцевих бюджетів та інших джерел). Важливою умовою ефективної реалізації регіональних програм має бути формалізована інформаційна система, що містила б інформацію двох видів: про соціально-економічний стан регіонів та моніторинг ефективності прийнятих рішень з можливістю коригувати заходи. Реалізація в межах державної регіональної політики програми допомоги депресивним регіонам має супроводжуватись переглядом існуючих регіональних програм і скасуванням безсистемно наданих пільг.

3. Державні цільові програми.

Для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів Стратегії розроблятимуться та виконуватимуться державні цільові програми розвитку окремих регіонів, які мають перетворитися на дієвий інструмент державної регіональної політики шляхом їх спрямування не на загальну підтримку конкретних регіонів, а на цільове вирішення системних проблем.

З метою забезпечення здійснення державної політики регіонального розвитку, узго-


дження довготермінових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямками розвитку регіонів Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації разом з органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості з урахуванням норм цієї Стратегії розроблятимуть регіональні стратегії розвитку на період до 2015 року та здійснюватимуть заходи з їх реалізації.

Реалізація Стратегії та регіональних стратегій розвитку здійснюватиметься з широким залученням інституцій регіонального розвитку, громадських організацій, представників бізнесу тощо. Особливу роль у цьому процесі відіграватимуть агентства регіонального розвитку як інституції, що мають значний інноваційний потенціал, оскільки вони є елементом механізму впровадження нового типу відносин між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та представниками невіддільних кіл (бізнес, громадськість), і діють як посередники між місцевими (регіональними) органами державної влади та недержавними установами під час реалізації дієвої регіональної політики. На сьогодні в Україні утворено та функціонує майже 100 таких агентств, що може розглядатися як потенційна база розвитку інфраструктури підтримки регіонального розвитку.

Результати реалізації Стратегії визначаються шляхом здійснення моніторингу виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій, інших заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Для здійснення моніторингу застосовуються показники соціально-економічного розвитку регіонів, наведені у додатку 3.1 та додатку 3.2, а також визначені угодами щодо регіонального розвитку та програмами подолання депресивності окремих територій інші показники.

Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку

	Регіональна стратегія розвитку (далі РСР) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий та довгостроковий періоди.
--	--

У РСР з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

РСР, разом з Державною стратегією регіонального розвитку, є основою для розроблення:

- середньострокових програм економічного і соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного і місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для стратегічних цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;
- щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, що включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;
- угод між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами щодо регіонального розвитку;
- визначення депресивних територій.

!	Стратегічне планування розвитку регіону – це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади формують своє майбутнє й визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів.
---	---

Цей процес містить:

- узгодження інтересів усередині регіону, регіону з Центром, а також регіону з територіальними громадами та субрегіонами, іншими регіонами;
- інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;
- визначення реально здійснених завдань і цілей;
- формування програм і планів дій щодо реалізації стратегії.

Для забезпечення розроблення проекту РСР рішенням Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій можуть бути утворені робочі групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових та громадських організацій, політичних партій тощо.

!	Стратегічний план концентрується на перспективах регіону й у кожній сфері повинен виявляти головні, ключові фактори. Він не скасовує й не підмінює інші види планів, не є комплексним планом, а визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону сферах та галузях.
---	---

План адресований всій територіальній спільноті, задає орієнтири для всіх, показує перспективи й бізнесу, і владі, і жителям, і потенційним зовнішнім інвесторам.

Стратегічний план – не директива, а документ, що містить в собі погоджені та визнані розумними вимоги підприємств і населення до місцевої влади. Це спільна домовленість про конкретні заходи, що мають стратегічну важливість для регіону. Процес стратегічного планування спрямований на пошук суспільного консенсусу, на залучення до прийняття рішень, а значить і в їхню реалізацію, широкого кола активних осіб. Отже, по суті, йдеться про механізм стратегічного партнерства в регіоні, тобто, про механізм пошуку стратегічних орієнтирів і забезпечення погоджених дій щодо їхнього досягнення.

Відсутність суспільно схваленої й прийнятої владою стратегії розвитку регіону знижує якість управління, завдає шкоди зовнішньому й внутрішньому іміджу регіону і його адміністрації.

Треба зважити на те, що процедура стратегічного планування не допускає абсолютно однакового підходу, оскільки регіони різняться:

- рівнем економічної активності;
- географічними характеристиками і природними ресурсами;
- економічними умовами;
- соціальною організацією життєдіяльності населення;
- політичними умовами й ефективністю діяльності органів місцевої влади.
- Однак загальні підходи й способи вирішення проблем виявляються схожими між собою. Визначальним моментом всіх перетворень у регіоні має бути забезпечення гідного рівня життя людини. Через це вихідним пунктом будь-якого стратегічного плану має бути оцінка реального становища регіону у всіх аспектах його діяльності, ступінь його відповідності сучасним тенденціям розвитку у світі й співвіднесення з поставленими цілями.

!	Рекомендуємо такі етапи стратегічного планування в регіоні: I етап – загальний огляд регіону; II етап – аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону; III етап – SWOT-аналіз; IV етап – стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети); V етап – стратегічний план (цілі, програми, проекти); VI етап – моніторинг та оцінювання реалізації РСР. VII етап – аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення.
---	--

Варто зазначити, що наповнення етапів може здійснюватися за різними методологіями. Однак запропонована поетапність повинна бути обов'язково дотримана. Зв'язок компонентів стратегічного планування показано на рис 3.2.

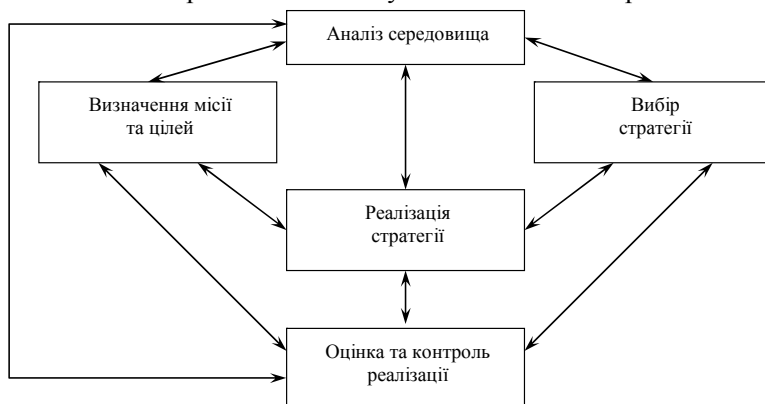


Рис. 3.2. Зв'язок компонентів стратегічного планування

Робота над розробкою РСР повинна супроводжуватися громадським обговоренням її по всіх етапах процесу планування, особливо при формулюванні бачення бажаного стану регіону, оскільки Стратегія спрямовується на досягнення тільки тих цілей, які підтримують усі учасники регіонального розвитку.

Інформаційною базою для розробки РСР можуть стати статистичні дані щодо розвитку регіону за декілька років, звіти про виконання окремих програм, які реалізуються на території регіону, різні обстеження, результати соціологічних опитувань та анкетування, матеріальні, фінансові, міжрегіональні баланси, баланс трудових ресурсів та інші.

У результаті роботи повинен бути створений документ «Стратегія регіонального розвитку», який містить текстовий матеріал, а також додатки у вигляді таблиць, графіків, схем, розрахунків, конкретних проектів і програм тощо.

!	<p><i>Процедура розробки та затвердження РСР регламентується таким чином:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – створення робочої групи; – розробка РСР; – експертиза РСР (громадські слухання, опрацювання у депутатських комісіях); – легітимізація РСР (затвердження обласною радою); – розробка і затвердження місцевими державними адміністраціями нормативних актів з виконання РСР.
---	--

Описово-аналітична частина РСР має містити дані про: географічне розташування, оточення регіону; ландшафтні особливості рельєфу, характеристики ґрунтів та гідрологію; природно-ресурсний потенціал; кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри тощо); адміністративний поділ, місце в загальнодержавному розподілі праці; особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні 10 років; екологічну ситуацію на території регіону; політичну ситуацію; фінансово-бюджетну ситуацію; рівень життя населення та його ділову активність.

Стратегічний план, який містить стратегічні цілі і оперативні плани дій, повинен базуватися на баченні, що визначає шлях розвитку регіону. «Стратегічне бачення» окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток регіону в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом. Визначення спільнотою ре-

гіону стратегічного бачення власного майбутнього можливо здійснювати шляхом обговорення із залученням засобів масової інформації, анкетування, публічних виступів тощо.

!	Місія регіону виражає вищий сенс, мету існування регіонального співтовариства в майбутньому. Місія розвитку регіону тісно пов'язана із категорією бачення його розвитку. Місія може бути обґрунтована та визначена за умов чіткого уявлення про наявні майбутні ресурси регіону, його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, соціально-політичну та економічну ситуацію тощо.
----------	---

Визначення сильних і слабких сторін регіону (SWOT-аналіз)

Характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону, розроблення стратегічного плану розвитку здійснюється на основі діагностики стартових умов регіонального розвитку шляхом SWOT-аналізу (див. модуль 1).

Орієнтовний перелік та характеристика внутрішніх факторів розвитку регіону наведені нижче.

Таблиця 3.1

Характеристика сильних та слабких сторін регіону

Потенційні внутрішні переваги (конкурентні переваги)	Потенційні внутрішні недоліки (обмеження щодо регіонального розвитку)
Природно-ресурсний потенціал	
...	...
Економічний потенціал	
...	...
Науково-технічний потенціал	
...	...
Стан оточуючого природного середовища	
...	...
Трудовий потенціал	
...	...
Рекреаційний потенціал	
...	...
Рівень природно-технічної безпеки	
...	...
Просторово-економічний потенціал	
...	...
Розвиток інфраструктури	
...	...
Інше	

Внутрішні фактори розвитку, пов'язані з місцевими ресурсами:

1. Природно-ресурсний потенціал характеризується станом і прогностичними оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом природного середовища.

Оцінка земельних ресурсів здійснюється на основі визначення рівня та ефективності використання земельних ресурсів за даними земельного кадастру (форма 6-зем.); рівня господарського використання, розподілу земельного фонду за власниками і землекористувачами, за категоріями земель; рівня забудови земель населених пунктів; грошової оцінки земель, можливості та умов функціонального перерозподілу земель. Наводяться дані про якісний стан та рівень біопродуктивності земельних угідь та ефективність їх використання.

Оцінка водних ресурсів здійснюється шляхом визначення їх обсягів, якісного стану, можливостей збільшення, ступеня та ефективності використання.

Лісові ресурси оцінюють за площею, породним складом, віковою структурою, категоріями захищеності, продуктивністю та використанням лісового фонду.

Мінерально-сировинні ресурси (включно з так званими «техногенними» родовищами) оцінюють за їх структурою, запасами та можливостями їх приросту, обсягами та умовами видобутку.

Оцінку оздоровчих та рекреаційних ресурсів здійснюють шляхом визначення їх придатності для лікування та відпочинку (кліматичні умови, естетична цінність ландшафтів, наявність бальнеологічних властивостей тощо).

2. Економічний потенціал оцінюється за обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури.

3. Оцінка науково-технічного потенціалу здійснюється за показниками наявності науково-дослідних, дослідно-експериментальних, упроваджуючих, інформаційних, проектних організацій, вищих навчальних закладів, їх відповідності спеціалізації економіки регіону, кількості та якісної характеристики наукових кадрів, наявності наукових розробок світового рівня, кількості отриманих патентів.

4. Стан оточуючого природного середовища характеризується рівнями забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів, обсягами накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо).

5. Оцінка трудового потенціалу містить визначення існуючої та прогнозованої кількості та вікової структури трудових ресурсів, їх кваліфікації, зайнятості та стану на ринку праці (кількість та рівень безробіття тощо).

6. Туристичний потенціал оцінюють за наявністю, кількісною та якісною характеристиками історико-культурних (історична спадщина), природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, станом розвитку туристичної інфраструктури.

7. Рівень природно-технічної безпеки характеризується переліком, структурою, розміщенням потенційно небезпечних об'єктів та інших джерел виникнення надзвичайних ситуацій, їх розподілом за групами ризику, параметрами зон уражень (площа території, кількість населених пунктів та населення) та наслідками надзвичайних ситуацій, станом об'єктів, переліком, вартістю та джерелами фінансування запобіжних заходів.

8. Оцінка просторово-економічного потенціалу (опорного каркаса території) здійснюється шляхом виявлення основних ліній та вузлів соціально-економічного розвитку і тяжіння інвестицій: існуючих чи запланованих міжнародних транспортних коридорів, інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей, головних річок, узбережжя морів, прикордонних смуг та розташованих на їх перетині головних міст, а також зон їх стимулюючого впливу.

Аналіз зовнішнього середовища розвитку регіону



Зовнішніми факторами розвитку є загальні економічні умови: курс національної валюти, митні тарифи й мито, інфляція, податки, міжбюджетні відносини, урядові субсидії, інвестиції, іноземна допомога.

Стратегічне планування покликане враховувати всі зовнішні фактори розвитку. Стратегічний план повинен враховувати вертикальні зв'язки – з вищими рівнями влади, і горизонтальні – із сусідніми громадами та регіонами. У процесі аналізу зовнішнього середовища

регіону виділяють сприятливі й несприятливі фактори їхнього розвитку (географічні, екологічні, демографічні, ресурсні, історичні тощо). Здійснюють системний аналіз можливостей і загроз зовнішнього соціально-економічного середовища.

За допомогою кількісного і якісного аналізу економічного, соціального, екологічного й інституціонального зовнішнього середовища уточнюють й оцінюють зовнішні ресурси, які можна залучити до економічного розвитку регіону (фінансові, людські, природні, інституціональні). Аналізують ключові соціально-економічні параметри зовнішнього середовища (динаміка ВВП, інвестиційний клімат, різноманітні ризики, інфляція, перспективи економічного росту), здійснюється порівняльний аналіз економічного розвитку аналогічних регіонів і в такий спосіб виявляються зовнішні фактори регіонального розвитку.

Зазвичай, у жодного регіону не можуть бути гарними відразу всі ці показники, однак їхня оцінка порівняно з іншими регіонами є першим кроком до визначення кращої стратегії в майбутньому.

Орієнтовний перелік та характеристика зовнішніх факторів розвитку регіону:

- вигідність гео економічного та геополітичного розташування регіону в системі прилеглих регіонів або країн визначається наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів, загальнодержавних та міжрегіональних комунікаційних магістралей тощо;
- вплив (реальний та прогнозований) макроекономічної ситуації оцінюють за результатами розвитку економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, соціально-політичної стабільності в державі тощо;
- вплив (реальний та прогнозований) зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації оцінюють шляхом якісної та кількісної характеристики зовнішніх відносин, міжрегіональних та зовнішньоекономічних зв'язків (беручи до уваги участь у транскордонній та міжрегіональній співпраці), оцінки кон'юнктури світового ринку, зовнішньополітичної ситуації в країнах, що є основними діловими партнерами.

На основі зробленого SWOT-аналізу здійснюється ідентифікація соціально-економічних проблем та вибір стратегічних напрямів розвитку регіону. Вихідним пунктом у виборі варіантів сценарію розвитку є дослідження співвідношення сильних та слабких сторін (потенціалу, загроз та можливостей) розвитку регіону. Оцінка кожного з нематеріальних елементів SWOT-аналізу можна здійснювати експертним методом із застосуванням квазіекономічного чи математичного апарату. Результати оцінок для зручності можуть заноситися в таблицю співвідношення потенціалу регіону із зовнішнім середовищем.

Таблиця 3.2

Співвідношення потенціалу регіону із зовнішнім середовищем

Співвідношення потенціалу регіону			Зовнішнє середовище							
			Можливості				Загрози			
			1	2	3	...	1	2	3	...
Потенціал регіону	Сильні сторони	1								
		2								
		3								
		.								
	Слабкі сторони	1								
		2								
		3								
		.								

Приклад узагальнення результатів SWOT-аналізу

Сильні сторони	вигідне географічне розташування ландшафт земельні ресурси значні матеріальні ресурси високий рівень заповзятливості громадян культурна спадщина, музеї тощо економічний, науковий та інтелектуальний потенціал
Слабкі сторони	незадовільний стан технічної інфраструктури, транспорту, телекомунікацій і комунальних служб
Сприятливі можливості	економічний підйом у країні (включно з галузями, що є профільними для міста) будівництво автошляхів інвестиційна привабливість регіональна інтеграція
Несприятливі Умови	відсутність досвіду в плануванні розвитку регіону обмеження самостійності рівня місцевого самоврядування конкуренція з боку інших центрів нестабільність законодавства

Використання наявних і формування нових місцевих переваг

У межах цієї стадії стратегічного планування регіонального розвитку розглядають можливості максимального використання сильних сторін регіону, а слабкі нейтралізувати або перетворити в переваги. Для цього корисно скористатися даними аналізу й вичленувати ті заходи, які потрібно провести для того, щоб:

- зміцнити сильні сторони для збільшення своїх можливостей;
- перебороти слабкі сторони, використовуючи надані можливості;
- використати сильні сторони для запобігання загроз;
- мінімізувати слабкі сторони для запобігання загроз.
- Загалом етап оцінки сильних і слабких сторін розвитку регіону й аналізу місцевих переваг допомагає визначити:
- проблеми, з якими зіштовхується економіка регіону;
- конкурентні переваги;
- перешкоди на шляху до досягнення цілей і вирішення завдань економічного розвитку;
- регіональний, загальнонаціональний і міжнародний контексти та їхній вплив на місцеву економіку;
- місцеві ресурси, придатні для використання в здійсненні плану розвитку.

Визначення цілей розвитку

Чітко сформульована система цілей розвитку, що відповідає вимогам вимірюваності, досяжності, орієнтованості в часі й узгодженості, може принести регіону набагато більше користі, ніж, скажімо, фінансові кошти, отримані від центра, які можна просто витратити на погашення тієї або іншої поточної заборгованості. Цілі розвитку ранжують за ступенем спільності й за пріоритетами. Звичайно місцеві органи влади зазнають великих труднощів при встановленні ієрархії цілей і пріоритетів розвитку. А оскільки місцеві ресурси обмежені, то визначення пріоритетів стає найважливішим управлінським завданням. Розрізняють стратегічні цілі розвитку і операційні цілі й завдання, що випливають із стратегічних. Стратегічні цілі (або напрями) повинні визначати пріоритети розвитку і бути чіткими й відносно короткими. До їхнього вироблення бажано залучити всіх, хто буде працювати по їхньому досягненню: працівників адміністрації, підприємців, населення, всіх зацікавлених осіб. Цілі розвитку вимагають свого обговорення й опрацювання у ділових колах і пресі.

Загальні цілі трансформуються в більш конкретні, що мають докладні кількісні орієнтири й відповідають критеріям, за допомогою яких можна контролювати розвиток регіону. Якщо загальні цілі неможливо трансформувати у вимірні й конкретні, то це означає, що неможливо виробити системні заходи щодо просування до них.

!	<p><i>Ми повинні визначити не дуже багато цілей, оскільки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегія є вибором; - визначені цілі повинні належати до найважливіших цілей у світлі бачення розвитку території у світлі стратегічних питань; - цілі не повинні зменшувати повсякденну роботу влади; - стратегія повинна бути прозорим документом, а її пункти – зрозумілими.
---	---

Головною метою розвитку регіону є забезпечення високого рівня життя населення, формування сприятливого середовища життєдіяльності для нинішніх і майбутніх жителів, створення базових інноваційних структур, які вже в найближчій перспективі стануть найважливішим фактором розвитку.

!	<p>Пріоритетні напрями розвитку значною мірою визначаються конкретною специфікою тих або інших регіонів.</p>
---	--

Реалізація регіональних стратегій розвитку

Після формування стратегій регіонального розвитку розробляють план конкретних дій, який містить розробку операційних програм та визначення кола проектів, що будуть реалізовані у регіоні. На цьому етапі визначають фінансування програм та проектів, виконавців та утворюється комітет з реалізації стратегічного плану.


Реалізація стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіону містить у собі регламентацію наступних основних організаційно-технічних аспектів:

- пошук зацікавлених юридичних і фізичних осіб, матеріальних і фінансових ресурсів;
- формування сприятливої суспільної думки, забезпечення матеріальної й моральної зацікавленості кожної людини, що може вплинути на досягнення кінцевих результатів, підтримка й «вироснування» паростків нового;
- підготовка й прийняття (на відповідних рівнях) нормативних і директивних документів, потрібних для здійснення перетворень;
- створення організаційних структур реалізації проектів, навчання фахівців роботі в нових умовах;
- реалізація проектів та заходів;
- контроль за виконанням проектів і програм.

!	<p><i>Втілення РСР вимагає її операціоналізації.</i> Операційні програми повинні відображати реалізацію конкретних частин стратегії. Їх опрацьовують в тому випадку, якщо виконання заходів, запланованих в межах певної операційної цілі, є недостатнім для досягнення бажаних результатів. Причиною цього може бути як неможливість описати діяльність, яка здійснюватиметься у різних площинах одночасно, так і потреба у детальному плануванні робіт, що виконуватимуться багатьма людьми і за рахунок різних джерел фінансування.</p> <p>Операційні програми можна опрацьовувати для однієї стратегічної, або операційної цілі, або для кількох (коли певний вид діяльності впливає на реалізацію кількох цілей одночасно). Немає єдиного, універсального рецепту для визначення низки таких програм, а їхній остаточний список повинен до певної міри залежати від суб'єктивних рішень авторів стратегічного плану. Список програм охоплює усі найважливіші напрями реалізації стратегії, а також пов'язаний із усіма стратегічними та операційними цілями.</p>
---	---

Операційні програми діляться на дві такі групи:

- «Горизонтальні програми», що не мають зв'язку із будь-якою конкретною стратегічною ціллю, але допомагають розробити такі інструменти, які є корисними для виконання будь-якої частини стратегії;
- «Галузеві операційні програми», що безпосередньо пов'язані із конкретними операційними цілями стратегії.

	<p>Приклад операційної програми – <i>Формування зв'язку між стратегією розвитку області та щорічним процесом затвердження бюджету.</i></p> <p>Ця програма допоможе відобразити багаторічну стратегію у щорічному процесі затвердження бюджету. Крім того, вона допоможе розробити стандартну процедуру опису таких проєктів, які подають на фінансування із бюджету, а також стандартну процедуру оцінювання та пріоритетизації проєктів.</p>
---	--

Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку.


Виконання стратегії треба відслідковувати і, якщо потрібно, вносити корективи не тільки у спосіб виконання стратегії, але й у саму стратегію. Для цієї цілі використовується моніторинг виконання стратегії, порядок здійснення якого потрібно розробити до того, як розпочнеться реалізація стратегії.


Дані моніторингу порівнюють з цілями й критеріями розвитку, що дає можливість оцінювати ефективність і результативність вжитих заходів. Оцінюють, наскільки сумісна вироблена стратегія з ресурсами, з можливостями навколишнього середовища, чи допомагає стратегія вирішити критичні проблеми регіону, чи підтримують її жителі.


Моніторинг і оцінювання діяльності допомагають упевнитися в тім, що проєкти ефективні і їхня реалізація відбувається за графіком, а також установити, чи є потреба у корегуванні.

Загалом, в цілях моніторингу використовуються такі показники:

- Показники співвідношення внесок/результат.
- Показники результативності.
- Показники впливу.

	<p>Показники співвідношення внесок/результат</p> <p>Операційні цілі розподілені на пріоритети і заходи. Вони досягаються через використання різних засобів чи ресурсів (фінансові, людські, технічні або організаційні), які називаються внесками. Вони вимірюються за показниками внесків, за допомогою яких досягаються результати, що можуть бути як фізичними, так і фінансовими (наприклад, кілометри побудованих шляхів, кількість створених навчальних місць тощо).</p>
---	---

	<p>Показники результативності</p> <p>За допомогою цих показників вимірюється вплив на безпосередніх споживачів (наприклад, скорочення витрат часу на дорогу, зменшення витрат на користування транспортом чи кількість слухачів, що успішно пройшла підготовку), що може бути як фізичним, так і фінансовим.</p>
---	---

	<p>Показники впливу</p> <p>Досягнення загальних цілей програми чи проєкту або їх результати справляє певний вплив (конкретний чи загальний). Такий вплив іноді стає відчутним через 1-2 роки після досягнення цілі або результату, є основою оцінки успіху цього процесу. Можна навести приклади такого впливу:</p> <ul style="list-style-type: none">– конкретний вплив (наприклад, збільшення обсягів вантажних перевезень чи наближення рівня професіоналізму до вимог ринку праці);– загальний вплив – це кінцева мета реалізації стратегічного плану (наприклад, створення робочих місць).
---	---

Однією з важливих складових у процесі стратегічного планування є оцінювання якості цього процесу. Варто зауважити, що майже жоден з українських регіонів поки що *не застосовує* таких підходів до оцінювання власних стратегічних планів, орієнтуючись виключно на моніторинг.

За своєю сутністю моніторинг виконує такі завдання: одержання оперативної інформації про перебіг виконання стратегічного плану й робіт у межах його реалізації. Отже, моніторинг відповідає на запитання «чи Правильно реалізується програма?». Водночас, ніхто не оцінює того, «чи Правильна програма реалізується?». В результаті, такі моменти, як визначення ефекту від здійснення програмних заходів, впливу на соціально-економічне становище регіону, сприйняття населенням, і, відповідно, коригування наступних заходів, відсутні. Їх усунення видається нам можливим за рахунок впровадження оцінки якості стратегічного планування.

Таблиця 3.4

Основні розходження моніторингу й оцінювання стратегічного плану регіону

Моніторинг	Оцінювання
Здійснюється постійно	Здійснюється на ключових етапах реалізації програми
Модель приймається в існуючому виді без змін	Модель піддається аналізу з метою оптимізації/поліпшення
Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактичними	Аналізуються причини досягнення/не досягнення запланованих результатів
Отримана інформація використовується для поліпшення реалізації програми	Отримана інформація може використовуватися як для поліпшення реалізації програми, так і для уточнення планів на майбутнє

!	Мета оцінювання – сприяти поширенню на регіональному рівні дієвого стратегічного планування як засобу досягнення істотних позитивних змін у регіонах.
---	--

В окремих регіонах оцінювання дає можливість:

- визначити напрями вдосконалення процесу стратегічного планування (для регіонів, що продовжують роботу над планом);
- визначити потребу і напрями доробки плану в поточному або наступному циклі стратегічного планування (для регіонів, що підготували текст стратегічного плану);
- оцінити перебіг реалізації й зробити висновки про потребу в корегуванні плану або зміцненні механізму реалізації (для регіонів, де стратегічний план реалізується).

Типи та моделі оцінювання

!	Оцінювання, що здійснюють на стадії реалізації програми або стратегічного плану, часто називаються проміжними. Переважно при цьому намагаються встановити наявність проблем для їх ліквідування.
---	--

!	Оцінювання, проведене ближче до закінчення програми, часто називається завершальним або узагальнюючим. Оцінювання, здійснене на завершальній стадії процесу стратегічного планування або реалізації програми розвитку, не завжди є останнім. На деякі запитання не можна відповісти в той момент, який органи управління програмою називають «припиненням програми» або «завершенням програми».
---	---



Оцінювання після закінчення реалізації програми називають «оцінюванням після фактичної реалізації». Таке оцінювання має безпосереднє відношення до визначення якості організації стратегічного планування в регіоні.

Перш ніж проводити оцінювання результатів будь-якої програми або стратегічного плану, потрібно визначитися з моделлю, яка буде використовуватись для оцінювання. Якщо оцінюванню піддається процес стратегічного планування, то його можна розглядати як деяку програму дій, результатом яких є стратегічний план розвитку території.

Реалізацію більшості програм можна представити у вигляді такого ланцюжка: **ресурси – діяльність – продукти – результати – ефект**. Така модель зветься «модель підсумків програми». При розробці стратегічного плану **ресурсами**, які були використані для реалізації цього проекту, є: фінанси, методична допомога, організаційні ресурси влади й некомерційних організацій та ін. **Діяльність**, що провадилася – *формування органу зі стратегічного планування, розробка стратегії, її обговорення й затвердження*. Зроблений у результаті реалізації програми **продукт** – *стратегічний план розвитку регіону*. **Результат програми** – *визначення регіональною громадою бачення з питань розвитку регіону*. І, нарешті, **ефект програми** – результат реалізації стратегічного плану.

Кожна з ланок вищенаведеного ланцюжка може бути охарактеризована набором вимірних величин або індикаторів. Значення індикаторів можуть слугувати для кількісного оцінювання результатів програми або перебігу її реалізації. При виборі індикаторів варто дотримуватися таких принципів:

- вимірна величина, яку використовують, повинна відображати ціль;
- вимірна величина (змінна) повинна мати чітке визначення;
- значення змінної повинні бути надійними, тобто, однакові виміри, проведені різними людьми, повинні давати однакові значення;
- вимір значень повинен бути визначений з достатньою чіткістю;
- вимір значень не повинен бути складним, тобто, вартість отримання інформації не повинна перевищувати користь від застосування індикатора;
- значення повинні бути дійсними протягом розумного періоду часу, тобто, щонайменше не втрачати своєї актуальності за час збору й надання інформації споживачеві.

Першим етапом у процесі підготовки до оцінювання є визначення таких позицій:

- ціль оцінювання;
- його споживачів;
- плани використання її висновків і рекомендацій: чи є оцінювання спрямованим на ухвалення рішення, тобто, чи вплинуть вони на прийняття конкретних рішень зацікавленими особами?
- очікування щодо тої ролі, яку зацікавлені сторони матимуть у процесі оцінювання;
- установлений замовником (зацікавленою стороною) перелік запитань, на які має відповісти оцінювання, за ступенем їхньої важливості;
- чи існує система моніторингу програми, тобто, механізм постійного збору даних, що допоможе відповісти на запитання під час оцінювання;
- терміни здійснення оцінювання.

Перед здійсненням оцінювання повинна бути погоджена система балів, які буде виставляти експерт при заповненні Оціночного листа (див додатки). Це потрібно для того, щоб одержана оцінка була надійною. Тобто, щоб різні експерти, одержавши ті самі дані, використовуючи єдину систему балів і методи для їхнього аналізу, приходили до близьких або однакових висновків (оцінки, вираженої в балах).

Рекомендується використати таку 6-бальну («0», «1», «2», «3», «4», «5») систему:

«0» – відсутність роботи або результату з цього напрямку;

«1» – низький результат; робота у цьому напрямі не велася, але є окремі, непрямі

ознаки того, що ця робота буде в майбутньому або результати з цього напрямку виходять побічно, у результаті діяльності за іншими напрямами;

«2» – слабкий результат; робота здійснювалася безсистемно, немає цілісного уявлення про те, як вона повинна вестися; або ж вона велася лише формально без досягнення гарного результату; або ж низька якість виконання ухвалених рішень;

«3» – гарний результат; робота виконана в межах єдиного підходу (методики), отримані гарні результати (загалом ці результати не є чимось видатним);

«4», «5» – вищий результат; робота або результати можуть бути використані як «показові», є досвід, що може бути рекомендований для вивчення іншим регіоном. Між балами «4» і «5» повинне бути розходження, що характеризує, наприклад, ступінь новизни підходів у стратегічному плануванні або одержання незапланованих результатів.

Низка показників має індикативний характер. Наприклад, затвердження/не затвердження стратегічного плану відповідною Радою, створення або відсутність нових робочих місць тощо. У таких випадках буває складно оцінити ступінь виконання тих або інших критеріїв. Тому рекомендується, виходячи із цілей і завдань оцінювання, погодити із замовником те, яким чином будуть оцінюватися ці параметри.

Оцінювання ґрунтується на співставленні з модельним поданням процесу стратегічного планування й стратегічного плану, відбитому в переліку критеріїв і показників, внесених в Оціночний лист (див. додатки 3.3.- 3.5).

!	Процес стратегічного планування на регіональному рівні оцінюється за сукупністю таких компонентів як: методичність роботи, професіоналізм учасників процесу, залучення територіальної громади, стабільність сформованої системи стратегічного планування, а також налаштованість на реалізацію.
---	---

!	Оцінювання повноти стратегічного плану як документа визначається по тому, наскільки він включений у систему регіонального управління, як глибоко враховані внутрішні й зовнішні умови й фактори розвитку регіону, по чіткості формулювання мети й завдань розвитку, чи підкріплені стратегічні напрями розвитку конкретними програмами дій або проектами, чи визначений механізм реалізації стратегічного плану й система управління і які потенційні результати реалізації обраної стратегії.
---	--

Отже, освоєння стратегічного планування як однієї з найважливіших складових сучасних управлінських технологій неможливе без серйозної зміни принципів і пріоритетів в організації діяльності органів місцевої влади. Безумовно, стратегічне планування не може з'явитися як різновид управлінської роботи тільки за рахунок створення спеціалізованого підрозділу в складі місцевої державної адміністрації. Ця діяльність вимагає розподілу функцій стратегічного планування між представницьким і виконавчим органами, а також залучення до неї різних професійних співтовариств.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні нормативно-правові документи, що регулюють процес стратегічного планування регіонального розвитку.
2. Мета, цілі та пріоритети Державної стратегії регіонального розвитку до 2015 року.
3. Нова національна система планування розвитку регіонів: призначення, склад.
4. Принципи стратегічного планування розвитку регіонів.
5. Мета та завдання державної регіональної політики.
6. Алгоритм розробки регіональної стратегії розвитку.
7. Підходи до оцінювання реалізації регіональних стратегій розвитку.

Вправа 3.1. «Оцінка варіантів стратегій розвитку на основі SWOT-аналізу»

Завдання 1. На основі запропонованого SWOT-аналізу потенціалу області:

Опрацюйте декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен бути базовим. Альтернативні сценарії потрібні для подальшого перегляду, корекції (за потреби) цілей стратегії та стратегічного вибору. Сформульовані стратегії мають бути оцінені з метою вибору варіанта, який пізніше буде реалізовано. Як інструмент кінцевого вибору стратегії може бути використана таблична матриця (див. таблиці).

SWOT-аналіз області: Демографічні та соціальні риси

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенційні загрози
Висока толерантність населення до нововведень	Складна демографічна ситуація, прогноз зменшення наявного населення	Розвиток громадянського суспільства	Посилення демографічної кризи
Політична стабільність	Висока частка населення пенсійного віку	Розвиток курортного бізнесу	Поява нових центрів тяжіння використання робочої сили
	Високий рівень безробіття в сільській місцевості		Невідповідність підготовки спеціалістів потребам економіки
	Низький рівень правового захисту населення		Збереження диспропорцій розвитку районів

SWOT-аналіз області: Промисловий потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенційні загрози
Висока концентрація підприємств харчової промисловості	Привалювання підприємств з технологією 2 та 3 поколінь	Зростання підприємств з високотехнологічними виробництвами	Відсутність стратегічного планування на рівні області
Достатньо розвинена транспортна інфраструктура	Висока зношеність основних фондів	Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій	Нестабільність інвестиційного законодавства
Достатньо розвинена підприємницька мережа	Незбалансована структура промислового комплексу області	Зменшення рівня безробіття	Зростання тіньового сектора економіки
Є надлишок енергогенеруючих потужностей	Високі технологічні втрати енергетики	Надання державної допомоги для диверсифікації	Відсутність стратегічних рішень щодо політики розвитку ТЕС
Існують розвідані родовища корисних копалин	Низький рівень підготовки бізнес-проектів	Створення державної системи науково-технічної інформації	
Науковий потенціал придатний до залучення в інноваційній діяльності	Відсутність мережі підтримки інновацій в промисловості	Створення міжнародних транспортних коридорів на території області	

SWOT-аналіз області: Сільськогосподарський потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенційні загрози
Висока частка ґрунтів, що відносяться до чорноземів	Висока розораність сільськогосподарських угідь	Впорядкування земельних відношень на селі	Несвоєчасна реакція і неякісна підготовка сільського господарства до вступу в СОТ
Достатньо високий рівень кооперації з переробними підприємствами	Низька частка великих агропромислових підприємств	Впровадження системи державної допомоги сільськогосподарським підприємствам	Перешкоди щодо розвитку ринків с/г продукції
Високий рівень газифікації сіл області	Висока енергоємність сільськогосподарського виробництва	Державна підтримка впровадження технології виробництва біопалива	
Зниження величин шкідливих викидів і забруднення навколишнього середовища	Низький рівень використання вторинної сировини та відходів	Впровадження державних програм виробництва екологічно чистих продуктів	
	Низький рівень інфраструктури ринків сільгосппродукції		
	Низька частка великотоварного сільськогосподарського виробництва		

Оцінка можливостей стратегії розвитку регіону

Можливості регіону (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *
<u>Внутрішні фактори</u> Сильні сторони 1. 2. ...			
<u>Зовнішні фактори</u> Можливості 1. 2. ...			
Загальна привабливість (усього балів)			

Оцінка загроз стратегії розвитку регіону

Загрози для громади (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка загрози фактора *	оцінка загрози фактора *	оцінка загрози фактора *
Внутрішні фактори			
Слабкі сторони			
1.			
2.			
...			
Зовнішні фактори			
Загрози			
1.			
2.			
...			
Загальна загроза (усього балів)			

* оцінка привабливості фактора – кожний фактор як нематеріальний актив має бути експертно оцінений, наприклад, за десятибальною шкалою.

Сумарна оцінка можливостей та загроз стратегії розвитку регіону

Результати SWOT-аналізу (бали)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка факторів	оцінка факторів	оцінка факторів
Загальна привабливість			
Загальна загроза			
Усього *			

* Результат у графі таблиці «Усього балів» розраховується як різниця даних граф «Загальна привабливість» та «Загальна загроза».

Вправа 3.2. «Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону»

Завдання 1. На основі SWOT-аналізу області та сумарної оцінки можливостей і загроз стратегії розвитку сформулюйте та обґрунтуйте стратегічні пріоритети та операційні цілі реалізації цих пріоритетів.

Стратегічні цілі *	Операційні дії
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	

* Послідовність нумерації цілей залежить від їх пріоритетності.

Карта операційних дій досягнення цілі 1

Формулювання стратегічної цілі 1	
Формулювання	Опис
Заходи	Перелік заходів
Ефективність	Розрахунок
Ресурси	Назва, обсяг (розрахунок)
Тривалість	Розрахунок
Головні учасники	Перелік
Загальна вартість	Розрахунок
Джерела фінансування	Перелік
Інструменти	Проекти, програми тощо

Ситуативне дослідження 3.1 «Розробка стратегій розвитку регіону (на прикладі Львівської області)»

Використовуючи підготовлений в межах Проекту Розвитку Львівщини SWOT-аналіз Львівської області, узагальнені висновки аналізу соціально-економічного розвитку Львівської області, який охоплює як опис змін, що відбувались в житті регіону протягом останніх років, так і відслідковує тенденції розвитку різних сфер життєдіяльності. Опрацьований «діагноз» охоплює опис економіки області, демографічну ситуацію, просторову структуру, розвиток технічної інфраструктури, забезпечення енергоресурсами, стан екології та розвитку комунального господарства. Висвітлені людський капітал, в тому числі зайнятість та безробіття, рівень освіти населення, стан ринку праці, рівень життя та громадська активність населення у різних сферах (політична, суспільна, професійна, економічна):

1. Визначте стратегічне бачення та місію розвитку регіону, стратегічні та операційні цілі розвитку.
2. *Запропонуйте операційні програми для реалізації стратегічних цілей розвитку регіону.*

Рекомендовані джерела

Обов'язкові

1. Конституція України. //Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – ст.141.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Голос України. 1997. –12 червня.
3. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» //Офіційний Вісник України. –1999. – №18.
4. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» // Офіційний Вісник України. – 2005. – №40.
5. Закон України «Про державні цільові програми» // Офіційний Вісник України. –2004. – №14.
6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» // Відомості Верховної Ради України, 2000. – № 8.
7. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» // Офіційний Вісник України. – 2002. – №10.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2002-2006 роки» // Відомості Верховної Ради України, 2002. – №21-22.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» // Офіційний вісник України. – 2006. – №40.
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії ре-

- гіонального розвитку на період до 2015 року» // Офіційний вісник України. – 2006. – №30.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними» // Офіційний вісник України. – 2006. – №26.
 12. Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» // Офіційний вісник України. – 2001. – №22.
 13. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку».
 14. Вакулєнко В. М., Мамонова В. В., Шаров Ю. П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – 198 с.
 15. Політика регіонального розвитку в Україні. Особливості та пріоритети / За ред. З. Варналія. – К., 2005. – 62 с.

Додаткові

16. Агентства регіонального розвитку в Україні: Становлення та перспективи. – К.: Міленіум, 2002. – 302 с.
17. Блейклі Едвард Дж. Планування місцевого економічного розвитку (теорія і практика). – К.: Літопис, 2002. – 468 с.
18. Изард У. Методы регионального анализа. – М.: Прогресс, 1996.
19. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: Монографія / За ред. З. С. Варналія. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
20. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. – К.: Видавництво «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
21. Стратегії розвитку України: теорія і практика / За ред. О. С. Власюка. – К.: НІСД, 2002. – 824 с.
22. Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2006: Монографія / За ред. О.С. Власюка. – К.: НІСД, 2006. – 576 с.

Електронні

1. Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства) –<http://www.kmu.gov.ua>.
2. Асоціація міст України – <http://www.auc.org.ua/>.
3. Київський центр Інституту Схід - Захід – <http://www.ewi.org.ua/>.
4. Леонтівський центр стратегічного планування – <http://www.citystrategy.leontief.ru/>.
5. Проект Світового банку у сфері стратегічного планування міського розвитку –<http://www.worldbank.org/urban/>.
6. Проект «Институт Евроград» – <http://www.eurograd.spb.ru/>.
7. Стратегічне планування в регіонах Європейського союзу –<http://www.cor.eu.int/home.htm>.
8. Українська асоціація місцевих та регіональних влад – <http://www.alau.org.ua/>.
9. Форум стратегії регіонального розвитку – <http://www.regionforum.ru/>.
10. Центр муніципального та регіонального розвитку – <http://www.polis.org.ua/>.
11. Національний інститут стратегічних досліджень – [http://www.niss.gov.ua/ resources.html](http://www.niss.gov.ua/resources.html).
12. Проект розвитку Львівщини – http://ldp.lviv.ua/uk/st_manage

МОДУЛЬ № 4. ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Короткий опис модуля:	розробка стратегічного плану розвитку територіальної громади: передумови впровадження; сутність, переваги та відмінності від існуючого планування; етапи планування; ініціація; аналіз ресурсного потенціалу, SWOT-аналіз, визначення стратегічного бачення, пріоритетних напрямів розвитку, співпраці з громадськістю, рекламна діяльність, моніторинг.
Цілі модуля:	ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування на місцевому рівні; розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку територіальних громад; сформувати у слухачів уміння аналізувати ресурсний потенціал та формувати стратегічні напрями розвитку; навчити слухачів основним методам залучення громадськості до процесу стратегічного планування.
Завдання модуля:	ознайомити учасників з базовими поняттями та інструментарієм стратегічного планування на місцевому рівні; основні переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади. Навчити застосовувати теоретичні знання на практиці; визначати стратегічну мету, пріоритети та завдання розвитку з урахуванням їх ієрархічності; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території; розробляти пропозиції (проекти) до стратегічних програм розвитку території, виходячи з пріоритетів та ресурсного забезпечення. Навчити співпрацювати з громадськістю у процесі розроблення та реалізації стратегічного плану.
Ключові поняття	стратегічний план, стратегічне бачення, пріоритетні напрями, завдання, профіль громади, SWOT-аналіз, моніторинг.

Теоретичний матеріал до модуля №4

Стратегічне планування в сучасних умовах є невід’ємним елементом муніципального менеджменту, про доцільність запровадження якого в Україні свідчить вдала практика використання цього інструменту в розвинених країнах.

!	У контексті розвитку територіальних громад під стратегічним плануванням розуміється система технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб’єктів місцевого розвитку.
---	--

Таким чином у процесі стратегічного планування не тільки визначаються зміни та система їх здійснення, а й зміцнюється співпраця трьох основних секторів територіальної громади – влади, підприємницьких структур і громадськості.

Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (стаття 27) встановлено, що до найважливіших власних повноважень виконавчих органів міських рад належать:

- підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку міста, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження відповідної міської ради, організація їхнього виконання;
- забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;

- забезпечення складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, потрібних для управління соціально-економічним і культурним розвитком території;
- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення на відповідній території, пропозиції щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності;
- подання до районних, обласних рад потрібних показників та внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно районів і областей, а також до планів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, з питань, пов'язаних із соціально-економічним розвитком території, задоволенням потреб населення.

Це свідчить про те, що в Україні створена правова база, яка дає можливість територіальним громадам міст та їхнім представницьким органам самостійно планувати розвиток власної території та відповідати за цей процес.

Потрібно зазначити, що сьогодні місцева влада стикається з великою кількістю складних, гострих проблем, від яких залежить життєзабезпечення територіальної громади. Але вирішення поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність владних дій у контексті підвищення конкурентоспроможності території та створення умов для її виживання і розвитку у майбутньому. Це спричиняє накопичення проблем, не створюється підґрунтя якісних перетворень, іноді втрачаються потенційні конкурентні переваги території. Тому сьогодні, коли місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування працюють у самостійному, доволі чітко окресленому полі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади. Це й зумовлює потребу та перспективність запровадження стратегічного планування на місцевому рівні саме в умовах, що існують нині в Україні. Тобто, стратегічне планування не є просто копіюванням західного досвіду, не є даниною моді, ми отримуємо у наше розпорядження ефективний інструмент, який дає можливість підготуватись до майбутніх зовнішніх і внутрішніх викликів та знайти відповідь на них.



Стратегічне планування розвитку територій згідно з Указом Президента України від 25 травня 2001 року «Про концепцію державної регіональної політики» та Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» поступово запроваджується в усіх регіонах України. Водночас треба зазначити, що ці документи стосуються, перш за все, планування на державному і регіональному рівні, на місцевому ж рівні обов'язковість розробки стратегічних планів не визначена. Тому здійснення стратегічного планування є скоріш ініціативою знизу. В обов'язковому порядку розробляються лише щорічні програми соціально-економічного розвитку згідно з Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Затверджуються та реалізуються дані програми відповідними органами місцевого самоврядування.


При цьому, якщо короткотермінові програми покликані вирішувати, зазвичай, завдання кількісного характеру, регламентують досягнення певних рубежів в процесі цільового розвитку, то стратегічні програми складають з метою якісних перетворень в економіці, глобальних змін в її структурній побудові. Тому в сучасних умовах, коли можливості для розвитку територій за рахунок минулих досягнень, зазвичай, вичерпані, так важливо розробляти саме довготермінові програми та послідовно втілювати їх в життя.

Зазначимо, що впровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком, було кроком вперед порівняно з директив-

ним методом планування, який використовувався раніше. Але, на жаль, аналіз програмного розвитку територій показав, що існують певні недоліки в існуючому процесі розробки програм розвитку територіальної громади, серед яких, на нашу думку, основними є:

- недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації в регіоні та наявних ресурсів. Зазвичай, аналітичні розділи програм містять лише опис соціально-економічної ситуації, рідше у них виявляються тенденції розвитку, ще рідше трапляється аналіз економічного потенціалу, майже відсутній аналіз переваг і недоліків територіального розвитку, зовнішніх та внутрішніх факторів, які на нього впливають;
- слабка розробка блоку основних цілей. Часто цілі розвитку навіть якісно нечітко визначені, не говорячи вже про їх кількісний вираз. Відсутня наукова обґрунтованість таких цілей;
- в місцевих програмах складно знайти чітке формулювання і наукове обґрунтування стратегічного вибору;
- важливим недоліком програм є слабка підтримка програмних заходів дієвим механізмом їх реалізації;
- недостатня ув'язка різних програм, комплексних та галузевих, які діють на відповідній території між собою, відсутня єдина методологічна база для їх підготовки;
- не завжди програмні заходи належним чином ув'язані з відповідним фінансуванням;
- через брак коштів на розвиток щорічні програми спрямовані, передусім, на латання дірок без послідовної роботи на перспективу, що не сприяє належній ефективності використання обмежених бюджетних коштів;
- відсутні механізми моніторингу, завдяки яким можна було б відслідковувати процес реалізації програми соціально-економічного розвитку території та корегувати її при зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Подолання зазначених недоліків, безумовно, буде сприяти застосуванню такого методу як стратегічне планування розвитку територіальної громади.

	<p>Запровадження стратегічного планування є доцільним, оскільки:</p> <p>цей підхід підвищує наукову і практичну обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів;</p> <p>значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше беруться до уваги їхні інтереси й потреби;</p> <p>підвищується прозорість планувального процесу для всіх суб'єктів господарювання;</p> <p>створюються можливості для досягнення загальних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності і в результаті цього виникають передумови скорочення термінів досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;</p> <p>зазначений метод дає можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля на вирішення невідкладних проблем територіальної громади, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;</p> <p>формується можливість використати величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку людських ресурсів.</p>
---	--

Треба зазначити, що позитивні зміни у місцевому середовищі – важлива умова відродження країни загалом, забезпечення суспільної стабільності. По суті, місцевий розвиток – це одночасно і реакція на загальнодержавні політичні, соціальні, економічні зміни, і позитивне ставлення до можливостей пошуку оптимальних соціально-економічних рішень на базі окремих територій незалежно від впливу чинників вищого рівня.

	Для чого сьогодні потрібні українським територіальним громадам стратегічні плани?
!	<p>1. Стратегічний план – це показник готовності керівництва узяти на себе відповідальність за майбутнє території та його жителів.</p> <p>2. Стратегічний план – це найбільш адекватний в сучасних умовах інструмент зниження невизначеності зовнішнього середовища і формування сприятливого місцевого середовища, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і самостійність території замість орієнтації на дотації ззовні.</p> <p>3. Розробка стратегічного плану – це не односторонні зобов'язання місцевої влади перед населенням, а організація конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території, з метою її розвитку.</p> <p>4. Розробка стратегічного плану сприяє залученню інвестицій, оскільки наявність стратегії – обов'язкова вимога, що висувається при реалізації великих інвестиційних проектів.</p> <p>5. Розробка стратегічного плану сприяє зміцненню іміджу території у населення і потенційних інвесторів як такої, що має перспективне майбутнє.</p> <p>6. Стратегічний план – ефективний засіб лобіювання інтересів територіальної громади на регіональному і національному рівнях.</p>

Технологія стратегічного планування розвитку територіальної громади має істотні відмінності від існуючого нині способу підготовки програм. Серед них можна виділити такі:

1. Планування здійснюється “від майбутнього”, а не “від досягнутого”. Це означає, що на самому початку планувального процесу формулюється головна, основоположна мета розвитку міста (Стратегічне бачення), задля досягнення якої і розробляється стратегічний план.

2. Головна мета визначається не вузьким колом фахівців, а громадою загалом через своїх представників у робочій групі, яка працює над розробкою стратегічного плану, а також через широке обговорення питання в засобах масової інформації, за допомогою громадських слухань, соціологічних опитувань тощо. Отже, забезпечується узгодження інтересів зацікавлених сторін.

3. Стратегічний план не є жорстким ні за змістом, ні за термінами. Робоча група зі Стратегічного планування є постійно діючою, хоча її склад протягом тривалого часу може істотно змінюватися. Робоча група може змінювати деякі пріоритети, конкретні заходи Стратегічного плану на основі ретельного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток. Орієнтація йде на передбачення потрібних змін та завчасну підготовку до них, а не реакція на події, що вже відбулися.

4. Застосовується проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів. Тобто, конкретні заходи, що їх вносять до плану дій, повинні бути чітко сформульованими, мати розроблені критерії оцінювання виконання, фінансові показники, терміни реалізації та відповідальності за виконання.

5. Здійснюється постійний моніторинг за процесом реалізації плану та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначаються показники оцінювання рівня досягнення цілей та наближення до кінцевого результату.

Стратегічний план надає місцевим жителям великі можливості для активної участі в житті громади. Процес розробки стратегічного плану із залученням громадськості допомагає сформувати у неї впевненість, що в її силах зробити що-небудь корисне для свого міста, села, селища. Стратегічний план в сучасних умовах є ефективним інструментом, що визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості в завтрашньому дні. На відміну від колишніх зразків планування, що були в першу чергу директивним плануванням, стратегічний план є формою

виразу внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаного образу майбутнього. Структура стратегічного плану покликана утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати на реалістичність і об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території. Стратегічний план одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і опирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молоді сформулювати власні цілі життєвої самореалізації і погоджувати свої життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довготерміновим соціальним замовленням, для батьків – перспективною основою для життєвого самовизначення своїх дітей. Це, на нашу думку, є також важливим аспектом стратегічного планування.

!	На відміну від комплексної програми соціально-економічного розвитку, метою стратегічного планування є вирішення тільки корінних проблем та визначення лише декількох пріоритетів розвитку, яких, згідно з Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку, затвердженими наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 року №224, може бути не більше п'яти. Стратегічний план визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для території областях.
---	---

Підходи до процесу стратегічного планування можуть відрізнятися у деяких деталях, але ж можна в узагальненому вигляді скласти досить типовий підхід, що містить певні обов'язкові елементи (див. рис. 4.1).



Рис. 4.1. Базові елементи стратегічного планування

До першого базового елементу треба віднести діагностику початкових умов територіального розвитку (профіль громади), а саме:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення тенденцій розвитку та головних проблем, так званих „зон уваги”;
- виявлення потенційних можливостей (потенціалу) території та загроз у процесі їх використання;
- оцінку слабких та сильних сторін території;
- аналіз конкурентоспроможності порівняно з іншими територіями.

Другий елемент пов'язаний з:

- визначенням бажаної майбутньої моделі розвитку територіальної громади;
- розробкою базової концепції стратегічного розвитку та довготермінових пріоритетів на основі ретельного аналізу.

Третій містить:

- розробку конкретних щорічних планів дій, які забезпечували б реалізацію визначеної стратегії у житті;

- здійснення моніторингу виконання плану дій та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з метою коригування обраних напрямів при потребі.

Відповідно до обов'язкових елементів можна запропонувати такі етапи розробки стратегічного плану для територіальної громади:

!	<p>I етап – Ініціація.</p> <p>II етап – Створення організаційних структур (громадська участь, проведення обговорень, організація робіт щодо процесу планування).</p> <p>III етап – Аналіз (профіль громади, виявлення проблем, анкетування, оцінки конкурентоспроможності, SWOT-аналіз).</p> <p>IV етап – Визначення цілей, сценарії розвитку (стратегічне бачення, пріоритети, узгодження цілей).</p> <p>V етап – Планування (формування планів дій, програм і проектів).</p> <p>VI етап – Реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR).</p> <p>VII етап – Моніторинг, оцінювання, контроль.</p>
---	---

Ініціація розробки стратегічного планування є достатньо важливою складовою цього процесу.

!	<p>Ініціювати процес розроблення стратегії може будь-який суб'єкт місцевого розвитку. В ініціативних пропозиціях потрібно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування для територіальної громади, свій погляд щодо її розробників, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування. Першочерговим завданням етапу ініціації є визначення лідерів, від яких залежить подальше просування у роботі. Друге завдання – визначити, яких осіб, які групи та організації варто залучити до процесу планування.</p> <p>Щоби стратегічне планування розвитку територіальної громади було успішним, треба заручитись підтримкою та розумінням місцевого керівництва, перш за все голови місцевої ради (якщо ініціатором є не місцева влада).</p>
---	---

(Для кращого розуміння цього етапу пропонується виконати **вправу 4.1**, яка наведена у кінці розділу 4).

Другий етап передбачає *створення Робочої групи*. Робоча група із стратегічного планування – найвищий орган системи стратегічного планування. Утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією Стратегічного плану.

!	<p>Орієнтовний склад робочої групи (25-30 осіб):</p> <ul style="list-style-type: none"> • депутати місцевої ради; • керівники управлінь (відділів) виконкому; • керівники (представники) громадських організацій; • представники місцевого бізнесу; • керівники органів самоорганізації населення; • представники місцевих ЗМІ; • інші представники місцевої еліти, агентств регіонального розвитку, залучені експерти, консультанти.
---	--

У містах з районним поділом до складу робочої групи залучаються представники районних (у місті) рад.

Робоча група зі Стратегічного планування розвитку міста зовсім не обов'язково має бути групою односторонців. Тому важливим вважається залучити до роботи представників опозиції. Адже Стратегічний план розраховується не на одну каденцію, а на довготермінову перспективу. А в умовах демократії цілком можливою, навіть природною виглядає зміна команди під час чергових місцевих виборів. Робоча група має розробити Стратегічний план саме громади, який враховуватиме інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних тощо, груп і лише через те здатен стати Планом і Справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група обіймає управлінські місця в той чи інший період роботи над Планом і його втіленням.

До основних критеріїв, за якими здійснюється підбір членів робочої групи, можна віднести:

- активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;
- обізнаність з місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці/реалізації Стратегії;
- можливість реального впливу на ситуацію в регіоні, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проектів місцевого розвитку.

!	<p>Для того щоб мати найбільше шансів на успіх, Робоча група повинна бути дієвим керівним органом. Тому доцільно скласти план діяльності, у якому визначити:</p> <p>чіткий графік засідань;</p> <p>частоту і кількість зустрічей, що відбудуться з представниками громади та бізнесу;</p> <p>коли саме вони повинні бути проведені;</p> <p>скільки осіб, хто персонально та на якому етапі буде залучений до процесу планування;</p> <p>хто персонально відповідатиме за збір та обсяг вихідної базової інформації;</p> <p>чи це не заважатиме їм виконувати свої професійні обов'язки;</p> <p>коли і в який спосіб проводити анкетування;</p> <p>кого залучати для обробки результатів опитування;</p> <p>терміни завершення кожного етапу.</p>
---	--

У процесі стратегічного планування іноді виникає потреба у створенні так званих *Цільових підгруп*, що займаються детальною проробкою окремого стратегічного напрямку.

Результативність спільної роботи в Робочій групі підвищується, якщо:

- проблема, яку члени групи обговорюють, зачіпає їх інтереси;
- в процесі обговорення члени групи активно включаються у взаємовідносини з іншими учасниками;
- учасники відчують повагу до себе і до свого життєвого досвіду;
- вони можуть бути самими собою і не боятися проявляти себе;
- між учасниками і ведучим є взаємоповага;
- члени групи відчують, що можуть не погоджуватися з іншими, але їх думки мають таке ж важливе значення, як думки інших;
- вони можуть припускатись помилок, але їх ніхто не критикує;
- заохочується співпраця учасників, і вони самі оцінюють свої успіхи.

До основних функцій Робочої групи можна віднести (хоча в кожному окремому випадку цей перелік може коригуватись):

- підготовку для розгляду і затвердження на місцевій раді;
- основну мету і головні стратегічні напрями;
- базову версію тексту Стратегічного плану;

- щорічні звіти про перебіг реалізації Стратегічного плану;
- рішення про потребу у корегуванні або розробці нового Стратегічного плану;
- зміни до Рішення про стратегічне планування, в тому числі кадрові, що стосуються складу цільових підгруп і Робочої групи;
- відбір заходів та проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації;
- розгляд проектів Плану дій виконавчого комітету місцевої ради по реалізації Стратегічного плану;
- розгляд звітів цільових підгруп (у разі їх створення) про перебіг реалізації Стратегічного плану;
- розгляд звітів за наслідками моніторингу реалізації Стратегічного плану;
- ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного партнерства, у тому числі й до органів влади з приводу реалізації Стратегічного плану. Зокрема, Робоча група може в поточному році передавати виконавчому комітетові органу місцевого самоврядування рекомендації з вказівкою пріоритетних заходів, що потребують бюджетного фінансування в наступному бюджетному році.

Третій етап – аналітичний – дає можливість через розробку описово-аналітичної частини, здійснення SWOT-аналізу визначити початкові зовнішні та внутрішні умови розвитку, тобто, профіль громади.

!	Описово-аналітична частина – детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінювання фактичного стану розвитку регіону.
---	---

В цьому документі можуть міститись дані про:

- історію території (коротко);
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, в тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри тощо);
- місце в загальнодержавному розподілі праці;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні 5-10 років;
- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію на території регіону;
- фінансово-бюджетну ситуацію;
- політичну ситуацію;
- розвиненість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану є:

- генеральний план розвитку території, інша містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання;

- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств та відомств;
- інформація банків;
- результати соціологічних опитувань та анкетувань;
- результати наукових досліджень, що стосуються цієї території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація, що перебуває в публічному користуванні.

Систему показників, потрібних для здійснення аналізу стану розвитку території, визначають розробники стратегії.

Основні призначення Описово-аналітичної частини показані на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Основні призначення Описово-аналітичної частини

По-перше, описово-аналітична частина потрібна для більш точної оцінки існуючої соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір Стратегії розвитку території. Тому цей розділ Плану повинен містити аналіз тенденцій розвитку тих чи інших сторін життєдіяльності території за останні роки, що дасть можливість зробити більш кваліфіковані прогнози розвитку території на найближчі роки за існуючих умов або у випадках тих чи інших змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Врахування таких прогнозів зробить Стратегічний план більш реалістичним. Корисним є залучення до роботи над Описово-аналітичною частиною також сторонніх фахових економістів-аналітиків. Іноді вони можуть більш об'єктивно визначити, які напрями зростання є справді перспективними для території, а які тупиковими. Це пов'язано з тим, що вони не мають місцевих стереотипів та зв'язків з жодним суб'єктом місцевого розвитку.

По-друге, Стратегічний план повинен розглядатися і як один з інструментів забезпечення території кращого доступу до кредитних джерел чи грантів, а також до інвестицій. Саме по Описово-аналітичній частині Стратегічного плану інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги цієї території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

По-третє, описово-аналітична частина несе рекламне навантаження. Потрібно з'ясувати територіальний потенціал не тільки для потреб стратегічного планування, а й активно його рекламувати, просувати власну територію на ринку інвестицій, в тому числі міжнародному.

!	Принциповою відміною Описово-аналітичної частини Стратегічного плану від аналітичного блоку соціально-економічних програм, які розроблялись раніше, є те, що нині українські території починають існувати в конкурентному середовищі. Для розробників стратегічного плану важливо знати розташування території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення цієї території). Експерти зі стратегічного планування стверджують, що не варто обирати як пріоритетний напрям територіального розвитку те, у чому територія не відрізняється, або навіть відстає від сусідів. Водночас варто звертати увагу на будь-які власні переваги, щоб скористатися ними. Тому бажано, щоб статистичні дані території порівнювалися з середніми в Україні, в регіоні, зі статистичними даними територій – потенційних конкурентів, міст-аналогів у інших країнах світу. Тобто, здійснюється не тільки кількісний, а й, головне, якісний аналіз територіального розвитку.
---	---

SWOT-аналіз розробляється на основі Описово-аналітичної частини та експертних оцінок, і, по суті, є діагнозом стартових умов місцевого розвитку, який містить визначення сильних та слабких сторін розвитку території, а також можливостей та загроз перспективного місцевого розвитку.

У контексті місцевого розвитку Сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням.

Можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій.

Загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку території.

Доцільним при здійсненні SWOT-аналізу є здійснення стратифікації територіального простору. Тобто, розшарування простору за складовими (наприклад, географічне розташування, населення, просторова організація тощо). *Приклад здійснення SWOT-аналізу за складовими територіального простору наведений у таблицях 4.1 та 4.2.*

Таблиця 4.1

Приклад визначення слабких та сильних сторін території

Складова територіального простору	Переваги	Недоліки
1. Географічне розташування	<ul style="list-style-type: none"> - прикордонне розташування - різноманітність ландшафту - транспортний вузол - центр агломерації - регіональний центр - привабливе природне середовище 	<ul style="list-style-type: none"> - природна обмеженість території - периферійне положення в країні - віддаленість від магістральних доріг - одноманітне природне середовище
2. Населення	<ul style="list-style-type: none"> - активність та ініціативність населення - велика кількість кваліфікованих людей (наука і технологія) - розвинена культура і мистецтво 	<ul style="list-style-type: none"> - безробіття - висока частка людей непрацездатного віку - висока частка погано адаптованих етнічних меншин
3. Просторова організація	<ul style="list-style-type: none"> - наявність ділянок, доступних для інвестицій в центрі та в передмістях - чітко зонований територіальний простір - значні територіальні ресурси в комунальній власності 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чітко визначеної центральної частини міста - відсутність діючої системи земельного кадастра

4. Екологія	<ul style="list-style-type: none"> - ландшафтний парк - природні резерви - території з ландшафтом, що охороняється 	<ul style="list-style-type: none"> - забруднене навколишнє середовище - промислові відходи, шум
5. Житлова сфера	<ul style="list-style-type: none"> - різноманітна житлова забудова 	<ul style="list-style-type: none"> - дефіцит житлових приміщень - поганий технічний стан будівель, особливо комунальних - низька продуктивність будівельної індустрії
6. Інженерна інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - хороша забезпеченість електроенергією - модернізація і розширення телекомунікацій - будівництво нових очисних споруд 	<ul style="list-style-type: none"> - поганий стан вулиць, доріг і площ, включаючи під'їзні дороги - застаріла система збору і переробки відходів - неефективна система опалювання - низький рівень розвитку телекомунікацій, незадовільний зв'язок - висока аварійність на муніципальних інженерних комунікаціях
7. Соціальна інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - розвинені сектори науки, технології та вищої освіти - культурно-архітектурна спадщина - багате культурне життя 	<ul style="list-style-type: none"> - поганий стан матеріальних ресурсів: охорони здоров'я, соціального забезпечення, дитячих садків, шкіл, мистецтва і культури, спорту і дозвілля - низький рівень громадської безпеки - відсутність коштів на соціальний розвиток (бюджетні обмеження)
8. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - центр економічного життя, пов'язаного з центральним в регіоні положенням - диверсифікована промисловість - значна кількість малих підприємств - сприятливий інвестиційний клімат - міжнародний аеропорт 	<ul style="list-style-type: none"> - неефективна банківська система - значна зношеність основних виробничих фондів - застарілі технології - недостатність готельного обслуговування - слабка система побутового обслуговування

Таблиця 4.2

Приклад визначення можливостей та загроз

	Можливості	Загрози
1. Демографічні процеси		Старіння суспільства і, як результат, збільшення фінансового навантаження на того, хто працює
2. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - економічний підйом в країні і в світі - стабілізація ринкових механізмів - трансформація власності - зміцнення фондового ринку капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку інших українських та іноземних економічних центрів
3. Комунікації та туризм	<ul style="list-style-type: none"> - будівництво автомобільних доріг - реконструкція аеропорту - розвиток місцевого і міжнародного туризму 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання транспортних потоків, загроза навколишньому середовищу - конкуренція з іншими містами як усередині країни, так і за її межами

4. Регіональні та інтернаціональні контакти	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з іншими містами регіону - розширення міжнародних контактів - міжрегіональна співпраця 	<ul style="list-style-type: none"> - сепаратизм в агломерації і регіоні - конкуренція з боку сильніших партнерів
5. Місцеве самоврядування - законодавчі рішення	<ul style="list-style-type: none"> - зростання самостійності місцевого рівня - децентралізація країни і розвиток місцевого самоврядування 	- обмеження самоврядування

Береться до уваги вплив можливостей та загроз, що існують як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Перелік чинників, що розглядаються при SWOT-аналізі, попередньо опрацьовує робоча група.

Результати SWOT-аналізу для зручності можуть бути занесені у таблицю співвідношення внутрішнього потенціалу території (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) (див. рис. 4.3).

			Зовнішнє середовище							
			Можливості				Загрози			
			1	2	3	...	1	2	3	...
Потенціал території	Сильні сторони	1								
		2								
		...								
	Слабкі сторони	1								
		2								
		...								

Рис. 4.3. Матриця SWOT-аналізу

Для забезпечення сталості рішень щодо визначення першочергових цілей в умовах складності їх вибору, ресурсних обмежень можливе опрацювання декількох варіантів сполучення цих цілей. Для цього рекомендується використання таких табличних матриць (див. табл. 4.3 та табл. 4.4).

Таблиця 4.3

Оцінка позитивних чинників реалізації варіантів

Позитивні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	1	2	...
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: I. Сильні сторони 1.			

Зовнішні чинники: III. Можливості 1. ...			
Загальний вплив (всього балів)			

Таблиця 4.4

Оцінка негативних чинників реалізації варіантів Стратегії

Негативні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	1	2	...
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: II. Слабкі сторони 1. 2. ...			
Зовнішні чинники: IV. Загрози 1. 2. ...			
Загальна загроза (всього балів)			

Для оцінки кожний чинник має бути експертно оцінений, наприклад, за 10-тибальною шкалою. Результати оцінки заносяться у таблицю 4.5.

На основі зазначеного визначається рекомендований варіант сполучень першочергових цілей.

Таблиця 4.5

Сумарне оцінювання позитивних та негативних чинників реалізації варіантів

	Варіанти		
	1	2	
	Сумарна оцінка чинника	Сумарна оцінка чинника	Сумарна оцінка чинника
Позитивні чинники			
Негативні чинники			
Всього балів*			

Результат у графі «Всього балів» розраховується як різниця даних граф «Позитивні чинники» та «Негативні чинники».

Для кращого розуміння викладеного вище матеріалу пропонується виконати **вправу 4.2**, що наведена у кінці розділу.

З метою врахування зовнішніх умов місцевого розвитку, проводиться аналіз регіональної стратегії розвитку, схеми планування території відповідного регіону, вивчення ситуації в територіальних громадах, що оточують місто, проводяться переговори з керівниками їх органів місцевого самоврядування і на цій основі визначаються спільні з ними проблеми розвитку, ті першочергові цілі Стратегії, які доцільно реалізувати об'єднаними зусиллями.

У цьому випадку відповідно до ст.101 Бюджетного Кодексу України, на основі домовленості між зацікавленими органами місцевого самоврядування, вирішується питання про взаємне надання міжбюджетних трансфертів.

Також здійснюється аналіз завдань розвитку території, який міститься в середньотермінових загальнодержавних, регіональних та галузевих прогнозах і програмах, визначається потреба в місцевих ресурсах та прогнозований вплив на місцеве середовище, ступінь відповідності інтересам територіальної громади, передбачувана участь держави і регіону в фінансуванні вказаних завдань.

При незбігу загальнодержавних, регіональних та галузевих завдань з місцевими інтересами, робоча група стратегічного планування рекомендує місцевій раді, виконкому провести консультації з центральними та регіональними органами виконавчої влади щодо умов та обсягів їх фінансової підтримки реалізації у місті своїх завдань.

IV етап – Цілепокладання.

!	На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади) та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формулюється Стратегічне бачення, яке є новим елементом довготермінового планування розвитку. Термін «стратегічне бачення» окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом. Стратегічне бачення території , зазвичай, – це одне-два стислих речення щодо майбутньої моделі території, зазвичай, у формі гасла.
---	---

На цьому етапі надзвичайно важливим є широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення та створення стратегічного плану загалом. Мета цього процесу полягає в актуалізації соціального потенціалу території через розкриття, орієнтацію і узгодження уявлень і можливостей громадян щодо розвитку території.

Головними характеристиками формування дієвої системи залучення громадян до обговорення та участі у вирішенні місцевих проблем можуть бути:

- наявність чіткої мети громадської участі в стратегічному плануванні;
- «зворотний зв'язок» населення і місцевої влади;
- альтернативність представлених позицій і думок різних соціальних груп;
- участь громадськості вже на ранніх стадіях підготовки рішень, що торкаються інтересів громадян;
- включеність максимального числа представників різних соціальних груп громадян в процес стратегічного планування;
- надання достатньої інформації і навчання жителів під час процесу стратегічного планування;
- відвертість і контрольованість процесу стратегічного планування для всіх соціальних груп територіальної громади;
- використання якісної методичної бази для організації процесу громадської участі і контролю за його результатами.

!	<p>Дієвими формами організації громадської участі є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • програми цільового інформування громадськості; • «гарячий» телефон, громадські приймальні; • опитування, фокус-групи; • громадські слухання; • робочі й тематичні групи з підготовки рекомендацій; • представництво громадськості в міських радах при ухваленні рішень; • інтерактивні теле- і радіодебати; • місцевий референдум; • голосування з різних питань через ЗМІ; • навчання громадян; • технічна підтримка громадської участі.
---	--

Реалізація кожної з цих форм припускає організацію діалогу різних груп громадян, влади, представників бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань і окремих громадян.

На основі SWOT-аналізу та з урахуванням головної мети стратегічного розвитку розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання. Це передбачає визначення декількох варіантів сценарію розвитку території, основними серед яких є:

- сценарій шансів, який ґрунтується на максимальному використанні сильних сторін та можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін, загроз, тобто, певною мірою аспект бажаного переважає над аспектом реального);
- сценарій загроз, який ґрунтується на максимальному впливі слабких сторін та загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення (прагматичний підхід домінує над оптимістичним);
- інші базуються на різних варіантах співвідношення сильних та слабких сторін.

Далі треба опрацювати декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен стати базовим. Альтернативні сценарії потрібні для подальшого перегляду, корекції (якщо потрібно) стратегічного вибору.

Обраний сценарій стратегії місцевого розвитку визначає пріоритети стратегічного плану (довгий термін), стратегічні цілі (середній термін) та оперативні завдання (короткий термін).

!	<p>При визначенні цілей розвитку територіальної громади обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки пріоритети визначають головні орієнтири розвитку, а оперативні завдання пов'язують поточні дії з довготерміновими результатами, визначають швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем соціально-економічного комплексу території в найближчому майбутньому.</p>
---	---

У стратегічних планах оперативні завдання набувають форми заходів, що, своєю чергою, дає змогу установити зв'язок між потребами та можливостями розвитку території, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного ресурсного потенціалу. Ці заходи формують плани дій та визначають потрібну для реалізації стратегічного плану спрямованість проектів – **V етап**.

VI етап – Реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR)



При визначенні механізму та процедури реалізації стратегії розвитку обґрунтовуються заходи щодо нормативно-правового, організаційного, фінансово- економічного, кадрового, інформаційного, науково-проектного забезпечення стратегічного плану.

Метою рекламної компанії під час розробки та реалізації стратегічного плану є:

- формування позитивного відношення до процесу розробки та реалізації, до змісту Стратегічного плану;
- залучення різних представників суспільства у процес позитивних перетворень на цій території.

Етапи рекламної діяльності складаються з дослідження, планування, реалізації та оцінки результатів.

Дослідження передбачає здійснення аналізу ситуації і публікацій в ЗМІ з метою виявлення найбільш гострих проблем у сфері економіки, соціальній сфері, освіті тощо; виявлення найбільш стійких стереотипів (головним чином негативних), що склалися у населення стосовно проблем і шляхів їх вирішення, у тому числі за допомогою планів і програм. Складові планування показані на рис. 4.4.

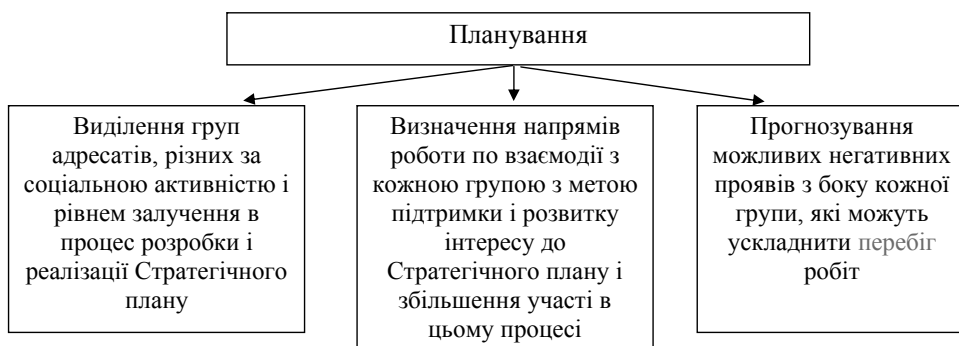


Рис. 4.4. Планування рекламної діяльності

Основні групи адресатів, на кого спрямовується рекламна діяльність:

усередині території:

- населення
- органи місцевого самоврядування
- депутати і політичні партії
- вчені, експерти
- потенційні інвестори, представники великого і середнього бізнесу, основні банківські установи
- учасники (потенційні та активні) розробки і реалізації Стратегічного плану

зовні:

Україна

- державні структури
- ділові кола

Зарубіжжя

- Потенційні інвестори.

Процес реалізації рекламної кампанії представлений на рис. 4.5.

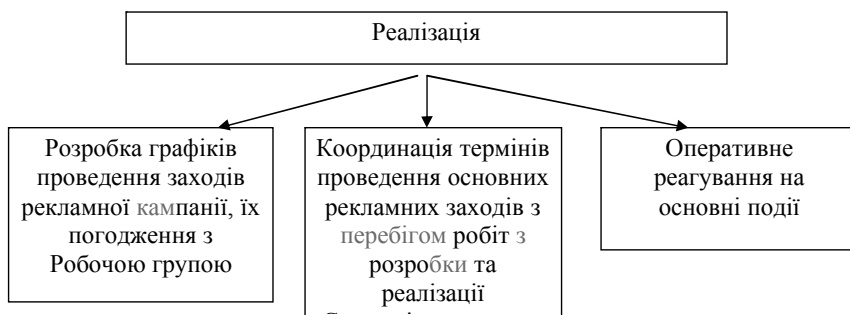


Рис. 4.5. Реалізація рекламної кампанії при стратегічному плануванні

Оцінювання результатів рекламної кампанії може здійснюватися на основі визначення:

- рівня відповідності планів дій місцевої влади основним пріоритетам і планам заходів, що містяться в Стратегічному плані (метод оцінки – моніторинг виконання Стратегічного плану);
- рівня інформованості різних груп населення про існування та зміст Стратегічного плану (метод оцінки – опитування);
- наявності (відсутності) громадських протестів, конфліктів, пов'язаних з реалізацією Стратегічного плану;
- кількості відвідувань відповідних сайтів в Інтернеті;
- характеру публікацій в ЗМІ (метод оцінки – моніторинг преси);
- цитування Стратегічного плану при обґрунтуванні різних рішень, заяв, програм, проектів тощо.

Важливим для реалізації стратегічного плану є створення дієвої системи моніторингу – **VII етап**.

Для здійснення моніторингу створюється спеціальний робочий орган. Він може формуватись на основі Робочої групи, яка займалась розробкою стратегічного плану.

Основними завданнями моніторингу є:

- контроль за дотриманням графіка виконання окремих проектів;
- аналіз руху до запланованих результатів;
- аналіз причин невиконання окремих проектів, формування рекомендацій з метою усунення недоліків;
- аналіз змін зовнішнього оточення – законодавства, конкуренції в регіоні, економічного стану;
- аналіз внутрішніх змін у громаді;
- аналіз змін у громаді в результаті виконання стратегічного плану, оцінювання ефективності та реалістичності окремих його складових;
- визначення критично важливих елементів стратегічного плану.

Основним засобом моніторингу є річний звіт про виконання заходів (плану дій) стратегічного плану, на основі якого може бути скориговано план дій на наступний рік.

Одним з обов'язків робочого органу є щорічна підготовка річного звіту про перебіг виконання стратегічного плану. Цей документ є дуже важливим для уможливлення безперешкодного здійснення стратегічного плану та забезпечення поступу в досягненні його цілей. Річний документ подається до місцевої ради, що вивчає основні результати за попередній рік і оцінює поступ, досягнутий у виконанні стратегії. Крім того, місцева рада може робити зауваження щодо стратегічного плану чи вимагати внесення до нього пев-

них змін, якщо для цього є об'єктивні обставини, пов'язані зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Як ми бачимо, технологія створення стратегічного плану значно відрізняється від системи планування, до якої ми звикли. Це, з одного боку, спричиняє певні труднощі, а, з іншого, є творчим, прогресивним процесом, який наближає нас до сучасних стандартів управління розвитком територіальних громад.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні переваги стратегічного планування розвитку територіальної громади.
2. З яких основних етапів складається процес стратегічного планування?
3. В чому полягає діагностика початкового стану територіального розвитку?
4. Чим є описово-аналітична частина стратегічного плану?
5. Назвіть основні призначення описово-аналітичної частини.
6. Опишіть сутність SWOT-аналізу.
7. Що таке стратегічне бачення?
8. Визначіть процедури реалізації стратегії розвитку.
9. З яких етапів складається рекламна кампанія у процесі стратегічного планування?
10. Охарактеризуйте здійснення моніторингу стратегічного планування.

Вправа 4.1. «Ініціація стратегічного планування»

Керівники органів місцевого самоврядування повинні чітко розуміти потенціал їх «готовності» до процесу стратегічного планування. Потрібно визначити і оцінити можливі перешкоди на шляху до успіху та розробити план або стратегію для їх усунення.

Завдання 1. Визначте, які ви бачите основні перешкоди на шляху до успішного процесу стратегічного планування? (Наприклад, нестача лідерства; проблеми із залученням до цього процесу представників територіальної громади; нестача ресурсів (яких конкретно тощо). Як можна їх вирішити?

Форма представлення завдання

Перешкоди	Шляхи їх подолання

Завдання 2. Перерахуйте вигоди, прямі або/та непрямі, які ви очікуєте від стратегічного планування (наприклад, краще використання ресурсів території; кращі стосунки із підприємцями; гарний план змін та управління змінами). Запишіть найбільш важливі вигоди.

Завдання 3. Дайте відповідь, чи варто нам розпочинати процес стратегічного планування?

Інструкція: Перегляньте ваші попередні відповіді і визначте, чи дотримано нижчезазначені критерії готовності?

Критерії готовності	Так	<i>Ні</i>
У процесі є сильні спонсори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
У процесі є сильні прибічники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ресурси є у наявності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Процес не виходить за межі наших повноважень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вигоди переважають витрати	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Процес привнесе дійсні цінності до території	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Процес буде пов'язаний із поточними планами та бюджетом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Базуючись на вищенаведених відповідях, чи варто нам розпочинати	Так	<i>Ні</i>

Завдання 4. Хто, на вашу думку, може бути спонсором процесу?

- ☐ Політики
- ☐ Органи місцевого самоврядування
- ☐ Керівники підприємств
- ☐ Інше

Завдання 5. Кого ви будете залучати до робочої групи?

Завдання 6. Чи ви будете радитись з консультантами чи експертами?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений

Якщо не впевнений, то чому?

Вправа 4.2. «Здійснення SWOT-аналізу»

Завдання 1. Оберіть будь-яку територіальну громаду (наприклад, свого міста). Сформулюйте можливості та загрози, сильні та слабкі сторони розвитку обраного об'єкта.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне розташування		-
2. Населення		

3. Просторова організація		
4. Екологія		
5. Житлова сфера		
6. Інженерна інфраструктура		
7. Соціальна інфраструктура		
8. Економіка		
	Можливості	Загрози
1. Законодавчі та політичні зміни		
2. Економічні зміни		
3. Соціальні/демографічні зміни		
4. Технологічні зміни		

Завдання 2. Експертним шляхом визначте вплив сильних та слабких сторін, можливостей та загроз на пріоритетну ціль.

Оцінка позитивних чинників реалізації варіантів

Позитивні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	Ціль 1	Ціль 2	...
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: I. Сильні сторони 1. 2. ...			
Зовнішні чинники: III. Можливості 1. 2. ...			
Загальний вплив (всього балів)			

Оцінка негативних чинників реалізації варіантів Стратегії

Негативні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень першочергових цілей		
	Ціль 1	Ціль 2	...
	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника	Відносна оцінка чинника
Внутрішні чинники: II. Слабкі сторони 1. 2. ...			
Зовнішні чинники: IV. Загрози 1. 2. ...			
Загальна загроза (всього балів)			

Ситуативне дослідження 4.1. «Розробка стратегічного плану територіальної громади (на прикладі м. Чернівці)»

Вашій увазі пропонується:

1. Підготовлена виконкомом міської ради м. Чернівці Описова-аналітична частина (Профіль громади) – документ, що містить інформацію про місцеві демографічні особливості, економічну базу міста, його комунальну й технічну інфраструктуру, а також питання екології та якості життя.
2. Дані опитування представників великого бізнесу, малих і середніх підприємств у сферах промисловості, торгівлі та послуг, з метою вивчення їхньої думки щодо міста як середовища для ведення бізнесу, проблем, з якими вони стикаються при спілкуванні з міською владою, а також планів та очікувань на майбутнє.

На основі наданих матеріалів потрібно:

Завдання 1. Визначити пріоритетні напрями (критичні питання) розвитку міста.

Завдання 2. Провести SWOT-аналіз для кожного з обраних напрямів.

Завдання 3. Визначити стратегічні підділі для кожного з обраних пріоритетних напрямів.

Рекомендовані джерела

Обов'язкові

1. Вакуленко В.М., Берданова О.В., Тертичка В.В. Посібник для слухача до курсу «Стратегічне планування» – Модуль 4.
2. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – С.97-117.
3. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29

липня 2002 №224 «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку».

4. *Нудельман В., Санжаровський І.* Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Дата Банк Україна, 2002. – С.22-57.
5. *Пархоменко В., Прошко В.* Громада планує майбутнє: Практичний посібник зі стратегічного планування розвитку міст // Аспекти самоврядування. – К., 2000. – № 2. – С. 1-20 (вкладка).

Додаткові

Друковані

1. *Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І.* Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Сполом, 2001. – 118 с.
2. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка та ін. – К.: Дата Банк Україна, 2002. – 232 с.
3. *Тертичка В.* Планування як стратегічний ресурс аналізу державної політики// Вісн. Нац. академії держ. управління при Президентові України. – 2004. – № 1. – С. 47-56.

Електронні

1. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року – <http://www.if.gov.ua/files/if2015.pdf>.
2. Інститут реформ – http://www.ir.org.ua/docs/Abetka/Abetka_V_5.pdf/.
3. Київський центр Інституту Схід - Захід – http://www.ewi.org.ua/Publications/Publications_u.htm.
4. Леонтівський центр стратегічного планування – <http://www.citystrategy.leontief.ru/>.

ДОДАТКИ

Додаток 2.1.

Фактори внутрішньої/зовнішньої оцінки¹

Внутрішня оцінка: сильні та слабкі сторони	Зовнішня оцінка: можливості та загрози
<p>1. <u>Огляд завдань та функцій установи:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• впровадження законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України;• історична перспектива, важливі події;• очікування споживачів, зацікавлених сторін, імідж;• досягнення установи;• вивчення існуючих критеріїв ефективності як ідеального способу вимірювання успіху.	<p>1. <u>Демографічний аспект. Увага до клієнта</u></p> <ul style="list-style-type: none">• характеристики: вік, освіта, географічне розташування, специфічні потреби, вплив на економічний, політичний, культурний клімат);• тенденції та наслідки (зміни населення, культурного середовища).
<p>2. <u>Організаційний аспект:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• розмір/склад робочої сили (кількість працівників, професіональний, технічний, адміністративний склад та інше);• організаційна структура та процеси (управління/департаменти, стиль управління та якість, основні напрями політики/операційні характеристики);• розташування головного офісу, філіалів, вимоги до відряджень та інше;• людські ресурси (навчання, досвід, компенсація за працю/премія, коефіцієнт оборту робочої сили, моральний стан);• основний капітал, потреби удосконалення основного капіталу;• інформаційні технології, ступінь автоматизації;• ключові організаційні події та місця запровадження змін, вплив на організацію, чутливість установи до змін.	<p>2. <u>Змінні економіки</u></p> <ul style="list-style-type: none">• рівень безробіття, процентні ставки;• як економічні умови впливають на споживачів та населення, яке отримує послуги;• очікувані майбутні економічні умови та вплив на установу, споживачів та населення, що отримує послуги;• фінансовий прогноз та оцінки доходів бюджету;• реакція установи на зміни економічних умов.

¹ Методичні рекомендації щодо запровадження стратегічного планування у практику роботи центральних органів виконавчої влади// Запровадження стратегічного планування в Україні: 36. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – Р.2.2// www.uapra-csar.org.ua/ua-2004-2.htm "Сохранить объект как..." або (англ.) "Save as...".

<p>3. <u>Фіскальний аспект</u></p> <ul style="list-style-type: none"> розмір бюджету (тенденції в характері асигнувань та витрат, важливі події тощо); фонди; порівняння операційних витрат з іншими юрисдикціями; ступінь, до якого бюджет задовольняє поточні та очікувані потреби, процедури внутрішнього обліку. 	<p>3. <u>Наслідки інших нормативно-правових актів держави</u></p> <ul style="list-style-type: none"> основні законодавчі документи та нормативні акти, ключові події; поточна діяльність уряду; очікувані наслідки дій уряду в майбутньому на установу та її споживачів; наслідки очікуваних змін законодавства.
	<p>4. <u>Технологічний розвиток</u></p> <ul style="list-style-type: none"> вплив технологій на поточну операційну діяльність установи (продукція/послуги, що надаються на ринку); наслідки очікуваного прогресу в галузі технологій.

Джерела інформації для внутрішньої/зовнішньої оцінки

До джерел даних для внутрішньої інвентаризації можна віднести:

- опитування з питань якості;
- річні плани та звіти;
- Закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів, виконання яких належить до компетенції установи;
- опитування працівників;
- річні звітні збори (засідання колегії);
- опитування споживачів;
- оцінка програм;
- рекомендації стосовно аудиту установи;
- внутрішні бази даних;
- вимірювання ефективності діяльності;
- бюджетні запити;
- внутрішні (короткотермінові – тижневі, місячні, квартальні тощо) плани та звіти.

До джерел даних для сканування зовнішнього середовища належать:

- статистичні звіти та бази даних уряду;
- законодавчі та нормативно-правові акти;
- бюджет та політичні заяви;
- спеціальні дослідження уряду та місцевих органів виконавчої влади;
- національні та регіональні професійні організації та установи;
- неурядові організації;
- засоби масової інформації (друковані та електронні).

Додаток 2.2.

ЦІЛІ РОЗВИТКУ ТИСЯЧОЛІТТЯ: УКРАЇНА

У вересні 2000 року Президент України Леонід Кучма підписав Декларацію Тисячоліття ООН, у якій визначено глобальні Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) до 2015 року. ЦРТ затверджені 191 країнами-членами ООН та визначені Генеральною Асамблеєю ООН як частина плану роботи Генерального Секретаря ООН.

Протягом 2003 року фахівці Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України за сприяння Програми Розвитку ООН в Україні провели аналітичну, організаційну та узагальнюючу роботу з адаптації ЦРТ для України з огляду на особливості національного розвитку, узгодження індикаторів та критеріїв для України з основними положеннями довгострокової стратегії економічного та соціального розвитку України. Цілі Розвитку Тисячоліття для України є довгостроковим програмним документом, який містить основні індикатори людського розвитку та сталого розвитку до кінця до 2015 року, узгоджені з прогнозними макроекономічними показниками. Довгострокові цілі розвитку, серед яких: подолання бідності, забезпечення якісної безперервної освіти впродовж життя, захист та збереження навколишнього середовища, поліпшення стану здоров'я населення, боротьба із поширенням захворюваності на ВІЛ/СНІД та туберкульоз, забезпечення гендерної рівності – нові орієнтири розвитку країни на довгострокову перспективу (до 2015 року), узагальнені і кількісно вимірювані – всього 6 цілей, 13 завдань та 23 показники.

23 вересня 2003 року під час 58-ої Генеральної Асамблеї ООН Президент України передав Генеральному Секретареві ООН Кофі Аннану аналітичну доповідь «Цілі розвитку тисячоліття: Україна».

Цілі та завдання	Показники
Ціль 1. Подолання бідності	
Завдання 1. Зменшити вдвічі питому вагу населення, вартість добового споживання якого не перевищує 4,3 дол. США за паритетом купівельної спроможності	Показник 1. Питома вага населення, вартість добового споживання якого не перевищує 4,3 дол. США за паритетом купівельної спроможності
Завдання 2. Зменшити на третину питому вагу бідного населення (за національною межею бідності)	Показник 2. Питома вага бідного населення (за національною межею бідності)
Ціль 2. Забезпечення якісної освіти впродовж життя	
Завдання 1. Підвищити рівень охоплення освітою	<p>Показник 1.1. Чистий показник охоплення освітою дітей 3-4 років у дошкільних навчальних закладах</p> <p>Показник 1.2. Чистий показник охоплення освітою дітей 5 років у дошкільних навчальних закладах</p> <p>Показник 1.3. Чистий показник охоплення початковою освітою дітей у віці 6-9 років</p> <p>Показник 1.4. Чистий показник охоплення дітей повною загальною середньою освітою</p> <p>Показник 1.5. Чистий показник охоплення вищою освітою осіб віком 18-22 років</p> <p>Показник 1.6. Чисельність випускників вищих навчальних закладів</p> <p>Показник 1.7. Сукупний валовий показник осіб, що підвищують свою кваліфікацію та проходять перепідготовку</p>

Завдання 2. Підвищити якість освіти	Показник 2.1. Частка діючих державних стандартів освіти, які відповідають вимогам європейської спільноти, %.
Ціль 3. Сталий розвиток довкілля	
Завдання 1. Збільшити на 12% частку населення, що має доступ до питної води	<p>Показник 1.1. Частка населення, що користується питною водою, що відповідає національним стандартам в містах, %</p> <p>Показник 1.2. Частка населення, що користується питною водою, що відповідає національним стандартам в сільській місцевості, %</p>
Завдання 2. Стабілізувати до 2015 року забруднення повітря стаціонарними джерелами	Показник 2. Обсяг шкідливих викидів, що потрапляють у атмосферу від стаціонарних джерел забруднення, млн тонн на рік
Завдання 3. Розширити мережу заповідників та природних національних парків до 10,4% від загальної території України	Показник 3. Площа природних біосферних заповідників та національних природних парків, % від загальної території України
Цілі 4. Поліпшення здоров'я матерів та зменшення дитячої смертності	
Завдання 1. Зменшити на 17% рівень материнської смертності	<p>Показник 1.1. Кількість померлих від ускладнень вагітності, пологів та післяпологового періоду на 100 тис. народжених живими</p> <p>Показник 1.2. Кількість абортів на 1000 жінок фертильного віку</p>
Завдання 2. Зменшити на 17% рівень смертності дітей віком до 5 років	<p>Показник 2.1. Рівень смертності дітей віком до 5 років, кількість померлих у середньому за рік на 1000 осіб віком до 5 років</p> <p>Показник 2.2. Рівень смертності немовлят, кількість померлих дітей віком до 1 року на 1000 народжених живими</p>
Ціль 5. Обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу і започаткування тенденції до скорочення їх масштабів	
Завдання 1. Зменшити на 13% темпи розповсюдження ВІЛ-інфекції/СНІДу	<p>Показник 1.1. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом ВІЛ-інфекції на 100 тис. населення</p> <p>Показник 1.2. Кількість померлих від СНІДу на 100 тис. населення</p> <p>Показник 1.3. Питома вага ВІЛ-інфікованих дітей, народжених від ВІЛ-інфікованих матерів</p>
Завдання 2. Зменшити на 42% рівень захворюваності на туберкульоз	<p>Показник 2.1. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом туберкульозу (у тому числі органів дихання) на 100 тис. населення</p> <p>Показник 2.2. Кількість померлих від туберкульозу на 100 тис. населення</p>
Ціль 6. Забезпечення гендерної рівності	

<p>Завдання 1. Забезпечити гендерне співвідношення на рівні не менше 30 до 70 тієї чи іншої статі у представницьких органах влади та на вищих щаблях виконавчої влади</p>	<p>Показник 1.1. Гендерне співвідношення серед депутатів Верховної Ради України, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.2. Гендерне співвідношення серед депутатів місцевих органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.3. Гендерне співвідношення серед депутатів обласних органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.4. Гендерне співвідношення серед депутатів районних органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.5. Гендерне співвідношення серед депутатів міських органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.6. Гендерне співвідношення серед депутатів селищних органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.7. Гендерне співвідношення серед депутатів сільських органів влади, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.8. Гендерне співвідношення у складі членів Кабінету Міністрів України, чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p> <p>Показник 1.9. Гендерне співвідношення серед вищих державних службовців (1-2 посадових категорій), чис.жін./чис.чол. (або навпаки)</p>
<p>Завдання 2. Скоротити наполовину розрив у доходах жінок і чоловіків</p>	<p>Показник 2.1. Співвідношення середнього рівня заробітної плати жінок до середнього рівня заробітної плати чоловіків, %</p>

Додаток 2.3

Програма діяльності Кабінету Міністрів «НАЗУСТРІЧ ЛЮДЯМ»²

ВСТУП

Україна, в яку ми віримо

Останні події новітньої епохи, активна громадянська позиція більшості українського народу довели – громадяни стали справжніми творцями історії, показали свою здатність впливати на державу, втілили в життя конституційний принцип – єдиним джерелом влади в Україні є її народ.

Україна отримала унікальний історичний шанс поставити владу на службу кожному громадянину, збудувати справедливую і заможну європейську державу, яку шанують і цінують її власні громадяни і до якої з повагою ставляться у світі.

Ми, члени українського Уряду, усвідомлюємо свою відповідальність перед власним

²

Постійна [www-адреса статті: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=11639687](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=11639687).

народом, Президентом та Верховною Радою України за майбутнє кожного громадянина, суспільства та держави.

Спираючись на широку громадську підтримку, наш Уряд буде діяти виключно в інтересах народу. Нова урядова політика будуватиметься на зрозумілих усім принципах: чесності, відкритості, патріотизмі, професійності та ефективності. Урядова програма базується та розвиває положення програми Президента України Віктора Ющенка «Десять кроків назустріч людям» і розроблена відповідно до Конституції України.

Основне гасло нашого Уряду – вільна людина у справедливій державі. Найвищі цінності – людський розвиток і гідність, духовність і свобода, рівність і солідарність, громадянське суспільство та демократія, єдність і правова держава, міжнародна і міжконфесійна злагода, взаємна повага і толерантність, справедливість і добро.

Новий Уряд з Божою допомогою, спираючись на інтелект, розум і працю народу, багатство української землі, зможе побудувати Україну, в яку ми віримо.

Держава, в якій ми живемо

Держава, в якій ми живемо, зробила безправ'я і несправедливість, ігнорування демократичних цінностей нормою суспільного життя. Зрощення влади і бізнесу, корупція і хабарництво стали загрозою національній безпеці.

Світоглядний конфлікт між суспільством та владою, між інтересами громадян і реальними діями владних фінансово-політичних груп набув антагоністичних форм. Закритість інститутів влади від громадського контролю, корпоративність у прийнятті нею рішень породили в людей недовіру до влади.

Офіційно деклароване зростання валового внутрішнього продукту не супроводжувалося адекватним зростанням реальних доходів громадян. Споживчі ціни зросли за минулий рік на 12,3 %, зокрема підвищення цін у промисловості становило 24,1 %, у тваринництві – 33,7, у будівництві – 25,1 %.

Позитивна економічна динаміка останніх років насамперед була наслідком дії зовнішніх факторів і тимчасових переваг на світових ринках, а не послідовної та осмисленої державної політики.

Унаслідок непродуманої урядової політики в соціальній сфері вперше за останні роки Україна вступила у новий фінансовий рік із загрозливим дефіцитом бюджету Пенсійного фонду – майже на 17 млрд гривень. Така ситуація ускладнює виконання інших соціальних зобов'язань держави.

Умови для розвитку підприємництва та залучення приватних інвестицій в Україну були вкрай несприятливими. Власники приватного капіталу постійно ризикували втратити свій бізнес через масову корупцію та податковий тиск.

Система правоохоронних органів та судочинства обслуговувала владні фінансово-політичні групи замість захисту законних прав громадян.

Регіональна політика характеризувалася надмірною централізацією влади, невизначеністю ролі регіонів, слабкістю місцевого самоврядування.

Стан духовності і моралі суспільства досяг критичної межі. Держава не забезпечила надання громадянам якісних та доступних освітніх послуг, не створила єдиного національного інформаційного і культурного простору.

У такій державі ми жити не хочемо. І в такій державі ми жити вже не будемо.

Держава, яку ми збудуємо

Стратегічна мета нашого Уряду – досягнення нової якості життя громадян, запровадження соціальних, економічних та демократичних європейських стандартів життєдіяльності людини, суспільства та держави. Ми докорінно змінимо філософію влади, що склалася впродовж останніх 10 років. Відтепер влада служитиме людині, а не люди працюватимуть в інтересах можновладців.

Пріоритети нашого Уряду – захист прав і свобод людей та гарантована участь кожного громадянина у суспільно-політичному житті. У центрі нашої уваги – людина, задоволення її культурних, духовних та освітніх потреб, надання їй якісних медичних послуг, забез-

печення реалізації демократичних прав і свобод.

Соціально-економічні орієнтири нашого Уряду – щорічне зростання реальної заробітної плати, пенсій та інших соціальних виплат, забезпечення громадян якісними медичними, освітніми та культурними послугами.

Зусилля нашого Уряду насамперед буде спрямовано на:

подолання бідності;

створення безпечних і комфортних умов для життя громадян;

боротьбу із злочинністю та корупцією;

підтримку молодих, соціально незахищених та багатодітних сімей;

поступове забезпечення соціальним житлом тих, хто цього потребує;

створення нових робочих місць та можливостей для реалізації своїх здібностей кожною людиною;

реалізацію європейського вибору.

Ми переконані, що істотне підвищення стандартів життя є абсолютно реальним завданням. Зміни на краще забезпечимо за рахунок сталого економічного зростання та ефективного, прозорого і справедливого розподілу його результатів.

Уряд працюватиме на реальне покращення добробуту людей. Кожен відсоток економічного зростання громадяни відчуватимуть на результатах поповнення сімейного бюджету.

I. ВІРА

Україна вступила в період духовного піднесення. Ми маємо унікальний шанс ствердитися як держава високоосвічених, високоморальних, працелюбних і вільних громадян, яких поважатимуть у світі. Наша мета – високоякісна і доступна освіта та медицина, конкурентоспроможна наука, новітні технології, відроджена культура.

Вільна людина у справедливій державі – найвища цінність нашого Уряду. Головні пріоритети – людський розвиток і гідність, духовність і свобода, рівність і солідарність, громадянське суспільство та демократія, єдність і правова держава, міжнаціональна і міжконфесійна злагода, взаємна повага і толерантність, справедливість і добро.

Ми створимо умови для реалізації права на свободу слова і свободу думки. Гарантуємо нашим дітям високоякісну середню та вищу освіту, право вільно обрати свою дорогу до храму, отримувати медичну допомогу, використовувати, зберігати та збагачувати наші унікальні надбання. Розмаїття культур, мов і релігій стане багатством усієї країни.

Довіру до влади буде відновлено – стіну, яка відділяє посадовця від народу, буде зруйновано. Оновлена влада знатиме свої обов'язки, працюватиме для блага всього суспільства. В оновленій Україні стане нормою свобода слова, активна діяльність громадських організацій, існування політичної опозиції як запоруки державної політики в інтересах народу.

Гуманітарна політика

Ми віримо, що український народ у динамічному світі займе гідне місце і стане рівним серед рівних. Це потребує якісно нової державної гуманітарної політики. Віднині саме людина стає центром її тяжіння, змістом діяльності Кабінету Міністрів України. Саме розвиток особистості, задоволення її потреб – один з основних критеріїв успішності роботи Уряду.

Для втілення стратегічних завдань у гуманітарній сфері Уряд вживатиме таких заходів:

неухильне дотримання правових, економічних та організаційних засад і гарантій для самореалізації особистості;

забезпечення якісної і доступної освіти, всебічного розвитку науки, культури і духовності;

забезпечення єдиного стандарту надання гуманітарних послуг та створення єдиного соціального стандарту для працівників гуманітарної сфери;

гарантування свободи слова і думки, вільного доступу громадян до інформації; формування нового іміджу України у світі.

Сімейні цінності

Основним завданням політики Уряду щодо сім'ї, жінок, дітей та молоді стане подолання тенденції стрімкого скорочення населення. Уряд ставить за мету посилення інституту сім'ї та державну підтримку народжуваності. Сім'я визнаватиметься однією з ключових суспільних цінностей. Державна політика спрямовуватиметься на утвердження такої соціальної норми, як достатньо матеріально забезпечена, соціально благополучна та духовно і фізично здорова повна родина з двома та більше дітьми. З метою поліпшення стану сім'ї, жінок, дітей та молоді Уряд забезпечуватиме:

- постійне збільшення розміру матеріальної допомоги на виховання дітей;
- виявлення будь-якої дискримінації жінок на ринку праці;
- надання цілеспрямованої підтримки закладам позашкільної освіти та виховання;
- повноцінну підготовку молоді, яка здобула вищу чи середню професійну освіту, до самостійного життя в суспільстві;
- запровадження ефективного механізму для збільшення доступу молоді до високоякісної освіти та ринку праці;
- досягнення належного рівня фізичного здоров'я молоді;
- підтримку діяльності громадських та релігійних організацій, спрямовану на піднесення національного патріотизму та зміцнення духовності молодих громадян;
- розвиток відкритої співпраці з громадськими інституціями, які виражають інтереси молоді, дітей та жінок, органами шкільного та студентського самоврядування, молодіжними громадськими і жіночими організаціями;
- всебічне сприяння розвитку молодіжного житлового будівництва;
- посилення відповідальності за продаж неповнолітнім тютюнових виробів та алкогольних напоїв (включаючи слабоалкогольні).

Освіта і наука

Ефективна гуманітарна політика передбачає існування якісної і доступної освіти, всебічний розвиток науки. Для розвитку освіти і науки Кабінет Міністрів України забезпечуватиме:

- доступність високоякісної середньої та вищої освіти; запровадження системи державної підтримки для отримання вищої та середньої спеціальної освіти;
- створення і розвиток національної науково-дослідної та освітньої мережі, що забезпечує взаємодію науково-освітніх закладів України і Європи, корпоративних комп'ютерних мереж для наукових та освітніх цілей з поступовим формуванням єдиного віртуального науково-освітнього простору, сприяння розширенню наукових зв'язків, забезпечення доступу до світових електронних бібліотек та інтеграції у світовий науково-освітній простір;
- сприяння встановленню принципів автономії та самоврядування у вищих навчальних закладах усіх форм власності;
- розроблення і впровадження нового покоління вітчизняних, у тому числі електронних, підручників, навчальних посібників та засобів навчання відповідно до сучасного рівня розвитку високих технологій, створення умов для використання у школах Інтернету;
- запровадження єдиної системи тестування вступу до вищих навчальних закладів;
- створення загальнонаціональної системи пошуку, відбору та державної підтримки обдарованої молоді, в тому числі дітей – членів Малої академії наук;
- відновлення у суспільстві поваги до Вчителя, гарантування працівникам освіти достойної заробітної плати;
- сприяння науковим дослідженням у сфері високих технологій;
- оптимізацію діяльності Національної академії наук з орієнтацією на зближення академічної науки з освітою та промисловістю.

Охорона здоров'я

Віра громадян у майбутнє зміцнюватиметься у міру зростання тривалості життя, збільшення народжуваності, зниження смертності. З метою надання якісних та доступних медичних послуг Уряд забезпечуватиме:

- надання кожному громадянину гарантованого переліку безоплатних медичних послуг;
- запровадження єдиної системи показників якості роботи медичних закладів;
- відновлення системи охорони здоров'я в кожному місті та селі;
- зміщення акцентів у фінансуванні охорони здоров'я на користь первинної допомоги;
- запровадження обов'язкового медичного страхування та заохочення додаткового добровільного медичного страхування;
- сприяння становленню інституту сімейних лікарів;
- створення умов для повноцінної життєдіяльності інвалідів, пріоритетного оздоровлення ветеранів війни і праці;
- безоплатне забезпечення дітей-інвалідів ліками, медичними засобами, спеціальним харчуванням, створення умов для їх повноцінного життя у суспільстві;
- розроблення і впровадження дієвого механізму контролю за виробництвом, імпортом та реалізацією фармацевтичної продукції;
- впровадження телемедицини як засобу доступності до якісного медичного обслуговування усього населення, в тому числі у віддалених регіонах;
- пропагування здорового способу життя;
- збільшення (у 10 разів) грошової допомоги при народженні дитини.

Духовність

Формування єдиної, сучасної нації ґрунтуватиметься на утвердженні принципів духовності, розвитку та збереження культурної спадщини, формування нового привабливого іміджу України. З цією метою Уряд забезпечуватиме:

- збереження та активне пропагування історико-культурної спадщини, зміцнення її престижу в Україні і світі; визначення українській культурі гідного місця серед світових та європейських культур;
- здійснення заходів державної підтримки культури, вітчизняного книговидання та теле- і радіомовлення;
- створення єдиного реєстру пам'яток культури України, а також реєстру найвизначніших культурних цінностей, що перебувають за кордоном, та вжиття заходів для їх повернення в Україну;
- задоволення освітніх та культурних потреб національних меншин України, створення належних умов для відродження, збереження і всебічного розвитку етнічних спільнот, їх національно-культурних традицій;
- функціонування української мови як державної, вільний розвиток російської та інших мов згідно із законом про мови і Європейською хартією регіональних мов та мов національних меншин;
- налагодження конструктивного співробітництва держави і релігійних організацій, неухильне дотримання принципу відокремлення держави від церкви; створення державою рівних умов для діяльності релігійних організацій, недопущення чинення на них тиску;
- заохочення участі релігійних організацій у виконанні властивих їм соціальних функцій;
- презентацію на міжнародному рівні історії, культури та сьогодення України, в тому числі під час конкурсу "Євробачення – 2005";
- створення належних умов для розвитку національного спорту як важливої складової іміджу України в світі;
- сприяння створенню і розвитку належної інфраструктури фізичної культури, спорту та туризму .

Інформаційна політика

Неухильне забезпечення принципів свободи слова, висловлення поглядів, безперешкодного доступу громадян до інформації, політичного плюралізму, недопущення будь-

яких рецидивів політичної цензури та перешкоджання професійній діяльності журналістів – пріоритетні напрями інформаційної політики нового Уряду. Кабінет Міністрів сприятиме входженню суб'єктів інформаційного простору України до світової системи інформаційного обігу та створенню конкурентоспроможного національного інформаційного продукту. Для досягнення цього забезпечуватиметься:

- оптимізація державного управління інформаційною сферою в контексті європейських демократичних стандартів;

- недопущення концентрації та монополізму національних суб'єктів інформаційного простору;

- створення суспільного мовлення як невід'ємної складової існування громадянського суспільства;

- реалізація програми роздержавлення засобів масової інформації та створення відповідної законодавчої бази з урахуванням дотримання прав та соціальних гарантій працівників інформаційної сфери;

- створення законодавчої бази в частині встановлення відповідальності за намагання здійснення протизаконного контролю, встановлення цензури у засобах масової інформації;

- сприяння впровадженню у діяльність засобів масової інформації принципів системи саморегуляції та прозорості редакційної політики;

- забезпечення ефективного захисту інтелектуальної власності та авторських прав.

II. СПРАВЕДЛИВІСТЬ

Наріжним каменем урядової політики в усіх галузях повинен стати принцип справедливості. Держава перебуває на службі народу і людини. Кожний має бути рівний перед Законом. Демократичні цінності свободи та рівності, толерантності і взаємоповаги, плюралізму поглядів та інтересів, верховенства права в усіх сферах суспільного життя можуть набути реального змісту лише тоді, коли влада буде їх послідовно впроваджувати у своїй діяльності крізь призму справедливості. Це означає, що стрижнем кожної урядової ініціативи має бути усвідомлення того, що влада зобов'язана робити добро, чинити правильно, порядно, чесно і прозоро, піклуючись про кожну людину, але в спільних інтересах усього народу.

Правова політика

Головним завданням Уряду в правовій сфері є утвердження і реалізація прав та свобод людини, формування громадянського суспільства і побудови правової держави. З цією метою Уряд передбачає здійснити такі заходи:

- зміцнення законності та правопорядку, посилення боротьби із злочинністю;

- запровадження ефективних механізмів захисту свободи вільного висловлювання думки, вільної преси, вільних мирних зборів, мітингів і демонстрацій, вільного об'єднання у політичні партії і громадські організації;

- встановлення чітких процесуальних норм захисту прав та свобод людини;

- невідкладне припинення практики втручання державних органів в життя людини, реальне забезпечення недоторканності житла, збереження таємниці листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції;

- сприяння законодавчому визначенню прав опозиції; категоричне недопущення будь-яких форм політичних репресій;

- посилення співпраці з міжнародними правоохоронними установами в боротьбі з торгівлею людьми;

- запровадження ефективних механізмів протидії незаконній міграції з одночасним поширенням міжнародно-договірної бази на захист прав та інтересів громадян України, які працюють за кордоном;

- недопущення використання території України для перевезення до сусідніх держав наркотиків чи контрабандних товарів;

запровадження чітких правових норм для захисту інтелектуальної власності з одночасним посиленням на міжнародному рівні механізмів захисту прав інтелектуальної власності суб'єктів господарювання України;

запровадження ефективних інституційних механізмів боротьби з криміналізацією національної економіки, вдосконалення законодавчої бази у сфері боротьби з відмиванням доходів, отриманих злочинним шляхом;

чітке визначення повноважень і функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

системне здійснення роботи, спрямованої на максимальне забезпечення гарантій захисту законних прав та інтересів осіб, що потерпіли від злочинів, реальне відшкодування заподіяної їм шкоди;

розвиток інституту громадянства, створення умов для реалізації положень Європейської конвенції з питань громадянства;

поновлення прав жертв політичних репресій, соціальний захист громадян України, які зазнали переслідувань за правозахисну діяльність у Союзі РСР;

створення відповідно до міжнародного права умов для утримання засуджених і ув'язнених.

Судова реформа

Незалежна та ефективна судова влада є однією із найфундаментальніших складових кожної демократичної держави.

Основним гарантом верховенства права є об'єктивний, неупереджений та незалежний суд.

Незважаючи на певний прогрес, судова реформа проводилася повільно та непослідовно, оскільки не була розроблена Концепція та не визначені системні підходи. Відсутність досконалої та справедливої судової системи в Україні унеможлиблює досягнення правової визначеності у соціальних та економічних взаємовідносинах.

Уряд докладе всіх зусиль для того, щоб сприяти прискоренню побудови в Україні нової системи судочинства.

Для цього необхідно:

створити чітку систему судової юрисдикції;

з метою забезпечення захисту прав людини і громадянина, прав та законних інтересів юридичних осіб у відносинах з органами державної влади та органами місцевого самоврядування створити систему ефективного адміністративного судочинства;

ширше застосовувати принципи спеціалізації та територіальності судочинства;

ініціювати публічне обговорення питання доцільності існування військових судів;

затвердити нові процесуальні норми судочинства, які забезпечили б прозорість, неупередженість та всебічність судового процесу, незалежність судді у прийнятті рішення;

забезпечити належне фінансування судової влади;

з метою підвищення загальної кваліфікованості суддівського корпусу, а також престижності самої посади судді створити комплексну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації суддів;

запровадити відповідно до закону прозору процедуру добору суддів на конкурсній основі;

удосконалити систему дисциплінарної відповідальності суддів;

з метою звільнення судів від надмірної завантаженості спростити процедуру розв'язання деяких спорів та розгляду незначних правопорушень;

затвердити чіткі процесуальні правила, які б надавали громадянам можливість оскаржувати бездіяльність суддів, зокрема у випадках, коли незаконно приховуються заяви до суду, затягується розгляд справи чи підготовка судового рішення;

обмежити адміністративні повноваження голови суду;

розмежувати функції здійснення правосуддя від організаційного та матеріально-технічного забезпечення судового процесу;

запровадити надання безоплатної правової допомоги людям з низьким рівнем достатку;

забезпечити прозорість судових рішень шляхом запровадження механізму оприлюднення судових рішень через Інтернет та іншими засобами з дотриманням при цьому вимог статті 32 Конституції України;

зобов'язати Державну судову адміністрацію запровадити реєстр судових рішень із створенням відповідної бази даних та забезпеченням у встановленому законом порядку доступу до неї;

удосконалити систему виконання судових рішень.

Подолання корупції

Питання недопущення виникнення умов для корупції повинні стати предметом неухильної уваги Уряду у побудові відносин держави і бізнесу, людини, бізнесу та чиновництва. Кожний нормативно-правовий акт Уряду, кожен проект законодавчого акта проходить експертизу на предмет можливих зловживань. Це стосується передусім таких сфер діяльності, як державні закупівлі, приватизація, витрачання коштів державного та місцевих бюджетів, функціонування відповідних ринків, у тому числі монополізованих, умов оподаткування, та в цілому регуляторної політики, повноважень органів виконавчої влади та контролюючих органів на всіх рівнях. Прозорість і публічність діяльності Уряду та виконавчої влади в цілому, невідворотність виявлення зловживань та покарання має стати перепорою для корупційних проявів.

З метою подолання корупції Уряд передбачає здійснення таких заходів:

притягнення до відповідальності корумпованих державних службовців та звільнення їх у зв'язку з цим із займаних посад;

встановлення жорсткого контролю за витратами державних службовців, проведення їх аналізу та задекларованих доходів;

призначення в органи державної та місцевої виконавчої влади порядних та чесних професіоналів;

жорсткий публічний контроль використання бюджетних коштів;

скорочення зайвих, насамперед дублюючих управлінських структур;

створення державним службовцям належних умов праці та забезпечення їх гідною заробітною платою;

прийняття Кодексу честі державного службовця, забезпечення його неухильного дотримання;

запровадження механізму аналізу судових рішень щодо їх відповідності Конституції та законам України; забезпечення однакового застосування судами законів України, удосконалення законодавчого регулювання;

посилення ролі відповідних державних органів та органів суддівського самоврядування у запобіганні корупції в судах, здійснення заходів реагування на факти корупційних та інших діянь, пов'язаних з корупцією, притягнення до відповідальності суддів, які вчинили такі діяння;

забезпечення суддям гідної заробітної плати;

зміцнення правової бази діяльності державної виконавчої служби, зокрема з метою усунення законодавчих прогалин, які дають можливість боржникові уникати відповідальності за несвоєчасне виконання своїх зобов'язань;

удосконалення діяльності державних установ судової експертизи з метою усунення будь-якої можливості зовнішнього втручання в їх діяльність;

створення єдиної системи реєстрації права власності на всі види нерухомого майна.

III. ГАРМОНІЯ

Узгодження інтересів громадян і суспільства, їх гармонізація є визначальною умовою формування громадянського суспільства. Уряд виходить з того, що заможні вільні грома-

дяни, яким гарантується реалізація їх прав та свобод, є опорою такого суспільства. Держава для людей, а не люди для держави – цей принцип визначатиме політику Уряду.

Особливу роль у цьому напрямі відіграватиме дієвий і прозорий механізм справедливого розподілу спільних коштів суспільства і територіальних громад (бюджету, Пенсійного фонду, фондів державного соціального страхування), збалансована регіональна політика, точне визначення місця і ролі держави стосовно можливостей реалізації приватної ініціативи громадян, створення ефективної системи державного управління.

Бюджетна політика

Основне завдання бюджетної політики Уряд вбачає у проведенні роботи, спрямованої на перетворення бюджету з інструмента обслуговування корпоративно-кланових інтересів в інструмент обслуговування інтересів усього суспільства, перетворення бюджету у “спільний кошик”, надбання усіх громадян України та відповідних територіальних громад. З цією метою Уряд передбачає змінити ідеологію бюджетного процесу, націливши його на виконання визначених завдань і отримання конкретного результату шляхом ефективного використання суспільних ресурсів. Для цього передбачається здійснити такі першочергові заходи:

- підвищення ролі бюджету як головного інструмента державної економічної політики;

- запровадження середньострокового бюджетного планування на основі бюджетної стратегії Уряду та стратегічних планів головних розпорядників бюджетних коштів;

- повномасштабне впровадження програмно-цільового методу складання і виконання державного та місцевих бюджетів, виділення бюджетних призначень і використання бюджетних коштів з метою досягнення конкретних результатів;

- впровадження міжнародних стандартів прозорості бюджетного процесу та звітності про результати виконання бюджету, забезпечення їх доступності для суспільства та інвесторів;

- вдосконалення процедури затвердження кошторисів (фінансових планів) державних казенних підприємств та підприємств комунальної власності, запровадження публічного звітування про їх виконання.

Для підвищення ефективності використання бюджетних коштів та посилення соціальної спрямованості витрат державного бюджету Уряд передбачає:

- збільшення частки прямих соціальних витрат (заробітна плата, пенсії, допомога та інші соціальні виплати) у загальних витратах державного та місцевого бюджетів;

- реформування системи державних закупівель з метою усунення зловживань у процесі проведення тендерних закупівель, забезпечення рівного доступу суб'єктів господарювання до виконання державних замовлень та проведення державних закупівель;

- публічне представлення звітів про витрачання коштів державного та місцевих бюджетів, коштів Пенсійного фонду, інших фондів державного соціального страхування, затвердження показників результативності бюджетних програм кожного розпорядника коштів та запровадження практики публічного звітування про їх виконання та досягнення цілей;

- перегляд функцій Рахункової палати та Контрольно-ревізійної служби з метою вдосконалення системи зовнішнього та внутрішнього контролю і аудиту використання коштів державного та місцевих бюджетів;

- посилення відповідальності керівників і бухгалтерів бюджетних установ і організацій за цільове і економне витрачання бюджетних коштів;

- розмежування відповідальності за здійснення бюджетних витрат між розпорядниками бюджетних коштів та органами Державного казначейства;

- встановлення дієвого контролю за проведенням усіх розрахунків і виплат з бюджету виключно у грошовій формі;

- забезпечення погашення зобов'язань перед державним бюджетом за наданими та своєчасно непогашеними кредитами, зокрема тими, що надані під гарантію Кабінету Міністрів;

реформування казначейського виконання бюджету та спрощення системи оплати рахунків бюджетних установ і організацій;

створення системи управління коштами на рахунках Державного казначейства з метою їх ефективного використання та регулювання залишків коштів.

Для забезпечення реалізації бюджетної політики, орієнтованої на розвиток територіальних громад, Уряд планує:

чітко розмежувати доходи і видатки між державним та місцевими бюджетами;

збільшити частку місцевих бюджетів у структурі витрат зведеного бюджету;

запровадити єдині методологічні засади розподілу субвенцій капітального характеру між територіями;

перейти до практики проведення розрахунку нормативів бюджетної забезпеченості на основі вартісних та якісних стандартів надання суспільних послуг;

розширити практику громадського обговорення місцевих бюджетів з метою наближення їх до потреб відповідної територіальної громади.

Уряд ставить своїм завданням зосередити функції з управління доходами та витратами бюджету, казначейського виконання державного бюджету та внутрішнього контролю ефективного і цільового витрачання коштів у єдиному органі – Міністерстві фінансів.

Подолання бідності

Дієва політика подолання бідності спиратиметься на створення економіко-правових умов для збільшення доходів, підвищення економічної активності населення та зменшення його розшарування за рівнем доходів. Реалізація Урядової політики забезпечить перехід від використання дешевої праці до висококваліфікованої з належною оплатою через:

удосконалення законодавства щодо порядку та критеріїв визначення мінімальної заробітної плати та законодавче забезпечення запровадження мінімальної погодинної заробітної плати як державного соціального стандарту;

зменшення навантаження на фонд оплати праці шляхом перерозподілу між роботодавцями і працівниками платежів та зборів і розширення бази оподаткування;

усунення диспропорцій у міжпосадових та міжгалузевих співвідношеннях оплати праці працівників бюджетної сфери, значне підвищення її розмірів;

залучення необхідних інвестицій у виробництво та людський капітал;

забезпечення захисту права працівників на своєчасне та у повному розмірі отримання заробітної плати, а також погашення заборгованості, що накопичилася;

істотне зменшення питомої ваги населення, яке перебуває за межею бідності, та зміцнення позицій середнього класу.

Соціальне страхування та пенсійна реформа

Основною метою системи соціального страхування та пенсійної реформи є забезпечення достойного рівня життя громадянам, які протягом свого трудового життя сплачували пенсійні внески, не приховуючи своїх трудових доходів. Пенсійна реформа спрямована на створення рівних можливостей для пенсійного забезпечення громадян незалежно від сфери їх зайнятості та виду діяльності, усунення диспропорцій у розмірах пенсій:

мінімальна трудова пенсія за віком та наявністю необхідного стажу роботи встановлюватиметься відповідно до рівня прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність;

буде забезпечено соціальний захист громадян України, які працюють за кордоном, у разі настання страхового випадку;

створення накопичувальної системи пенсійного страхування захистить пенсійні виплати від впливу демографічних факторів та забезпечить поступове підвищення пенсійних виплат;

гнучка податкова політика держави стимулюватиме роботодавців та працюючих громадян на добровільне здійснення додаткових заощаджень в системі недержавного пенсійного забезпечення;

адміністративна система соціального страхування буде комплексно реформована з ме-

тою скасування неефективного адміністрування страхових фондів. Із зменшенням адміністративних витратків через створення єдиної системи збору та обліку внесків і запровадження єдиного соціального внеску підвищиться рівень страхових виплат без збільшення податкового навантаження на роботодавців та працівників;

зменшення навантаження на фонд оплати праці буде досягнуто шляхом перерозподілу структури страхових внесків до фондів соціального страхування між роботодавцями та працівниками з одночасним підвищенням розміру заробітної плати;

інформування населення про страхову діяльність та звітування перед громадськістю про доходи і видатки фондів соціального страхування забезпечить прозорість функціонування системи соціального страхування і надання можливості повноцінно користуватися перевагами страхової системи, сприятиме запобіганню зловживанням та корупції.

Соціальний захист населення

Головною метою удосконалення системи соціального захисту населення є розв'язання проблеми бідності, підвищення якості соціальних послуг для наближення їх до європейського рівня та розширення кола надавачів таких послуг. Перевагу матимуть соціально незахищені громадяни похилого віку, малозабезпечені сім'ї, інваліди та сім'ї з дітьми.

Передбачається реформування системи соціального захисту через посилення цільової спрямованості соціальних програм, поглиблення адресності державної соціальної допомоги, удосконалення міжбюджетних відносин. У всіх регіонах буде запроваджуватися прогресивна технологія обслуговування малозабезпечених громадян – надання всіх видів державної допомоги за однією заявою, формування єдиної бази даних і реєстру отримувачів всіх видів соціальної допомоги та пільг. Це сприятиме якісному і комплексному обслуговуванню громадян, забезпечить доступ малозабезпечених верств населення до соціальних послуг та уніфікацію підходу при визначенні права на призначення всіх видів соціальної допомоги.

Створюватимуться умови рівних можливостей для людей з особливими потребами.

Проведення роботи, пов'язаної із соціальною адаптацією бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі, дасть змогу забезпечити їх реінтеграцію в суспільство.

Регуляторна політика

Завданнями Уряду є встановлення простих, чітких, зрозумілих, єдиних для всіх "правил гри", забезпечення їх загального дотримання, створення умов для вільного доступу до всіх сегментів ринку за єдиними правилами, гарантування всім суб'єктам підприємницької діяльності захисту їх законних прав та інтересів у відносинах з іншими суб'єктами та органами влади, можливостей самореалізації кожного громадянина та забезпечення належного рівня свого життя та життя своєї сім'ї.

Уряд спрямує свої зусилля на:

радикальне спрощення процедури започаткування підприємницької діяльності;

обмеження видів діяльності, започаткування або здійснення яких потребує дозволів чи ліцензій;

заміну дозвільної системи за окремими видами діяльності на нормативне встановлення додаткових, особливих вимог до певної діяльності з наступним контролем їх дотримання;

обмеження кількості та чітке визначення функцій контролюючих органів, зміну принципів оскарження їх рішень;

врегулювання процедури проведення перевірки суб'єктів господарювання, усунення дублювання функцій контролю різними органами;

переорієнтацію діяльності контролюючих органів із застосування покарань на запобігання порушенню норм законодавства;

запровадження відкритих, конкурентних умов доступу до окремих сегментів ринку (видобуток корисних копалин, житлове будівництво, ремонт та будівництво доріг тощо);

спрощення процедури погодження питань нового виробничого будівництва (рекон-

струкції та модернізації), відведення необхідних для цього земель;

скасування податку на інвестиції, а також відрхувань до різноманітних цільових фондів;

обмеження офіційних запитів стосовно подання інформації, законодавчу регламентацію таких запитів;

скасування зайвої регламентації порядку поточної діяльності суб'єктів господарювання;

створення та забезпечення ведення комерційного реєстру;

організацію громадського контролю та взаємодії громадських організацій з регуляторними органами.

Держава – господар

Уряд вважає своїм першочерговим завданням забезпечити ефективне використання державного майна та значно збільшити надходження до державного бюджету від державних підприємств. Уряд покладе край незаконному відчуженню державного майна. Приватизація державного майна здійснюватиметься прозоро, з урахуванням національних інтересів. Кошти від приватизації використовуватимуться для блага всього суспільства. Передбачається оптимізувати обсяг надходжень до бюджету від управління об'єктами державної власності, не допустити “розмивання” державної частки в господарських товариствах, забезпечити продаж об'єктів приватизації за ринковою ціною з одночасним створенням умов для стимулювання процесу надходження інвестицій, прискорення технологічного і управлінського оновлення підприємств, що приватизуються, впровадити єдину стратегію приватизації державного майна та відмовитися від використання приватизаційних надходжень як основного джерела фінансування дефіциту бюджету.

Для цього слід:

забезпечити розроблення та прийняття нової Державної програми приватизації, запровадити прозорі ефективні способи продажу об'єктів різних груп;

визначити чіткі та обґрунтовані критерії віднесення підприємств до таких, що не підлягають приватизації, оптимізувати розміри державного сектору економіки;

удосконалити систему управління корпоративними правами держави;

створити надійну систему протидії “тіньовій” приватизації, уніфікувати законодавчу та організаційну процедури відчуження об'єктів державної власності відповідно до законодавства з питань приватизації;

удосконалити процес фінансового планування підприємств з різною часткою державної власності шляхом вироблення єдиних методологічних підходів до складання їх фінансових планів;

впровадити прозорий механізм визначення частки прибутку, яка спрямовується до фонду сплати дивідендів акціонерних товариств;

значно посилити відповідальність керівників підприємств за виконання показників фінансових планів і установити дієвий контроль з боку держави за виконанням умов трудових контрактів з керівниками підприємств;

провести у першочерговому порядку аналіз результатів роботи збиткових державних підприємств і акціонерних товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 50 %, та установити причини їх збитковості, а також вжити відповідних заходів до розірвання контрактів з керівництвом таких підприємств.

Відповідно до законодавства Уряд забезпечить перегляд умов і результатів приватизаційних конкурсів за окремими об'єктами у разі невиконання або неналежного виконання покупцями взятих на себе зобов'язань, порушення процедури приватизації, зокрема щодо участі в конкурсах інших потенційних покупців і визначення стартових цін, допущення інших порушень законодавства.

Регіональна політика

Державна регіональна політика базуватиметься на здійсненні перерозподілу ресурсів для підтримки депресивних територій та розв'язання проблем, які за своїми масштаба-

ми є загальнодержавними (вугільні шахти, зони забруднення тощо). Уряд гарантуватиме стандарт якості життя, визначений для кожного громадянина, незалежно від місця його проживання. Необхідна для цього державна підтримка буде надаватися на основі чітких критеріїв визначення територій, які потребують підтримки.

Уряд ставить своїм завданням надання місцевим органам влади адекватних інструментів впливу на регіональний розвиток. З цією метою передбачається:

узгодження стратегічних цілей і пріоритетів розвитку держави та регіонів, забезпечення стабільності та прогнозованості відносин між центральними і місцевими органами виконавчої влади щодо розвитку територій;

здійснення державних інвестицій у поліпшення транспортної та телекомунікаційної інфраструктури;

реалізація великих проектів приватного інвестування, що потребують підтримки Уряду, та спрямування кредитів міжнародних фінансових організацій;

забезпечення мобільності робочої сили шляхом реформування професійної освіти та системи підвищення кваліфікації працівників, запровадження новітніх технологій муніципального менеджменту, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

децентралізація та розмежування повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг, розширення прав і посилення відповідальності цих органів за розв'язання соціально-економічних проблем розвитку регіонів, запровадження прозорого механізму контролю, у тому числі громадського, на кожному рівні управління;

чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами влади стосовно питань бюджету, власності, державної влади та механізму надання суспільних послуг;

створення правових, економічних та організаційних умов для ефективної реалізації завдань і функцій місцевого самоврядування;

врегулювання основних засад та визначення порядку здійснення права комунальної власності, управління об'єктами права комунальної власності, у тому числі територіальних громад;

реформування міжбюджетних відносин.

Адміністративна реформа

Основною метою адміністративної реформи є створення системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної правової держави, потребам та запитам кожного громадянина.

Трансформацію системи органів влади буде здійснено шляхом переходу від безпосереднього галузевого та функціонального управління до вироблення і реалізації державної політики у відповідних сферах. Уряд несе відповідальність за реалізацію прав і свобод громадян та залучення широкої громадськості до формування урядової політики і створення системи громадського контролю за діяльністю центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Необхідно здійснити такі кроки:

зробити Уряд політичним органом. Уряд зобов'язаний нести політичну відповідальність за вироблення і реалізацію політики, підвищити роль міністрів у реалізації відповідних напрямів політики;

впровадити функціональний принцип формування структури Уряду та його апарату. Для цього усі напрями діяльності Уряду мають бути розподілені між членами Кабінету Міністрів;

перетворити урядові комітети в реальні робочі органи Кабінету Міністрів та інструмент координації діяльності і взаємодії центральних органів виконавчої влади, узгодження проектів рішень;

зосередити роботу Уряду на стратегічних питаннях, делегувати урядовим органам

та місцевим державним адміністраціям вирішення питань щоденного адміністрування; провести функціональне обстеження діяльності існуючих органів виконавчої влади виходячи з того, що кожна зайва управлінська ланка шкідлива; оптимізувати на основі результатів такого аналізу структуру центральних органів виконавчої влади; ліквідувати контролюючі органи, що дублюють роботу інших, усунути паралельний контроль дотримання певних норм законодавства; зосередити функції з адміністрування податків та прирівняних до них платежів у єдиному органі виконавчої влади, зокрема ліквідувати податкову міліцію; реформувати систему державної служби базуючись на принципах політичної нейтральності службовців, гарантії прав і обов'язків державних службовців, застосування прозорих умов прийняття їх на роботу та просування по службі залежно від моральних та ділових якостей працівників; провести чітке розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади з одночасним делегуванням окремих повноважень центральних органів влади місцевим; забезпечити прозорість у діяльності всіх органів державної влади. Усі рішення, зміст яких не стосується безпеки держави, нормативно-правові акти та суспільно значимі судові рішення, а також інформація про витрачання державних коштів повинні бути доступні всім громадянам, у тому числі через Інтернет; започаткувати практику публічного діалогу членів Уряду з громадськістю з питань реалізації державної політики у відповідній сфері.

IV. ЖИТТЯ

Багатство країни – заможність кожної сім'ї. Прості та чесні кроки Уряду дадуть змогу сформувати суспільство соціально захищених громадян.

Уряд упевнений, що передумовами економічного зростання та поліпшення добробуту людини є сприятливий інвестиційний та фінансовий клімат, прозора і чесна податкова система з помірними розмірами податків, гарантовані способи зберігання заощаджень, рівний та безперешкодний доступ до фінансових послуг за справедливою ціною.

Підвищення рівня і якості життя громадян забезпечуватиметься шляхом впровадження системи державних соціальних стандартів, доведення розмірів державних соціальних гарантій до рівня прожиткового мінімуму.

Гідне матеріальне майбутнє людини, що є метою діяльності Уряду, буде забезпечено в результаті здійснення заходів, запропонованих у цьому розділі.

Соціально-трудові відносини

Завдяки подальшому розвитку соціального діалогу, підвищенню рівня зайнятості населення та забезпеченню належної оплати праці удосконалюватимуться соціально-трудові відносини. Уряд ініціюватиме створення нових та збереження діючих робочих місць, що визнані ефективними.

Передбачається, зокрема, забезпечити:

подальшу реструктуризацію державних підприємств із залученням інвестицій для розвитку підприємництва у виробничій сфері на умовах проведення модернізації застарілих виробництв і створення нових робочих місць;

економічне заохочення підприємців до створення нових робочих місць, розвитку гнучких форм зайнятості, створення робочих місць з неповним робочим часом;

удосконалення форм соціальної підтримки незайнятих осіб, зареєстрованих у державній службі зайнятості, з метою повернення їх до продуктивної праці;

державну підтримку розвитку малих монофункціональних міст, депресивних територій;

розв'язання проблем зайнятості, зокрема у сільській місцевості та вугільних регіонах;

гарантоване надання першого робочого місця випускникам навчальних закладів різ-

них ступенів акредитації, підготовленим за державним замовленням;

розвиток співпраці між навчальними закладами і підприємствами (роботодавцями) з метою формування, відтворення та збереження кадрового потенціалу, підвищення його кваліфікації;

запровадження системи державного замовлення та оплачуваних громадських робіт для підвищення зайнятості населення.

Промислово-інвестиційна політика

Основним завданням промислово-інвестиційної політики в умовах утвердження ринкових засад економіки Уряд вважає формування конкурентного на внутрішньому та зовнішньому ринку виробничого потенціалу.

З використанням існуючих переваг у міжнародному поділі праці будуть задіяні механізми переорієнтації виробників на нові технологічні уклади, модернізацію та переоснащення основних засобів на основі інновацій. Це повинно забезпечити підвищення науково-технічного рівня та збалансованості економіки, а в результаті наповнити високоякісними товарами внутрішній ринок та збільшити експортну складову валового внутрішнього продукту. Сучасна промислова політика передбачає мінімізацію адміністративного втручання з боку держави у господарську діяльність; проведення протекціоністської політики стосовно вітчизняного товаровиробника; запровадження прогнозно-рекомендаційних методів впливу у плануванні розвитку галузей економіки; створення атмосфери довіри між виробником продукції та власником капіталу; здійснення заходів щодо зменшення інвестиційних ризиків; прозоре використання державних інвестиційних ресурсів за програмно-цільовими принципами.

При цьому слід посилити вимоги до якості та безпечності продукції згідно з міжнародними стандартами та нормами, а також реально захистити права споживачів.

Забезпечення високих темпів економічного зростання потребує масштабних інвестицій в українську економіку. Інвестиційні ресурси застосовуватимуться лише відповідно до визначених пріоритетів розвитку економіки. Керуючись цим завданням, Уряд у межах політики зниження інвестиційних ризиків:

вживає заходів для законодавчого захисту прав міноритарних акціонерів, забезпечивши їх вільний доступ до корпоративної інформації, належне представництво в органах управління та контролю, вплив на дивідендну політику, отримання рівного права на придбання відповідної частки нових емісій акцій за номінальною вартістю;

фіскально стимулюватиме політику рекапіталізації доходів;

створить нормативну базу для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій;

скасує відмінності у режимі реєстрації іноземних та українських інвестицій;

ініціює зміни до валютного законодавства щодо системи поточної конвертації гривні з метою зменшення обмежень на рух капіталу;

виступить з ініціативою безперешкодного переведення за кордон доходів нерезидентів, отриманих законним шляхом;

у процесі планування бюджетних витрат на державні капітальні вкладення перевагу надаватиме формуванню активної частки капіталу;

активізує залучення коштів МБРР, СБРР та інших міжнародних фінансових організацій для фінансування пріоритетних інвестиційних проектів в Україні та започаткує співробітництво з Європейським інвестиційним банком;

сприятиме укладенню угод про розподіл продукції, насамперед у сфері видобування нафти, газу та інших корисних копалин;

розширить застосування прозорих схем концесійної діяльності та перегляне існуючі концесійні угоди, укладені на не вигідних для України умовах;

проводитиме системну роботу з поліпшення міжнародного інвестиційного іміджу України;

сприятиме створенню інститутів спільного інвестування – корпоративних та пайових

інвестиційних фондів;

забезпечить спрощення дозвільно-погоджувальної системи у сфері містобудування.

Основні завдання з розвитку реального сектора економіки полягають у модернізації та структурній перебудові виробництва, зниженні його енерго- та матеріалоємності, сприянні розвитку наукоємних високотехнологічних виробництв, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Діяльність Уряду буде спрямовано на активне впровадження у виробництво результатів інноваційних наукових і науково-дослідних розробок як пріоритетної складової стратегії підвищення конкурентоспроможності економіки. Для цього буде:

удосконалено умови інноваційної діяльності, опрацьовано механізм державного замовлення на впровадження у виробництво пріоритетних інновацій;

забезпечено розвиток інноваційних структур – технопарків, технополісів, технологічних інкубаторів, венчурних фірм та інших форм об'єднання зусиль науки, освіти, виробництва і фінансового капіталу;

розширено прошарок ефективних власників шляхом вдосконалення правової основи правозастосовної практики банкрутства, удосконалено систему фінансового посередництва (розвиток фондового ринку та венчурного інвестування), активізовано антимонопольну політику;

залучено в процес інвестування лідерів світового високотехнологічного бізнесу на основі поліпшення інвестиційного клімату;

створено інститути трансферу технологій з науково-технічного сектора в промисловість, сформовано інфраструктуру інноваційної взаємодії для розвитку кооперативних відносин між бізнесом (виробництвом) та державним науково-технічним сектором;

створено умови для розвитку процесів розповсюдження технологій для технологічного переоснащення виробництва.

Високі технології

Уряд сприятиме становленню інформаційного суспільства з використанням нових технологій, які не лише змінюють засоби виробництва товарів та послуг, а й створюють нові можливості для реалізації громадянських прав, самореалізації особистості, здобуття нових знань. Інформатизація створюватиме унікальні можливості для розвитку регіонів та забезпечення всім громадянам рівного доступу до інформації та створення нових робочих місць. З цією метою Уряд здійснюватиме такі заходи:

формування переліку пріоритетних високих технологій (у тому числі нанотехнологій);

інтеграція галузевих та регіональних програм у сфері інформатизації та комп'ютеризації в рамках єдиної загальнодержавної програми «Електронна Україна»;

розвиток загальнодержавних телекомунікаційних мереж з використанням останніх світових досягнень у галузі високих технологій;

лібералізація ринку телекомунікацій як основи створення конкурентного середовища, підвищення якості та здешевлення телекомунікаційних послуг;

широке застосування практики електронного підпису;

розвиток електронної комерції, маркетингу та бізнесу на основі Інтернет, просування вітчизняних товарів і послуг на світові ринки з використанням можливостей Інтернет;

інформатизація освіти та менеджменту знань, забезпечення загальної комп'ютерної грамотності, розроблення та впровадження освітніх стандартів усіх рівнів, впровадження комп'ютеризованих технологій навчання та дистанційної освіти.

Аграрна політика

З наданням пріоритетності розвитку аграрного сектора національної економіки утвердиться його конкурентоспроможність, буде забезпечена продовольча безпека держави та підвищено рівень життя селян. Цього буде досягнуто за рахунок збалансованості міжгалу-

зевих відносин в економіці, гарантування отримання справедливого доходу сільськогосподарськими товаровиробниками за умови дотримання ними обґрунтованих регламентів господарювання, формування цілісної інфраструктури аграрного ринку та ринку землі, застосування прозорих фінансових механізмів надання землеробам державної підтримки, залучення громадських професійних галузевих (міжгалузевих) організацій до формування аграрної політики, створення сучасної інфраструктури в сільській місцевості.

Основне завдання Уряду – зробити Україну одним з аграрних лідерів світу і забезпечити утримання цієї позиції у майбутньому. Для виконання цього завдання Уряд діятиме за загальновідомим правилом – створення суспільної гармонії неможливе без забезпечення однакової якості життя на селі і в місті, а саме:

- запровадить спеціальні програми збільшення зайнятості у сільській місцевості шляхом збільшення державного замовлення на освіту майбутніх спеціалістів сільськогосподарської галузі, забезпечення їх житлом;

- забезпечить істотне збільшення витрат на створення нових робочих місць у сільській місцевості за рахунок бюджетів відповідних фондів державного соціального страхування;

- ініціюватиме встановлення погодинних ставок оплати праці при збереженні загальних місячних трудових стандартів зайнятості;

- реалізує програму розвитку системи житлово-комунального господарства у сільській місцевості з наданням субвенції відповідним місцевим бюджетам;

- підтримуватиме створення системи побутового обслуговування на селі;

- забезпечить подальший культурно-освітній розвиток села, зокрема добудову шкіл та закладів дошкільного виховання, бібліотек, клубів і кінотеатрів.

Уряд забезпечить пріоритетність розвитку аграрного сектора економіки. З цією метою:

- стимулюватиметься створення прозорого конкурентного середовища для українських виробників, просування їх продукції на зовнішні ринки;

- підтримуватиметься створення інфраструктури, а саме – аграрного фонду, аграрної біржі, страхового підрозділу для солідарного покриття ризиків загибелі врожаю, інших механізмів державної підтримки;

- здійснюватиметься перехід від неефективних цільових державних програм в аграрній сфері до прозорих адресних схем прямої підтримки безпосередньо сільськогосподарських товаровиробників;

- проводитиметься політика ринкової підтримки мінімальних закупівельних цін, дотримання середньої позитивної рентабельності виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції;

- унеможливиться робота за давальницькими схемами переробки сільськогосподарської продукції;

- ініціюватиметься заборона виплати заробітної плати в іншій, ніж грошова, формі;

- удосконалюватимуться правила лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, які у подальшому надаватимуться безпосереднім користувачам.

У сфері земельних відносин забезпечуватиметься ефективне використання земельного ресурсу як одного з основних факторів підвищення конкурентоспроможності галузі, а саме:

- завершення інвентаризації земель сільськогосподарського призначення з виведенням з обігу деградованих та непридатних для ведення сільського господарства, унеможливлення невмотивованого переведення земель сільськогосподарського призначення в інші категорії;

- створення системи реєстрації земельних ділянок та прав на них, земельно-інформаційного банку даних;

- проведення державної агрохімічної паспортизації сільськогосподарських земель з ви-

дачею їх власникам документів державного зразка;

поетапне формування національної програми розвитку і планування землекористування;

розроблення нової системи земельних платежів, в основу якої буде покладено диференційований земельний податок;

розроблення системи вторинного освоєння запущених (не деградованих) сільськогосподарських земель, у тому числі меліорованих, шляхом підтримки фермерських господарств і новостворюваних сільськогосподарських підприємств;

посилення державного контролю за використанням та охороною земель, розроблення національної програми охорони земель.

Енергетика та ресурсозбереження

Серед стратегічних завдань Уряду – проведення глибоких якісних перетворень в енергетичному секторі економіки, що є складовою національної безпеки держави. Належить здійснити масштабні заходи з технічного оновлення та модернізації енергетичних підприємств, забезпечити стаке енергопостачання усіх категорій споживачів.

Передбачається провести роботу з диверсифікації джерел надходження паливно-енергетичних ресурсів, всебічного зміцнення власної енергетичної бази – атомної енергетики, видобутку вугілля, нафти, газу, нетрадиційних та відновних засобів одержання енергії. Значна увага приділятиметься упровадженню енергозберігаючих технологій та обладнання як у виробничих галузях, так і в бюджетній сфері та побуті, стимулюванню економії електроенергії та запобіганню її втратам.

З метою енергетичного забезпечення потреб суспільства, реалізації права громадян на безпечне довкілля, отримання якісних житлових послуг Уряд здійснить:

зміну пріоритетів роботи паливно-енергетичного комплексу – перехід від забезпечення монопольних доходів окремих олігархічних груп до задоволення соціальних потреб суспільства;

планування і дотримання балансу виробництва та споживання паливно-енергетичних ресурсів на засадах ефективної роботи паливно-енергетичного комплексу, його розвитку та справедливості цін для виробників і споживачів;

стимулювання енергозбереження, застосування прогресивних показників нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів;

диверсифікацію джерел постачання нафти, газу та ядерного палива шляхом отримання прямого доступу до їх джерел та засобів транспортування;

захист національних економічних інтересів у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності в частині транзиту, експорту та імпорту енергоносіїв;

реабілітацію діючих та будівництво нових енергетичних об'єктів з орієнтацією на розвиток маневрових потужностей;

збільшення власного видобутку вуглеводнів;

реалізацію програми створення елементів вітчизняного ядерного паливного циклу;

забезпечення готовності паливно-енергетичного комплексу до кризових ситуацій з постачання енергоресурсів, у тому числі шляхом створення стратегічного (на 90 діб) запасу нафти та державного резерву ядерного палива;

припинення практики фіктивного банкрутства та тіньової приватизації об'єктів паливно-енергетичного комплексу;

подальшу приватизацію шляхом утворення публічних компаній через відкриті торги на фондових ринках.

Для перетворення вугільної галузі на самоокупну та безпечну Уряд передбачає:

створити умови для роботи на ринкових засадах рентабельних вуглевидобувних підприємств;

залучити недержавні інвестиції через приватизацію нерентабельних вугледобувних підприємств;

створити внутрішній ринок енергетичного вугілля з наступною лібералізацією зо-

внішньої торгівлі;

здійснити комплекс організаційно-технічних заходів для покращення умов праці, підвищення безпеки видобутку вугілля і посилення контролю за дотриманням стандартів з безпеки праці.

В ядерній енергетиці Уряд здійснить кроки щодо:

модернізації та підвищення безпеки атомних енергоблоків;

реалізації програми продовження безпечної експлуатації енергоблоків АЕС;

забезпечення участі України в міжнародних проектах з розроблення реакторів нового покоління.

Енергозбереження є важливим чинником вирішення економічних та екологічних проблем. Уряду необхідно у найкоротший строк:

запровадити механізм економічного стимулювання енергозберігаючих заходів в усіх сферах суспільного життя;

розвинути системи обліку і контролю споживання енергетичних ресурсів;

розробити та запровадити нові стандарти енергоспоживання.

Основним завданням Уряду у сфері безпеки людини та довкілля є підвищення рівня безпеки, зниження рівня захворюваності, скорочення обсягів викидів і скидання забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище. Для цього необхідно здійснити такі заходи:

удосконалення системи інституційного забезпечення державного управління у сфері цивільного захисту населення, екологічної безпеки, використання та відтворення природних ресурсів;

неухильне дотримання в практичній діяльності принципу «забруднювач платить» із забезпеченням прозорості та високої ефективності використання коштів на природоохоронні заходи;

залучення громадськості до участі у розв'язанні глобальних, регіональних і місцевих екологічних проблем;

підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері техногенно-екологічної безпеки, перехід до децентралізації управління у цій сфері;

ефективне впровадження механізмів, передбачених Кіотським протоколом до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату;

стабілізація і поліпшення екологічного стану, особливо у великих містах і промислових центрах, зокрема Донецько-Придніпровського регіону;

забезпечення стабільного відновлення лісів, збільшення їх площі, збереження біологічного і ландшафтного різноманіття, охорона рослинного і тваринного світу та лісових екосистем;

забезпечення стабілізації стану об'єкта «Укриття», підтримання достатнього рівня його безпеки та перетворення в екологічно безпечну систему.

Для забезпечення ощадливого використання та відтворення природних ресурсів Уряд передбачає:

удосконалити порядок надання спеціальних дозволів (ліцензій) на користування надрами;

активізувати роботу, спрямовану на приріст запасів корисних копалин, потреба України в яких забезпечується за рахунок імпорту;

приділяти особливу увагу відродженню мінерально-сировинного комплексу, бережливому використанню невідновних природних запасів.

Недоторканне право власності

Уряд у своїй роботі вживатиме заходів для неухильного дотримання положень Конституції України щодо забезпечення державою захисту прав усіх суб'єктів права власності і господарювання, а також рівності усіх суб'єктів права власності перед законом. Уряд усвідомлює, що лише значний прошарок підприємців і власників гарантує реальну

демократію та стає економічне зростання. Кожен власник повинен бути впевнений, що ніхто не позбавить його власності незаконним способом.

Робота Уряду в цьому напрямі буде здійснюватися через:

розвиток приватної ініціативи;

забезпечення рівних можливостей функціонування для підприємств з різними формами власності, формування повноцінного конкурентного середовища;

захист прав власника та кредитора, удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника та банкрутства;

проведення ефективної антимонопольної політики, посилення ролі Антимонопольного комітету.

Уряд посилюватиме як гарантії недоторканності права власності взагалі, так і права власності підприємця на прибуток, зокрема через:

удосконалення системи судового і позасудового захисту, врегулювання процедурних питань, пов'язаних з наданням державних послуг;

поглиблення співпраці органів влади з підприємцями і громадськими організаціями;

приведення українського законодавства в сфері інтелектуальної власності у відповідність з міжнародними нормами, правове врегулювання відносин, пов'язаних з набуттям, використанням та захистом прав інтелектуальної власності;

впровадження систем корпоративного управління, що відповідатимуть стандартам ЄС, у тому числі шляхом прийняття і реалізації відповідних законодавчих і нормативних актів,

впровадження визнаних у світі принципів розкриття інформації підприємствами і фінансовими установами щодо їх діяльності, зокрема з метою відстеження перехресних прав власності та інших зв'язків між ними;

прискорене створення єдиної системи реєстрації майнових прав з уніфікацією електронних баз даних про права власності, а також завершення видачі державних актів на право приватної власності на землю;

визначення єдиних принципів стандартизованого обігу документів у Національній депозитарній системі.

Уряд забезпечить системну уніфікацію підходів до процедури банкрутства і реструктуризації підприємств різних форм власності та в різних галузях економіки. Практику застосування хибних стимулів для неплатоспроможних компаній і цілих галузей буде припинено. Обсяги надання державної підтримки неплатоспроможним суб'єктам поступово зменшуватимуться і замінюватимуться системою цільової соціальної підтримки вивільнених працівників.

Житлово-комунальне господарство

Пріоритети реформування житлово-комунального господарства та житлової політики Уряд вбачає у:

забезпеченні доступу всіх верств населення до якісних послуг, максимальній персоніфікації споживачів та переведенні їх відносин з виконавцями послуг виключно на контрактну основу;

стимулюванні інвестиційної діяльності в галузі, технічної модернізації застарілого обладнання, покращенні якості житлово-комунальних послуг, запровадженні сучасної системи їх обліку;

поглибленні демонополізації житлово-комунального господарства, створенні конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг;

будівництві житла для малозабезпечених верств населення за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів;

створенні механізмів здешевлення вартості кредитування під час виконання житлових програм.

Податкова політика

У сфері оподаткування Уряд керуватиметься єдиним правилом – податки повинні бути

зрозумілими, стабільними та низькими, але платити їх зобов'язані всі.

З цією метою Уряд:

- зменшуватиме ставки податків з одночасним розширенням бази оподаткування;

- виступить з ініціативою скасувати будь-які пільги у розрізі окремих платників чи окремих територій;

- проведе кодифікацію податкових законів, значно спростить їх викладення, максимально зближить принципи податкового та бухгалтерського обліків;

- проведе адаптацію фіскального законодавства до принципів та директив Європейського Союзу, а у сфері тарифно-митного законодавства – до стандартів Світової організації торгівлі (з урахуванням інтересів внутрішніх системних ринків на перехідному етапі);

- поступово замінюватиме соціально значущі податкові пільги адресними субсидіями для малозабезпечених верств населення;

- скасує фіскальні платежі, адміністрування яких є невиправдано витратним;

- не виступатиме ініціатором фіскальних нововведень, унаслідок яких на малозабезпечених громадян буде покладено додатковий податковий тягар;

- ініціюватиме широке громадське обговорення рішення стосовно доцільності запровадження податку на нерухомість;

- визначить для запобігання штучній податковій збитковості доцільність запровадження альтернативного податку на активи;

- проведе реформування фіскальних служб, внаслідок чого буде ліквідовано конкуренцію між ними, усунено можливості для зловживань та проявів корупції серед їх працівників, зменшено адміністративні видатки платників.

Крім того, Уряд планує:

- запровадити жорсткий контроль за виробництвом, переміщенням та реалізацією товарів підакцизної групи;

- адаптувати законодавство з обкладення податком на додану вартість до принципів та критеріїв Шостої Директиви Європейського Союзу (з окремими винятками щодо послуг соціального характеру);

- уніфікувати правила обкладення податком на прибуток з міжнародними стандартами обліку із скасуванням дискримінаційних норм щодо окремих сфер або видів діяльності;

- установити справедливий ціна на природні копалини, землю та водні ресурси, які відповідно до Конституції України є власністю Українського народу;

- установити справедливий ренту (плату) за використання наземного, водного (морського) та трубопровідного видів транспорту, які належать державі або контролюються нею, а також повітряного простору, в тому числі для транзиту продуктів.

З метою створення додаткових мотивацій роботодавцям Уряд ініціюватиме запровадження єдиного соціального внеску, до якого включатимуться внески до фондів соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та від нещасного випадку на виробництві.

Фінансові ринки

Політика Уряду буде спрямована на розбудову надійних та прозорих ринків фінансових послуг як основного джерела внутрішніх інвестиційних ресурсів, створення умов для ефективної мобілізації і розміщення фінансових ресурсів учасниками ринків з урахуванням інтересів кожного окремого громадянина та суспільства в цілому.

Забезпечення захисту прав власності всіх учасників фінансових ринків, установлення прозорих правил і процедур діяльності на основі уніфікованих норм європейського законодавства дасть змогу створити конкурентне середовище для надійної співпраці інституціональних інвесторів та населення з метою розвитку ефективних галузей економіки та підвищення добробуту громадян.

Першочерговим завданням Уряду у цій сфері є створення принципово нової моделі нагляду та контролю за діяльністю інституцій ринків фінансових послуг на основі міжнародних стандартів нагляду шляхом:

утворення єдиного державного органу з регулювання ринків небанківських фінансових послуг та фондового ринку з урахуванням міжнародних стандартів та відповідних директив і рекомендацій Європейського Союзу, сприяння його інституціональному розвитку, врегулювання питання платежів наглядку;

розмежування повноважень державних органів з регулювання функціонування банківського та небанківського фінансових секторів, їх ефективної співпраці;

посилення координації нормативної діяльності державних органів з регулювання ринків фінансових послуг та саморегулювних організацій цих ринках.

Уряд України сприятиме підвищенню надійності та ефективності банківської системи для забезпечення її конкурентоспроможності, стійкості до криз та підвищення соціальної корисності банківської діяльності.

З цією метою Уряд вважає за необхідне:

забезпечити тісну взаємодію з Національним банком для вироблення та проведення узгодженої фінансової та монетарної політики;

сприяти розвитку ринку іпотечного кредитування;

запровадити ефективні механізми банківського обслуговування аграрного сектора економіки на основі застосування нових фінансових інструментів;

розробити і впровадити гарантійні та компенсаційні програми кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу;

підтримувати розвиток системи масових електронних платежів та реалізацію карткових соціальних проєктів;

сприяти розбудові національної системи визначення рейтингу вітчизняних емітентів та фінансових інструментів;

сприяти зміцненню довіри населення як основного інвестора до банківської системи шляхом підвищення капіталізації та фінансової спроможності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

сприяти підвищенню капіталізації ринків фінансових послуг, стимулювати процеси об'єднання та укрупнення фінансових інституцій.

Розгалужений ринок небанківських фінансових послуг, зокрема страхових, розвиток і належне функціонування небанківських кредитних установ, пенсійних фондів, інших видів фінансових посередників покликанні сприяти розв'язанню соціальних проблем та створенню сектора інституціональних інвесторів.

З метою розвитку надійного та прозорого ринку небанківських фінансових послуг Уряд забезпечить:

сприяння підвищенню рівня доступу громадян до фінансових послуг, що надаються недержавними пенсійними фондами, кредитними спілками, лізинговими, іпотечними, факторинговими та іншими фінансовими інституціями, законодавче врегулювання діяльності ломбардів;

поширення нормативів державного нагляду на таких суб'єктів публічного права, як фінансові установи, утворені за рішеннями органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

створення умов для ефективного функціонування та розвитку фондових і товарних бірж, розрахунково-клірингових інститутів;

створення електронної системи збору і обробки даних фінансової та іншої спеціальної звітності небанківських фінансових установ;

залучення страхових компаній до системи державного соціального забезпечення із збереженням за державою обов'язків з підтримання встановлених законом соціальних стандартів;

поетапне запровадження системи недержавного пенсійного страхування працівників та залучення до цього страхових компаній, що пропонують довічні анuitети, з відповід-

ним зменшенням фіскального навантаження на фонд оплати праці;

розбудову системи обов'язкового медичного страхування за участю страхових компаній з одночасним державним забезпеченням надання достатніх медичних послуг незастрахованим громадянам;

створення загального страхового фонду для захисту інтересів покупців анuitетів чи полісів із страхування життя у разі неплатоспроможності страховика або пенсійного фонду;

стимулювання розвитку системи страхування життя;

запровадження системи ліцензування діяльності компаній, що надають послуги з перестрахування, та оцінки фінансової доцільності проведення окремих операцій з перестрахування з нерезидентами для запобігання «відмиванню» коштів;

істотне зменшення кількості видів обов'язкового страхування, установлення прозорих правил тендерного відбору страхувальника у встановлених видах обов'язкового страхування;

заборону нав'язування страхових послуг споживачам товарів (послуг), що надаються природними чи штучними монополіями.

Фондові ринки

Політику Уряду у сфері функціонування фондового ринку буде спрямовано на створення умов для його капіталізації, достатньої інституціоналізації, прозорості правил і процедури дій його учасників, ефективної системи захисту прав власності з метою підвищення рівня добробуту населення шляхом використання надійних та ліквідних інструментів ринку цінних паперів.

З цією метою Уряд забезпечить:

захист прав інвесторів, насамперед дрібних, шляхом удосконалення законодавства з питань діяльності господарських товариств;

удосконалення правових засад випуску та обігу цінних паперів і деривативів, сприяння запровадженню нових інструментів та поліпшенню їх інвестиційних характеристик;

зосередження торгівлі корпоративними цінними паперами, емітованими приватизованими підприємствами, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави (у тому числі при їх первинній емісії) виключно на біржах;

зосередження продажу корпоративних прав, емітованих підприємствами – природними монополістами у процесі їх приватизації, виключно на біржах, що забезпечить їх перетворення у публічні корпорації та створення системи, яка унеможливить незаконну концентрацію капіталу;

запровадження міжнародних стандартів обліку прав власності на цінні папери і розрахунків за ними та стандартів корпоративного управління, розкриття інформації емітентами цінних паперів, уніфікацію правил проведення операцій у межах національної депозитарної системи;

розбудову національної депозитарної системи;

запровадження регулятивних норм щодо безпечного розміщення активів небанківських фінансових установ;

створення системи страхування фінансових ризиків учасників фондового ринку.

V. БЕЗПЕКА

Уряд спрямовуватиме свою роботу на забезпечення ефективного захисту національних інтересів і гарантування безпеки громадян та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз у всіх сферах життєдіяльності, а також сприятиме підвищенню авторитету в українському суспільстві військової служби, поваги до людей у погонах. З цією метою Уряд планує:

запровадити ефективний механізм демократичного цивільного контролю над Воєнною організацією держави та сприяти посиленню парламентського контролю у зазначе-

ній сфері;

відмовитися від оцінки загроз на засадах стереотипів минулого, більш чітко і реалістично визначити завдання Збройних Сил, інших військових формувань, їх чисельність та потреби в забезпеченні їх належними фінансовими і матеріально-технічними ресурсами;

реформувати системи бойової підготовки військ (сил) та військової освіти з метою приведення їх у відповідність із завданнями Збройних Сил;

забезпечити пріоритетний розвиток сил і засобів насамперед військової розвідки та Об'єднаних сил швидкого реагування, призначених для виявлення воєнних загроз та локалізації на ранніх стадіях;

запровадити багатофункціональне використання наявних сил та засобів, орієнтованих на виконання не однієї, а кількох функцій, з метою значної економії бюджетних коштів;

реалізувати комплекс заходів щодо переведення Збройних Сил на комплектування за контрактом (професійну армію) починаючи з 2010 року;

забезпечити розроблення Мобілізаційного плану України;

нарошувати мобілізаційний потенціал Збройних Сил з метою створення належних умов для скорочення чисельності військ мирного часу;

забезпечити пріоритетну модернізацію наявних систем (комплексів, зразків) озброєння та військової техніки; створити передумови для розроблення і виробництва основних їх видів та оснащення ними Збройних Сил, інших військових формувань починаючи з 2010 року;

забезпечити реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу з метою збільшення ефективності діючих виробничих потужностей, створення нових спеціальних технологій і матеріалів для виробництва та модернізації озброєння і військової техніки;

оптимізувати чисельність органів управління Збройних Сил, ліквідувавши зайві та дублюючі структури в Міністерстві оборони та інших органах;

спрямувати матеріально-технічні і фінансові ресурси, що вивільняються у процесі скорочення організаційних структур, на розв'язання пріоритетних завдань Збройних Сил, насамперед на підвищення їх боєздатності і соціальний захист військовослужбовців та членів їх сімей;

забезпечити безпечну утилізацію надлишкової військової техніки, озброєння та боєприпасів;

запровадити прозорі схеми конверсії військових містечок, які вивільняються, реалізації надлишкового майна і військової техніки в інтересах підвищення боєздатності військ та соціального захисту військовослужбовців;

ініціювати внесення до законодавчих актів змін з метою скорочення терміну строкової військової служби в Збройних Силах до 12 місяців, а для юнаків з вищою освітою – до 9 місяці, поступового переходу на контрактну систему формування Збройних Сил;

запровадити єдині стандарти соціальних гарантій для військовослужбовців усіх військових формувань;

ліквідувати диспропорції в рівнях грошового забезпечення військовослужбовців за контрактом, строкової служби та курсантів;

забезпечувати захист національних інтересів у виключній (морській) економічній зоні України та на державному кордоні, його облаштування відповідно до європейських стандартів із залученням міжнародної допомоги та оснащенням сучасними зразками техніки і засобів охорони;

удосконалити систему управління охороною кордону на основі запровадження його нової моделі, а також інформаційних технологій;

продовжувати співпрацю з міжнародними організаціями у сфері боротьби з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму, наркозлочинністю, незаконною міграцією.

VI. СВІТ

Уряд розглядає свою міжнародну діяльність як важливий інструмент підтримки вну-

трішніх політичних та економічних реформ, забезпечення гідного місця України в системі міжнародних відносин.

Основною метою є захист національних інтересів України та прав співвітчизників за кордоном.

Європейська інтеграція стане пріоритетом міжнародної діяльності Уряду. Уряд перейде від декларативності до конкретних кроків, які виведуть взаємини з ЄС на рівень перспективи членства.

Буде прискорено процес входження України до світової економічної системи. Це забезпечить сталий розвиток та підвищення ефективності національної економіки.

З цією метою планується:

у сфері захисту національних інтересів, прав та інтересів громадян України за кордоном:

розробити і внести на розгляд Верховної Ради Основні засади зовнішньої політики України;

затвердити комплексний план заходів із захисту прав та інтересів громадян України за кордоном;

активізувати переговорний процес із спрощення режиму перетинання громадянами України кордону з країнами ЄС та сусідніми країнами;

використовувати механізми ООН та інших міжнародних і регіональних організацій з метою поглиблення міжнародного правового співробітництва;

задіяти наявний потенціал торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва України з країнами Азії та Тихоокеанського регіону;

активізувати зовнішньоекономічні зв'язки з країнами Африки та Латинської Америки;

посилити роботу з формування позитивного міжнародного іміджу України;

у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції:

ухвалити оновлену Національну стратегію європейської інтеграції України;

створити засадничу базу для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі та сформуванню в суспільстві стійку проєвропейську більшість;

активізувати роботу з виконання положень Угоди про партнерство та співробітництво з ЄС;

реалізувати заходи у рамках Плану дій «Україна – ЄС»;

адаптувати у взаємодії з Верховною Радою законодавство України до законодавства ЄС; забезпечити експертну та фінансову підтримку цього процесу з боку ЄС;

розробити разом з ЄС нову стратегію відносин «Україна – ЄС», яка передбачала б перспективу членства України в ЄС; поширити на Україну окремі елементи передвступної стратегії ЄС;

домогтися визнання Європейським Союзом за Україною статусу країни з ринковою економікою в антидемпінгових розслідуваннях; активізувати діалог високого рівня з питань енергетики;

розпочати з ЄС роботу з метою створення зони вільної торгівлі;

надати нових імпульсів роботі з новими членами ЄС, особливо країнами Балтії та Центрально-східної Європи, з метою прискорення інтеграції до ЄС;

активізувати співробітництво з Європейським інвестиційним банком з метою залучення його коштів для реалізації масштабних загальнонаціональних проєктів;

забезпечити підготовку висококваліфікованих кадрів для роботи на євроінтеграційному напрямі;

сприяти поінформованості суспільства з питань європейської та євроатлантичної інтеграції;

активізувати дипломатичні зусилля у сфері співробітництва з країнами Європи та Північної Америки з метою поглиблення євроатлантичної інтеграції України;

продовжувати участь у заходах в рамках програми «Партнерство заради миру» та Ради євроатлантичного партнерства;

у сфері інтеграції до світової економіки:

завершити до кінця поточного року переговорний процес з країнами-членами СОТ та забезпечити вступ України до цієї міжнародної організації;

здійснити кроки щодо отримання Україною статусу країни з ринковою економікою у відносинах із США вже починаючи з 2005 року;

скасувати невиправдані тарифні та нетарифні обмеження в зовнішньоекономічній діяльності;

здійснити комплекс заходів щодо закріплення провідної ролі України в транзиті енергоносіїв з Російської Федерації та інших країн СНД до країн ЄС;

активізувати діяльність щодо створення ефективних транспортних коридорів і співпрацю з ЄС та окремими європейськими країнами щодо реалізації проектів транс'європейських транспортних коридорів;

підтримати зусилля усіх українських підприємців щодо інвестування коштів у виробничі об'єкти за кордоном, насамперед у країнах ЄС, для більш активного освоєння нових ринків;

залучити інвестиційні проекти міжнародних фінансових організацій, насамперед МБРР та ЄБРР, спрямовані на створення в Україні сучасних виробництв з високою доданою вартістю;

розробити механізм надання Україною міжнародної технічної допомоги насамперед країнам «третього світу», які є перспективними з точки зору освоєння їх ринків українськими виробниками товарів, робіт та послуг;

у сфері розвитку рівноправних, взаємовигідних та прогнозованих відносин з Російською Федерацією:

встановити регулярний та активний діалог на рівні урядів;

визначити перелік актуальних питань та проектів двостороннього співробітництва на 2005 рік;

забезпечити функціонування зони вільної торгівлі без вилучень та обмежень;

активізувати роботу з реалізації програм довгострокового економічного та науково-технічного співробітництва;

налагодити взаємовигідне співробітництво в енергетичному секторі;

розширити міжрегіональне та транскордонне співробітництво;

у сфері забезпечення регіональної стабільності та співробітництва:

укласти угоди про вільну торгівлю як на двосторонньому рівні, так і в рамках регіональних об'єднань;

визначити ступінь співробітництва України в рамках Єдиного економічного простору;

оптимізувати участь України в СНД з урахуванням пріоритетів зовнішньої політики;

активізувати співробітництво в усіх сферах в рамках об'єднання ГУУАМ;

активізувати переговорний процес з питань договірного оформлення державного кордону України по всьому його периметру;

визначити пріоритети транскордонного співробітництва з новими країнами-членами ЄС, реалізувати спільні проекти за рахунок програм технічної допомоги ЄС, розвивати існуючі та створювати нові єврорегіони;

активізувати участь України у врегулюванні «заморожених» конфліктів у Придністров'ї та на Південному Кавказі.

Подана на розгляд української громади Програма діяльності Кабінету Міністрів України є результатом творчих зусиль команди однодумців – Уряду Президента Віктора Ющенка – Уряду народної довіри. Ми бачимо Україну сильною процвітаючою державою, державою громадського миру і справедливості, єдиною, соборною, багатою і незалежною. Державою, яку шанують і поважають. Державою, про яку мріяли наші діди та прадіди. Державою, яка відкрила очі людям усього світу на істинні цінності людського буття. Державою, яка відкрила світу красу свободи та демократії.

Ми усвідомлюємо всю складність завдань, які стоять перед нами, і ту високу відповідальність нашої команди перед українським народом і перед Президентом України.

Ця Програма – віра в незворотність нашого поступу, в остаточне пробудження суспільної енергії, творчого потенціалу та високої громадянської позиції.

Нас з вами чекає складна, але прекрасна місія – своїм невтомним трудом закласти засади добробуту і благополуччя для наших дітей та онуків, збудувати нову Україну.

Програма відображає головні, стратегічні засади та напрями, на яких концентруватиметься увага Кабінету Міністрів. Проте у повсякденній роботі Уряд реалізуватиме свої повноваження та функції у найширшому спектрі політичної діяльності.

Сьогодні ми робимо перші кроки назустріч людям. Але ми зробимо набагато більше. Запевняємо, що вже найближчим часом люди відчують результати нашої праці.

У своїй діяльності Кабінет Міністрів сподівається на солідарну відповідальність з Верховною Радою і готовий до відкритого діалогу з усіма політичними партіями та громадськими організаціями. В свою чергу Уряд гарантує суспільству прозорість та публічність у своїй діяльності.

Ми йдемо назустріч людям. Це не тільки назва нашої Програми, а і головний принцип діяльності нового Уряду.

Ми переконані, що наші громадяни будуть жити в Україні, в яку вони вірять, і яку всі ми збудуємо разом.

Додаток 3.1.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ розвитку регіонів на період до 2015 року

Найменування регіону	Найменування напрямку
Автономна Республіка Крим	Розвиток курортно-рекреаційної сфери Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Впровадження енергозберігаючих та екологічних технологій на підприємствах видобувної та хімічної промисловості Розвиток зрошуваного землеробства Водозабезпечення. Захист територій від підтоплення Видобування енергетичних ресурсів на шельфі Чорного і Азовського морів Розвиток виноградарства та виноробства
Вінницька область	Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Будівництво автомобільних доріг, міжнародних транспортних коридорів № 3 і 5. Впровадження високих технологій у виробництві продукції машинобудування, побутової та електронної техніки Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності, високотехнологічного, наукоємного приладобудування та машинобудування Стимулювання розвитку прикордонної співпраці з Республікою Молдова Розвиток туристично-рекреаційної сфери
Волинська область	Розвиток транскордонної співпраці, прикордонної інфраструктури Розвиток туристично-рекреаційного комплексу Реструктуризація вугільної галузі Забезпечення випереджального розвитку та експортної орієнтації провідних галузей промисловості, логістики, високих технологій Реформування житлово-комунального господарства, водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Вдосконалення залізничної мережі на території області (електрифікація залізничної колії від м. Ковель до кордону України з Республікою Польща та Республікою Білорусь, реконструкція залізничних вокзалів у м. Луцьк та смт. Заболоття) Завершення геологорозвідувальних робіт на родовищах самородної міди Організація виробництва добрив із використанням покладів фосфоритів, сапропелю та торфу Розбудова транспортної інфраструктури (в тому числі будівництво ділянок автомобільних доріг М-07 та М-19)
Дніпропетровська область	Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва. Збільшення випуску високотехнологічної, наукоємної, конкурентоспроможної на світовому ринку продукції гірничо-металургійної, ракетно-космічної, електронної, транспортної галузей, машинобудування, ядерно-паливного циклу Модернізація діючих потужностей у гірничо-металургійному комплексі, освоєння конкурентоспроможних видів металопродукції та продукції підвищеного ступеня готовності Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічних зв'язків Створення сучасної виробничої та транспортної інфраструктури Рациональне використання та відновлення природних ресурсів, охорона навколишнього природного середовища Реструктуризація вугільної промисловості Захист територій від підтоплення

Найменування регіону	Найменування напрямку
Донецька область	Реструктуризація вугільної промисловості Диверсифікація ринків та збільшення експорту готової продукції металургійної та хімічної галузей Розвиток високотехнологічного та наукоємного машинобудування Реформування житлово-комунального господарства Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Покращення екологічної ситуації. Захист територій від підтоплення
Житомирська область	Реструктуризація та диверсифікація промислового виробництва Забезпечення розвитку високотехнологічного, наукоємного виробництва Розвиток машинобудівної промисловості Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС
Закарпатська область	Розвиток транскордонної співпраці. Розбудова прикордонної інфраструктури Розвиток туристичної та курортно-рекреаційної сфери Забезпечення протипаводкового захисту Розвиток транспортної мережі, логістики
Запорізька область	Модернізація та технічне переоснащення підприємств металургійного, машинобудівного, енергетичного та хімічного комплексів Розвиток високотехнологічного та наукоємного агропромислового виробництва Водозабезпечення. Покращення екологічної ситуації Розвиток курортно-рекреаційної сфери Захист територій від підтоплення Розвиток транспортної мережі
Івано-Франківська область	Розвиток туристично-рекреаційного комплексу (в тому числі зеленого сільського туризму) Реструктуризація хімічної та нафтохімічної промисловості, розвиток деревообробної, меблевої та легкої промисловості Забезпечення протипаводкового захисту Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій
Київська область	Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики Реформування житлово-комунального господарства Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС Покращення екологічної ситуації. Вирішення питання переробки та утилізації твердих побутових відходів Розвиток туристично-рекреаційного комплексу Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва у машинобудуванні та нафтохімічній промисловості Створення науково-виробничих кластерів
Кіровоградська область	Розвиток високотехнологічного машинобудування Реструктуризація вугільної та гірничо-збагачувальної галузей Залучення інвестицій та розвиток гірничо-збагачувальної галузі Реструктуризація вугільної промисловості Розвиток підприємств ядерно-паливного комплексу Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури

Найменування регіону	Найменування напрямку
Луганська область	Реструктуризація вугільної та металургійної промисловості Розвиток високотехнологічного машинобудування Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Розвиток житлово-комунального господарства, водозабезпечення Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Покращення екологічної ситуації Захист територій від підтоплення
Львівська область	Розвиток прикордонної співпраці. Розбудова інфраструктури на пунктах пропуску через державний кордон Розбудова транспортної мережі, розвиток логістики Реструктуризація вугільної, гірничо-видобувної та хімічної промисловості Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва Розвиток курортно-рекреаційної сфери Створення науково-виробничих кластерів Протипаводковий захист
Миколаївська область	Розвиток експортоорієнтованого суднобудування та суміжних галузей Розвиток транспортної інфраструктури порту Впровадження нових типів виробництва у кольоровій металургії Розширення потужностей промисловості будівельних матеріалів Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва та зрошувального землеробства Розвиток курортно-рекреаційної сфери Захист територій від підтоплення
Одеська область	Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики Розвиток морського господарства (транспортного, судноремонтного, рибпромислового тощо) та машинобудування Стимулювання прикордонної співпраці Розвиток курортно-рекреаційної сфери Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва Реформування житлово-комунального господарства. Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій
Полтавська область	Розвиток високотехнологічного машинобудування Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Розвиток нафтогазопромислового виробництва повного циклу (розвідка, видобування, переробка, транспортування тощо) Розвиток високопродуктивного екологічно чистого агропромислового виробництва
Рівненська область	Технологічне оновлення промисловості будівельних матеріалів, лісогосподарського комплексу Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС
Сумська область	Впровадження прогресивних технологічних процесів у промисловості (в першу чергу машинобудування, нафтогазовидобувна, хімічна) Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Розвиток прикордонної співпраці

Найменування регіону	Найменування напрямку
Тернопільська область	Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Технологічне оновлення машинобудування, переробної промисловості Впровадження високих технологій в освіті та медицині Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій Розвиток туристично-рекреаційного комплексу
Харківська область	Розвиток високотехнологічного та наукоємного виробництва (в першу чергу машинобудування, авіабудування) Впровадження високих технологій в освіті, медицині, галузі зв'язку та телекомунікацій Технологічне оновлення паливно-енергетичного комплексу Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток логістики, галузі зв'язку та телекомунікацій Стимулювання прикордонної співпраці Реформування житлово-комунального господарства Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій
Херсонська область	Розвиток суднобудування, високотехнологічного та сільськогосподарського машинобудування Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Розвиток зрошувального землеробства Розвиток туристично-рекреаційного комплексу Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Захист територій від підтоплення Реформування житлово-комунального господарства. Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій
Хмельницька область	Розвиток високотехнологічного машинобудування Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Впровадження високих технологій в освіті та медицині Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій Розвиток туристично-рекреаційної сфери
Черкаська область	Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Розвиток високотехнологічного машинобудування Реструктуризація хімічної промисловості Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток логістики, зв'язку і телекомунікацій
Чернівецька область	Стимулювання прикордонної співпраці Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури Розвиток рекреаційно-туристичної сфери Протипаводковий захист Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Реформування житлово-комунального господарства Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій
Чернігівська область	Розвиток високотехнологічного машинобудування Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу Розвиток прикордонної співпраці Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС Розвиток галузі зв'язку і телекомунікацій Розвиток туризму

Найменування регіону	Найменування напрямку
м. Київ	Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури. Розвиток галузі зв'язку та комунікацій Розвиток високотехнологічного і наукоємного виробництва Розвиток туризму Розвиток інфраструктури освіти і науки Створення науково-виробничих кластерів Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва Впровадження високих технологій в освіті, медицині, галузі зв'язку та телекомунікацій Реформування житлово-комунального господарства Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій
м. Севастополь	Розвиток туристичної інфраструктури Розвиток транспортної та портової інфраструктури Реформування житлово-комунального господарства Водозабезпечення. Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва Відновлення та розвиток виноградарства та виноробства Реструктуризація об'єктів військово-промислового комплексу

Додаток 3.2.

ПОКАЗНИКИ оцінювання реалізації Стратегії

Валовий регіональний продукт

Валовий регіональний продукт з розрахунку на одну особу

Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту

Доходи і видатки бюджетів регіонів

Кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України, у тому числі внесених до Єдиного державного реєстру та виключених з нього протягом року

Кількість підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності

Кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю

Наявність основних засобів та рівень їх зносу

Індекси промислової продукції

Обсяги та індекси продукції сільського господарства

Індекси виконаних будівельних робіт

Індекси обороту роздрібної торгівлі

Обсяги споживання паливно-енергетичних ресурсів у розрахунку на 1 гривню валової доданої вартості

Чисельність населення на кінець року

Коефіцієнти народжуваності, смертності та природного приросту

Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників

Індекси номінальної та реальної заробітної плати

Стратегічні завдання	Пріоритетні напрями / заходи	Найменування показника
1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу	Реструктуризація економічної бази окремих регіонів і створення умов для диверсифікації на новій технологічній основі	
	Збільшення обсягу інвестицій в основні сфери економіки регіонів, які визначають стратегічні пріоритети їх розвитку	<p>Обсяг капітальних інвестицій</p> <p>Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування</p> <p>Індекси інвестицій в основний капітал</p> <p>Обсяг інвестицій в основний капітал з розрахунку на одну особу</p> <p>Обсяг прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності</p> <p>Обсяг прямих іноземних інвестицій з розрахунку на одну особу</p> <p>Кількість створених підприємств, у тому числі іноземних</p> <p>Витрати з державного бюджету на підтримку інвестиційних проектів</p>
	Підтримка малого та середнього підприємництва	<p>Кількість малих підприємств з розрахунку на 10 тис. населення</p> <p>Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств, кількості найманих працівників, обсязі реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг)</p> <p>Кількість суб'єктів ринку фінансових послуг (регіональні фонди підтримки підприємництва, кредитні спілки тощо)</p> <p>Кількість об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва (біржі, виставкові зали, бізнес-інкубатори, центри бізнесу, технопарки тощо)</p>
	Сприяння створенню та впровадженню інновацій, включно з поширенням сучасних технологій, зокрема, для зменшення ризиків виникнення техногенних катастроф	<p>Кількість організацій та підприємств, які виконують науково-дослідні роботи</p> <p>Кількість спеціалістів, які виконують науково-дослідні роботи</p> <p>Обсяг науково-дослідних та науково-технічних робіт</p> <p>Кількість виконуваних науково-дослідних та науково-технічних робіт</p> <p>Кількість інноваційних підприємств</p> <p>Обсяг інноваційних витрат у промисловості</p> <p>Кількість впроваджених нових технологічних процесів, у тому числі маловідхідних та ресурсозбеігаючих</p> <p>Використання об'єктів інтелектуальної власності</p> <p>Обсяг фінансування інноваційної діяльності</p>

Стратегічні завдання	Пріоритетні напрями / заходи	Найменування показника
	Розвиток туризму та рекреації	Кількість туристів Кількість підприємств готельного господарства Кількість санаторіїв та закладів відпочинку Кількість осіб, оздоровлених у санаторіях та закладах відпочинку Кількість закладів культури, бібліотек, музеїв тощо
	<i>Розбудова та модернізація інфраструктури, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіонів</i>	
	Розвиток виробничої та соціальної інфраструктури загальнодержавного і міжнародного значення	Кількість бірж та основні показники їх діяльності Наявність шляхів сполучення Перевезення пасажирів та вантажів за видами транспорту Розвиток телефонної мережі Введення в експлуатацію сучасних систем зв'язку Обсяг токсичних відходів та викидів в атмосферне повітря Обсяг інвестицій в основний капітал на охорону навколишнього середовища Введення в експлуатацію природоохоронних об'єктів
	Розвиток інфраструктури інформаційного суспільства	Наявність обчислювальної техніки Кількість користувачів Інтернет Кількість закладів освіти, що мають доступ до Інтернет Кількість телефонів на 100 домогосподарств з розподілом на міську та сільську місцевість
2. Забезпечення розвитку людських ресурсів		Індекс людського розвитку Рівень освіченості населення Середньомісячний рівень доходів у розрахунку на одну особу Кількість зареєстрованих злочинів (правопорушень), у тому числі серед підлітків
	Забезпечення високих стандартів навчання, доступного для працівників протягом усього періоду їх виробничої діяльності	Кількість вищих навчальних закладів Кількість осіб, що навчаються у вищих навчальних закладах Кількість випускників вищих навчальних закладів Кількість осіб, які мають середню та вищу освіту Підготовка кваліфікованих робітників професійно-технічними закладами освіти Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів на підприємствах
	Активізація співпраці у сфері освіти і науки	Підготовка аспірантів і докторантів Чисельність наукових кадрів вищої кваліфікації Участь наукових кадрів у міжнародній співпраці

Стратегічні завдання	Пріоритетні напрями / заходи	Найменування показника
	Забезпечення повної зайнятості працездатного населення	Розподіл населення за напрямками економічної активності Рівень зайнятості населення Рівень безробіття серед населення Кількість створених нових робочих місць Працевлаштування незайнятого населення Обсяг коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, що спрямовуються на підтримку підприємницької ініціативи безробітних
3. Розвиток міжрегіональної співпраці	Розширення міжрегіональної економічної взаємодії	Кількість міжрегіональних конференцій, виставок, ярмарків, семінарів, проведених у регіонах (із зазначенням чисельності учасників)
	Розвиток транскордонної, у тому числі єврорегіональної співпраці	Кількість єврорегіонів Кількість пунктів пропуску через державний кордон, їх пропускна спроможність Кількість дипломатичних установ, торговельно-економічних місій та іноземних представництв, що розпочали свою діяльність Кількість міжнародних конференцій, виставок, ярмарків, семінарів, культурних заходів, проведених в окремих регіонах (із зазначенням чисельності учасників) Участь держави у фінансуванні прикордонної та транскордонної співпраці Обсяг зовнішньої торгівлі, у тому числі з країнами – членами ЄС, СНД Обсяг зовнішньої торгівлі з країнами-сусідами Обсяг прямих іноземних інвестицій, що надійшли від країн-сусідів
4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку	Розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад Реформування адміністративно-територіального устрою	Частка трансфертів (дотацій, субвенцій) з державного бюджету у загальному обсязі доходів місцевих бюджетів Темпи збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів Темпи збільшення витрат з бюджетів різних рівнів на розвиток економіки Витрати з реалізації регіональних стратегій розвитку, у тому числі частка центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування

Оціночний лист

Регіон _____ Дата _____ Експерт _____

Показники	Коментар	Бал	Вага
• 1. ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ			
1.1. Методичність			0,1
<p>1.1.1. Підготовленість – розробці Стратегічного плану передував етап збору й узагальнення досвіду розробки СП в інших регіонах України і за кордоном.</p> <ul style="list-style-type: none"> Параметри, які можуть використатися при визначенні оцінок: Кількість джерел методичної інформації, яку використовували при роботі над СП. Кількість регіонів, досвід яких враховано при розробці Стратегічного плану. 			0,20
1.1.2. Визначеність – наявність сформульованої, зафіксованої й схваленої методики роботи над СП.			0,30
<p>1.1.3. Чіткість і послідовність етапів розробки стратегічного плану.</p> <ul style="list-style-type: none"> Наявність графіка виконання робіт з розробки СП. Дотримання графіка виконання робіт з розробки СП. Тривалість розробки СП (не менш 8-10 міс.). 			0,30
<p>1.1.4. Націленість і мотивація процесу СП</p> <ul style="list-style-type: none"> Для чого розробляється СП (визначеність цілей розробки – економічних і/або політичних). Визначеність цільових груп, на які орієнтований СП. 			0,20
1.2. Професіоналізм			0,1
<p>1.2. 1. Участь професійних консультантів по стратегічному плануванню.</p> <ul style="list-style-type: none"> Консультанти, залучені до роботи над СП мають успішний досвід аналогічних розробок в інших регіонах. Консультанти формували методичний посібник з розробки СП. Консультанти брали участь на всіх етапах розробки СП. 			0,40
<p>1.2.2. Показовість складу тематичних комісій і робочих груп, здатність приймати обґрунтовані рішення й реалізовувати їх на практиці.</p> <ul style="list-style-type: none"> Кількість навчальних семінарів, що проводилися з учасниками розробки СП. Відповідність професійних навичок членів тематичних комісій і їхнього посадового статусу завданням, поставленим перед тематичною комісією. 			0,40
1.2.3. Використання сучасних технологій групової роботи, залучення професійних модераторів.			0,20
1.3. Залученість стейкхолдерів			0,15
1.3.1. Представленість регіональних стейкхолдерів в організаційних структурах стратегічного планування.			0,20
1.3. 2. Активність участі стейкхолдерів у роботі тематичних комісій (кількість відвіданих засідань, поданих зауважень і пропозицій).			0,30

Показники	Коментар	Бал	Вага
1.3. 3. Задіяність стейкхолдерів у процес стратегічного планування й реалізації стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Кількість стейкхолдерів, що підписали Декларацію про стратегічний план або іншими способом підтвердили згоду рахуватися зі стратегічним планом. 			0,20
1.3. 4. Співучасть регіональних стейкхолдерів у забезпеченні роботи над стратегічним планом. <ul style="list-style-type: none"> Наявність співфінансування робіт зі стратегічного планування з боку впливових регіональних організацій. 			0,30
1.4. Ступінь залучення громад регіону			0,2
1.4. 1. Поінформованість спільноти. <ul style="list-style-type: none"> Число проміжних публікацій Стратегічного плану в ЗМІ. Число серійних передач на радіо або ТВ з проблем Стратегічного плану. Час роботи гарячої телефонної лінії. Наявність Інтернет-сайту і його відвідуваність. Кількість плакатів і листівок. Наявність виставки й графік її експозиції. 			0,25
1.4.2. Облік і вивчення суспільної думки про стратегічне планування. <ul style="list-style-type: none"> Кількість проведених опитувань. Репрезентативність результатів. 			0,15
1.4.3. Участь громадськості в розробці стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Кількість проведених суспільних слухань і обговорень. Кількість поданих з боку громади зауважень і пропозицій. Кількість жителів, представлених у тематичних групах. Кількість зауважень, що надійшли від неорганізованого населення. Наявність спеціальної рубрики в пресі, спеціального місця (наприклад, поштової скриньки) для збору думок і пропозицій населення. 			0,35
1.4.4. Участь молоді. <ul style="list-style-type: none"> Залучення системи освіти, наприклад, диспути між вузами – змагання студентів по захисту висунутих стратегічних проектів. Проведення відкритих конкурсів на найкращу ідею щодо розвитку регіону. Проведення конкурсів шкільних або студентських робіт. 			0,25
1.5. Стабільність			0,15
1.5.1. Законність – наявність регіонального нормативно-правового акта «Про стратегічне планування».			0,25
1.5.2. Оформленість – закріплення організаційних структур стратегічного планування (наявність списків членів генеральної ради, тематичних комісій, фокус-груп тощо).			0,25
1.5.3. Статусність – участь перших осіб регіону у складі організаційних структур стратегічного планування і їхній роботі.			0,30
1.5.4. Регулярність засідань організаційних структур стратегічного планування.			0,20
1.6. Відтворюваність і налаштованість на реалізацію			0,3
1.6.1. Інституціональна база – наявність організаційних структур, відповідальних за реалізацію окремих заходів, програм, проектів стратегічного плану.			0,25

Показники	Коментар	Бал	Вага
1.6.2. Наявність механізму персональної відповідальності за реалізацію заходів передбачених у СП.			0,15
1.6.3. Наявність методики моніторингу реалізації заходів і проектів СП. <ul style="list-style-type: none"> Визначено систему показників й індикаторів, по яких оцінюється перебіг реалізації СП. Визначено систему критеріїв оцінки реалізації заходів і проектів СП. 			0,25
1.6.4. Наявність органу, що здійснює моніторинг реалізації СП.			0,15
1.6.5. Наявність процедур, що забезпечують регулярність роботи над відновленням і реалізацією плану.			0,20
• 2. ОЦІНЮВАННЯ ЗМІСТОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ			
2.1. Статус, включеність у систему управління			0,1
2.1.1. Стратегічний план схвалений спеціальним органом зі стратегічного планування.			0,30
2.1.2. Стратегічний план, схвалений адміністрацією регіону.			0,35
2.1.3. Стратегічний план, схвалений регіональною радою.			0,35
2.2. Комплектність			0,1
2.2.1. Широта обліку зовнішніх та внутрішніх тенденцій і процесів. <ul style="list-style-type: none"> Облік світових тенденцій і процесів. Облік українських тенденцій і процесів. Облік регіональних тенденцій і процесів та широкий аналіз розвитку регіону. 			0,15
2.2.2. Конкретність і обґрунтованість стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Відповідність специфіці регіону. Детальність і адресність проектів і програм. Переконливість обґрунтувань і розрахунків. 			0,20
2.2.3. Оригінальність стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Оригінальність структури. Оригінальність методичних прийомів. Оригінальність формулювань. 			0,15
2.2.4. Повнота (представленість основних типових розділів стратегічного плану). <ul style="list-style-type: none"> Стратегічний аналіз. Місія, головна мета, стратегічні напрями. Програми, проекти, заходи. Механізм фінансування. Механізм реалізації й відновлення стратегічного плану. 			0,20
2.2.5. Взаємозв'язок цілей, завдань і основних напрямів стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Обґрунтованість SWOT-аналізу результатами аналізу зовнішніх умов і внутрішніх факторів розвитку регіону. Обґрунтованість розроблених сценаріїв розвитку результатами аналізу зовнішніх умов і внутрішніх факторів розвитку регіону. Наявність у розділі стратегічного аналізу чітких висновків, формулювань проблем, використовуваних при формуванні цілей. Взаємозв'язок головної мети й пріоритетних напрямів з результатами стратегічного аналізу. Взаємозв'язок окремих програм, проектів, заходів зі стратегічними напрямами, цілями й завданнями в межах стратегічних напрямів. 			0,30

Показники	Коментар	Бал	Вага
2.3. Аналітичність			0,15
2.3.1. Повнота аналізу зовнішніх умов розвитку регіону. <ul style="list-style-type: none"> Світові тенденції. Українські тенденції. Регіональні тенденції. 			0,15
2.3. 2. Повнота аналізу внутрішніх факторів розвитку регіону. <ul style="list-style-type: none"> Демографічна ситуація. Ринок праці. Рівень життя. Господарський клімат. Економіка. Соціальна сфера. Інфраструктура. Фінанси й інвестиції. 			0,15
2.3.3. Використання статистичних даних (виявлення тенденцій за останні 3-5 років).			0,10
2.3. 4. Використання результатів спеціальних досліджень (інтерв'ю, опитування, консультації).			0,15
2.3. 5. Конкурентність аналізу. <ul style="list-style-type: none"> Наявність і якість порівняльних оцінок з потенційними конкурентами. Наявність і якість аналізу конкурентних можливостей регіону (SWOT-аналізу). 			0,20
2.3.6. Сценарність прогнозів. <ul style="list-style-type: none"> Наявність сценаріїв розвитку. Пропрацьованість сценаріїв розвитку. Можливості, що існують для реалізації сценарію. Обмеження, що існують для реалізації сценарію. Ризики. Наслідку: позитивні й негативні. Дії по реалізації. Загальна оцінка. Ранжирування сценаріїв. 			0,15
2.3.7. Завершеність аналізу. <ul style="list-style-type: none"> Відсутність зайвої деталізації. Наявність висновків, узагальнень, формулювань проблем. 			0,10
2.4. Націленість			0,15
2.4.1. Наявність і якість формулювання місії регіону .			0,15
2.4.2. Наявність і якість формулювання головної мети стратегічного плану . <ul style="list-style-type: none"> Конкретна й актуальна для жителів регіону в цей період часу. Вимірنا за певними критеріями й показникам, що властиві цій меті. Досяжна протягом планованого періоду. 			0,20
2.4.3. Наявність і якість формулювання пріоритетних напрямів стратегічного плану.			0,30

Показники	Коментар	Бал	Вага
<p>2.4.4. Наявність і якість формулювання системи цілей стратегічного плану.</p> <ul style="list-style-type: none"> Достатність системи цілей (цілі нижнього рівня, будучи досягнутими, у сукупності забезпечують досягнення цілі верхнього рівня). Повнота системи цілей (повинна охоплювати всі важливі для реалізації головної мети аспекти функціонування й розвитку регіону). Послідовність системи цілей (будується зверху вниз від головної мети до цілей нижчого рівня). Вимірність (наявність індикаторів досягнення). 			0,35
2.5. Програмність і проектність			0,20
2.5.1. Обґрунтованість програм, проектів і цілей стратегічного плану (опис процедур і критеріїв, використаних для відбору й внесення в стратегічний план програм, проектів, заходів).			0,25
2.5.2. Цільова спрямованість програм, проектів і заходів (вплив внесених у стратегічний план програм, проектів, заходів на досягнення головної мети й цілей стратегічного плану).			0,20
2.5.3. Стратегічність програм, проектів і заходів (масштабність, значимість впливу внесених у СП програм, проектів, заходів для майбутнього регіону).			0,25
<p>2.5.4. Пропрацьованість проектів і програм.</p> <ul style="list-style-type: none"> Наявність спеціальної єдиної форми для опису програм, проектів, заходів. Визначення етапів і термінів реалізації програм, проектів, заходів. Визначення необхідних витрат і джерел фінансування програм, проектів, заходів. Визначення учасників і керівників робочих груп з реалізації програм, проектів, заходів. 			0,30
2.6. Реалізація			0,15
<p>2.6.1. Зафіксовано механізм реалізації Стратегічного плану, визначені плани дій з його реалізації.</p> <ul style="list-style-type: none"> План дій адміністрації по реалізації Стратегічного плану. План дій ради з реалізації Стратегічного плану. Плани дій робочих груп по реалізації Стратегічного плану. 			0,30
<p>2.6.2. Зафіксовано порядок залучення регіональних ресурсів для реалізації стратегічного плану.</p> <ul style="list-style-type: none"> Порядок обліку Стратегічного плану в бюджетному процесі. Порядок обліку Стратегічного плану при формуванні регіональної інвестиційної програми. 			0,20
2.6.3. Визначено шляхи залучення зовнішніх ресурсів для реалізації стратегічного плану (обласні ресурси, державні ресурси, кошти міжнародної технічної допомоги, приватні кошти).			0,30
2.6.4. Визначено очікувані результати реалізації стратегічного плану (визначені індикатори кінцевих і проміжних результатів реалізації і їхніх кількісних значень).			0,20

Показники	Коментар	Бал	Вага
2.7. Потенційна результативність			0,15
<p>2.7.1. Плановані темпи приросту (зміни) основних показників розвитку регіону порівняно з існуючими темпами розвитку.</p> <p>Очікуваний приріст за 5 років реалізації стратегічного плану (%) щодо року початку реалізації (визначається або з тексту стратегічного плану або її оцінює експерт):</p> <ul style="list-style-type: none"> Обсягу створеної підприємствами регіону продукції, робіт, послуг. Частки обсягу створеної підприємствами регіону продукції, робіт послуг у загальному обсязі зробленої підприємствами держави продукції, робіт послуг. Зайнятості населення. Реальних грошових доходів населення. Частки небідного населення (частки населення з доходами вище прожиткового мінімуму). Середньої очікуваної тривалості життя при народженні. Чисельності населення з вищою освітою. 			1,00
3. ОЦІНЮВАННЯ ОФОРМЛЕННЯ Й ПРОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ			
3.1. Ясність і наочність			0,30
3.1.1. Ясність викладу стратегічного плану (стислість, чіткість структури, відбитої в змісті й оформленні, грамотність, кількість помилок і помилок на одну сторінку).			0,40
3.1.2. Наочність стратегічного плану (наявність символу, логотипа, зрозумілих схем, ілюстрацій, наявність короткої репрезентаційної версії).			0,40
3.1.3. Адекватність цільової аудиторії (відповідність мови й стилю цільової аудиторії СП).			0,2
3.2. Якість видання			0,15
3.2.1. Оригінальність і новизна дизайнерських рішень.			0,30
3.2.2. Якість поліграфії (кольоровість, папір, плетіння, гарнітура, формат).			0,70
3.3. Просування стратегічного плану і його проектів			0,35
3.3.1. Націленість на просування стратегічного плану (наявність плану просування Стратегічного плану й PR-кампанії, визначеність цільових груп).			0,20
3.3.2. Презентації стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Кількість презентацій Стратегічного плану і його проектів на регіональних, міжнародному рівнях, репрезентації під час закордонних місій і виставок. 			0,15
3.3.3. Розсилання стратегічного плану (масштаби розсилання, націленість розсилання).			0,15
3.3.4. Використання репрезентаційних технологій . <ul style="list-style-type: none"> Наявність і експозиція виставки про стратегічне планування. Наявність плакатів, постерів. Наявність подарункової продукції із символікою Стратегічного плану. 			0,15
3.3.5. Внесення стратегічного плану в освітній процес . <ul style="list-style-type: none"> Внесення Стратегічного плану в шкільні й студентські освітні програми. 			0,15

Показники	Коментар	Бал	Вага
3.3.6. Інвестиційний імідж (масштаби і якість роботи з використання Стратегічного плану для поліпшення інвестиційного іміджу й залучення інвесторів до проектів Стратегічного плану).			0,20
3.4. Просування в Інтернет			0,20
3.4.1. Наявність і якість сайту в Інтернет , присвяченого стратегічному плану (дизайн, відвідуваність, частота відновлень, повнота відбиття процесу й тексту, наявність англomовної версії).			0,60
3.4.2. Використання інтернет-маркетингу для просування СП (прописка на пошукових серверах, цільове розсилання по електронній пошті, новостне розсилання).			0,40
• 4. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ³			
4.1. Розвиток суспільства			0,15
4.1.1. Формування цивільного суспільства (приріст числа громадських об'єднань, приріст числа активно працюючих громадських об'єднань).			0,50
4.1.2. Консолідація місцевого співтовариства довкола Стратегічного плану. <ul style="list-style-type: none"> Кількість згадувань СП і його проектів у ЗМІ в середньому на місяць. Кількість позитивних оцінок ролі СП у розвитку регіону. 			0,50
4.2. Розвиток економічного потенціалу			0,20
4.2.1. Розвиток малого бізнесу. <ul style="list-style-type: none"> Приріст числа підприємств малого бізнесу. Число знову зареєстрованих підприємств малого бізнесу. Приріст частки продукції, виробленої підприємствами малого бізнесу. 			0,40
4.2.2. Розвиток економіки. <ul style="list-style-type: none"> Приріст обсягу створеної продукції, робіт послуг. Приріст частки ВВП регіону у ВВП держави. Приріст обсягу продукції виробленої на експорт. Приріст обсягу інвестицій. Приріст податкових надходжень у бюджет. Зниження безробіття. 			0,60
4.3. Поліпшення якості життя			0,25
4.3.1. Доходи населення. <ul style="list-style-type: none"> Приріст реальних грошових доходів населення. Динаміка індексу матеріального добробуту населення (співвідношення середньодушових доходів і прожиткового мінімуму). Динаміка частки бідного населення (частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму). 			0,30
4.3.2. Здоров'я населення. <ul style="list-style-type: none"> Очікувана тривалість життя при народженні. Рівень загальної захворюваності. Забезпеченість населення лікарями (лікарів на 10 тис. жителів). 			0,20

Показники	Коментар	Бал	Вага
4.3.3. Розвиток житлово-комунальної сфери. <ul style="list-style-type: none"> Забезпеченість житлом (з розрахунку на одного жителя). Забезпеченість житлового фонду комунальними послугами (%) по видах ЖКП. 			0,20
4.3.4. Освіта населення (ріст питомої ваги населення з вищою освітою).			0,15
4.3.5. Суспільна безпека (зниження рівня злочинності (кількість зареєстрованих злочинів на 10 тис. жителів).			0,15
4.4. Досягнення заявлених цілей (оцінюється відповідно до індикаторів, передбачених стратегічним планом).			0,30
4.5. Виконання запланованих заходів (оцінюється відповідно до індикаторів, передбачених стратегічним планом).			0,10

3 Розділ 4 заповнюється, якщо з початку стратегічного планування минуло не менше року. При оцінюванні використовують результати анкетування (табл. 8 Додатку).

Додаток 3.4.

Список статистичних показників, що застосовуються при оцінюванні результатів

Показник	Рік до прийняття СП	Рік прийняття СП	Рік після	Два роки після
4.1. Формування громадянського суспільства				
Число громадських організацій				
Число громадських організацій, що активно працюють				
4.2. Інформування суспільства				
Кількість згадувань Стратегічного плану і його проектів у місцевих ЗМІ в середньому на місяць				
Кількість позитивних оцінок ролі СП у розвитку регіону				
4.3. Розвиток малого бізнесу				
Число підприємств малого бізнесу				
Число знову зареєстрованих підприємств малого бізнесу				
Частка продукції, робіт, послуг, виробленої підприємствами малого бізнесу				
4.4. Розвиток економіки				
Обсяг зробленої продукції, робіт послуг вироблених місцевими підприємствами				
Частка ВВП регіону у ВВП держави				
Обсяг продукції виробленої на експорт				
Обсяг інвестицій				
Число безробітних				
4.5. Бюджетні показники				
Доходи бюджету				
у т.ч.				
- власні				
- дотації й субвенції				
Видатки бюджету				
Дефіцит бюджету (%)				
4.6. Поліпшення якості життя				
Очікувана тривалість життя				
Приріст реальних грошових доходів населення				
Співвідношення середньодушових доходів і прожиткового мінімуму				
Частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму				
Забезпеченість житлом (з розрахунком на одного жителя)				

Забезпеченість житлового фонду комунальними послугами (%) по видах ЖКУ (житловий фонд на балансі МУП ЖКУ):				
тепло				
вода				
гаряча				
холодна				
газ				
електрика				
телефон				
інше				
Рівень загальної захворюваності (на 1 тис. жителів)				
Забезпеченість населення лікарняними ліжками (ліжок на 10 тис. жителів)				
Забезпеченість населення лікарями (лікарів на 10 тис. жителів)				
Питома вага населення з вищим утворенням				
Кількість зареєстрованих злочинів				

Додаток 3.5.

Анкета для оцінки результативності стратегічного планування

Найменування організації, що здійснює оцінювання якості стратегічного планування.

У регіоні оцінюється якість розробки «Стратегії розвитку». Одним з етапів дослідження є збір інформації про відношення до процесу стратегічного планування представників різних організацій, що беруть участь в економічному розвитку нашого регіону.

Відзначте, будь ласка, обрані Вами варіанти відповідей. Всі запитання, якщо не зазначене зворотне, припускають один варіант відповіді.

1. Чи знаєте Ви про розробку стратегічного плану у вашому регіоні?

☐ Так

☐ Ні

2. Чи корисне стратегічне планування для регіону?

☐ Так

☐ Ні

3. Чи відчули ви особисто яку-небудь користь від стратегічного планування у регіоні (ви підвищили кваліфікацію, розширили кругозір, придбали нових знайомих, одержали роботу тощо)?

☐ Так

☐ Ні

Якщо так, то в чому саме: _____

4. Як, на ваш погляд, вплинуло стратегічне планування на: (відзначте прапорець

поруч із відповідною цифрою кожного рядка):

Показник	Явно позитивно	Скоріше позитивно	Практично ніяк	Скоріше негативно	Негативно	Не знаю
4.1 Якість життя	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.2 Благоустрій регіону	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.3 Зайнятість населення	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.4 Підприємницький клімат	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.5 Політичну ситуацію	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.6 Громадянське суспільство	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.7 Стан економіки	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>
4.8 Управління регіоном	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>

5. Назвіть найбільш яскраві, на вашу думку, приклади успішного впливу стратегічного планування на розвиток регіону: _____

6. Яке з наведених висловлень точніше відображає вашу точку зору на стратегічне планування?

- ☐ - дуже корисно для розвитку регіону, рекомендую використати в інших регіонах
- ☐ - *досить ефективні засоби управління, розвитку кадрів, поліпшення іміджу*
- ☐ - скоріше мода, щось у сфері пропаганди, істотно ні на що не впливає
- ☐ - зайве витрачання ресурсів

7. Чи ви брали участь в стратегічному плануванні, і якщо так, то як хто?

- ☐ - один з керівників процесу
- ☐ - експерт
- ☐ - учасник нарад і групової роботи
- ☐ - спостерігач
- ☐ - не брав участі

Насам кінець кілька традиційних запитань:

А. Ваша стать

☐ *жін.*

☐ *чол.*

Б. Ваш вік

☐ - **20-29**

☐ - **30-39**

☐ - **40-49**

- ☐ - 50-59
- ☐ - 60 і більше років

В. Скільки років ви живете в регіоні?

С. Освіта

- ☐ - неповна середня
- ☐ - повна середня
- ☐ - середня спеціальна
- ☐ - вища

Д. Сфера зайнятості:

- ☐ – влада
- ☐ – бізнес, виробництво
- ☐ – громадські організації
- ☐ – наука, освіта
- ☐ – ЗМІ
- ☐ – інше _____

Е. Вкажіть своє ім'я й прізвище (за бажанням): _____

Рекомендовані джерела

Друковані

1. *Брайсон Дж.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.: Літопис, 2004. – 352 с.
2. *Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П.* Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – 198 с.
3. *Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І.* Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Сполом, 2001. – 118 с.
4. *Запровадження стратегічного планування в Україні: Збірка документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка.* – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 401 с.
5. *Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 №224 «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку».*
6. *Нудельман В., Санжаровський І.* Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.
7. *Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка та ін. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.*
8. *Стратегії розвитку України: теорії і практика/ За заг. ред. О.С.Власюка.* – К.: НІСД, 2002. – 864 с.
9. *Тертичка В.* Планування як стратегічний ресурс аналізу державної політики// Вісн. Нац. академії держ. управління при Президенті України. – 2004. – № 1. – С. 47-56.
10. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зай-

- цева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Електронні
1. Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства) – <http://www.kmu.gov.ua>.
 2. Верховна Рада України – <http://www.rada.gov.ua/>.
 3. Агентство регіонального розвитку «Волинь» – <http://ard-volyn.civicua.org/>.
 4. Агенція соціального аналізу «Соціум ХХІ» – <http://www.socium.net/>.
 5. Асоціація Економічного Розвитку Івано-Франківщини – <http://www.aedif.if.ua/>.
 6. Асоціація міст України – <http://www.auc.org.ua/>.
 7. Британський проект стратегічного планування міського розвитку <http://www.planning.detr.gov.uk/>.
 8. Буковинська партнерська агенція – <http://www.cedbuk.org/>.
 9. Громадське об'єднання «Інститут Конкурентного Суспільства» – <http://www.ics.org.ua/>.
 10. Громадський центр «Ділові ініціативи» – <http://www.di.if.ua/>.
 11. Дніпровський центр соціальних досліджень – <http://www.dcsi.dp.ua/>.
 12. Інститут Громадянського Суспільства – <http://www.csi.org.ua/>.
 13. Інститут реформ – <http://www.ir.org.ua/>.
 14. Інститут трансформації суспільства – <http://www.soskin.info/>.
 15. Київський центр Інституту Схід - Захід – <http://www.ewi.org.ua/>.
 16. Лабораторія законодавчих ініціатив – <http://www.parliament.org.ua/>.
 17. Леонтівський центр стратегічного планування <http://www.citystrategy.leontief.ru/>.
 18. Місто Бердянськ <http://rada.berdyansk.net/gorod/index.html>.
 19. Проект Світового банку у сфері стратегічного планування міського розвитку <http://www.worldbank.org/urban/>.
 20. Стратегічне планування в регіонах Європейського союзу <http://www.cor.eu.int/home.htm>.
 21. Східно-Європейський інститут розвитку – <http://www.eedi.org.ua/>.
 22. Форум стратегії регіонального розвитку – <http://www.regionforum.ru/>.
 23. Центр муніципального та регіонального розвитку – <http://www.polis.org.ua/>.
 24. Центр політико-правових реформ – <http://www.pravo.org.ua/>.
- Центр соціальних досліджень – <http://www.studies.poltava.ua/>.

СЛОВНИК

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЦОВВ: *Зовнішня оцінка* – аналіз ключових зовнішніх складових або сил, що впливають на середовище, у якому функціонує ЦОВВ. *Внутрішня оцінка* – оцінювання стану ЦОВВ, виконання роботи, проблем та потенціалу.

Бачення – елемент довготермінового планування, основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру.

Завдання – на відміну від цілей є конкретними і обмеженими у часі напрямками дій щодо досягнення стратегічних цілей. Сукупність завдань становлять стратегічні цілі.

Завдання ЦОВВ – конкретні, обмеженими у часі й вимірювальні показники для досягнення стратегічних цілей. Завдання є проміжними досягненнями, що потрібні для реалізації стратегічних цілей. Фактично сукупність завдань є стратегічними цілями.

Місія – призначення організації, мета розвитку регіону, територіальної громади для

досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місією є сукупність, квінтесенція стратегічних цілей.

Місія ЦОВВ – це стисле, комплексне визначення мети діяльності ЦОВВ (головне призначення). Для чіткого визначення, хто ми є і що ми робимо, ми повинні знати для чого ми існуємо. Визначення має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматися.

Моніторинг — це систематичне відстеження з ретельним вивченням усього процесу втілення від формального ухвалення стратегічного плану до безпосередньої участі в наданні послуг об'єктом стратегічного планування.

Оцінювання – це з'ясування реалій реалізації стратегічного плану та його головних дійових осіб, критерії, процедури й інструменти виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

План дій – детальний опис заходів, що мають виконуватися для реалізації стратегічного плану. *Оперативні плани* складаються відповідно до бюджетного року і тісно прив'язані до нього та містять чіткі річні завдання.

План дій ЦОВВ – детальний опис стратегій (програм) та заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану.

Програма – складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, завдання, засоби (заходи), показники оцінки діяльності й асигнування. Програми поділяються на загальнодержавні програми, які спрямовуються на вирішення проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довготерміновий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та інші програми, метою яких є вирішення окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Пріоритет – (від лат. *prior* – перший, старший) – першочерговість в здійсненні діяльності. Є наслідком суперечності між нагальними потребами та наявними ресурсами, які завжди обмежені. Визначення пріоритетів діяльності є ключовим елементом розробки стратегії управлінських дій.

Регіональна стратегія розвитку є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий та довготерміновий періоди.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. \ Сильні, Слабкі сторони, Можливості, Загрози). **SWOT-аналіз** здійснюється на підставі експертних оцінок і може здійснюватись за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. SWOT-аналіз де-факто є діагнозом стартових умов для впровадження стратегічного планування, оскільки містить визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для об'єкта стратегічного планування.

SWOT-аналіз у контексті місцевого розвитку: Сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі

сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням; можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій; загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку території.

Система прогнозних і програмних документів: довготермінові, середньотермінові та короткотермінові прогнозні й програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які потрібно здійснити для їх досягнення.

Стратегічне мислення зорієнтоване на зміну дійсного стану речей, його метою є конструювання бажаного майбутнього для організації, регіону чи населеного пункту та визначення практичних засобів його досягнення. Особливістю стратегічного мислення, на відміну від звичайного (наукового), є його прогностичний та практичний виміри.

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє. Стратегічне планування зосереджене на питаннях майбутнього, на забезпеченні довготривалого виживання організації, регіону чи територіальної громади в умовах змінного середовища. Стратегічне планування є водночас процесом і результатом, оскільки в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань; централізацію влади.

Стратегічне планування на центральному рівні – процес, результатом якого є визначення стратегії та політики міністерства або іншого центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ), що забезпечує прийняття рішень, які відповідають досягненню місії, реалізації відповідних його функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування для ЦОВВ – це ключовий елемент стратегії, який допомагає центральним органам виконавчої влади приймати рішення, узгоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій, цілей та завдань. Стратегічне планування на центральному рівні сприяє перетворенню ЦОВВ з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довгострокове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Стратегічне планування у контексті розвитку територіальних громад – системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що ґрунтується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Стратегічний план – це план, який визначає місію відомства (тобто, головну мету його діяльності), цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо- або довготерміновій перспективі, відповідно до встановлених пріоритетів Уряду, які виражаються у програмних документах.

Стратегічний план роботи ЦОВВ – це розроблений на основі стратегій розвитку відповідних галузей економіки (сфер діяльності) документ, який визначає завдання такого

органу, заходи щодо їх виконання (з визначенням ресурсів, відповідальних за виконання, термінів) та очікувані результати. **Стратегічний план** визначає місію відомства, цілі, завдання, курс дій та очікувані результати у середньо- довготерміновій перспективі, відповідно до встановлених пріоритетів Уряду, які виражаються у програмних документах саме дієвий стратегічний план має

Стратегічні рішення стосуються найбільш *значущих проблем* організації, регіону чи територіальної громади та завжди пов'язані з *невизначеністю майбутнього*, яке спричинює *складність* таких рішень.

Стратегічні цілі – довготермінові результати діяльності організації, регіону чи територіальної громади, що досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань.

Стратегічні цілі ЦОВВ стосуються головних елементів місії ЦОВВ і є структурою для детальнішого планування. Цілі ЦОВВ є стратегічним напрямом для організації загалом та є об'єднавчим моментом для програм та окремих видів діяльності. Цілі презентують невідкладні або серйозні чи високопріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу. Цілі акумулюють у собі завдання і викладаються у порядку пріоритетності.

Стратегія – це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється.

Три ключові запитання стратегічного планування: Хто ми є, що ми робимо сьогодні і чому? Ким ми хочемо стати, що бажаємо робити в майбутньому і чому? Як ми намагаємось туди дістатися?

Цілі розвитку територіальної громади обов'язково взаємопов'язані, оскільки пріоритети визначають головні орієнтири розвитку, а оперативні завдання пов'язують поточні дії з довготерміновими результатами, визначають швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем соціально-економічного комплексу території в найближчому майбутньому.

Навчальне видання

**БЕРДАНОВА Ольга Володимирівна
ВАКУЛЕНКО Володимир Миколайович
ТЕРТИЧКА Валерій Володимирович**

ФУНДАЦІЯ ПАУСІ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
Навчальний посібник

Коректор *А.Р. Кекляк*
Комп'ютерна верстка *О.В. Дебопре*

Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко,
В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
ISBN 978-966-8445-83-5

Підписано до друку 5.03.2008 р.
Формат 70х100/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times.
Ум. др. арк. 11.12. Ум. фарбовідб. 11.77.
Наклад 800 прим. Замовлення № 16088

Видання ТЗОВ «Західно-Український консалтинг центр»
Свідоцтво про внесення до держреєстру ДК № 408 від 09.04.2001 р.

79005, м. Львів, вул. М. Драгоманова, 18
тел.: (032) 298-32-86
e-mail: zukc@zukc.com.ua