

Стратегічне управління процесами відновлення територіальних громад

БЕРДАНОВА ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА, К.Е.Н.,
ДОЦЕНТ, ДОЦЕНТ КАФЕДРИ РЕГІОНАЛЬНОЇ
ПОЛІТИКИ КНУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Загальний контекст

Характерні ознаки сучасного світу:

«brittle» – крихкий

«anxious» –
тривожний

«nonlinear» –
нелінійний

«incomprehensible» –
незрозумілий,
непередбачуваний

В Україні прояви цих ознак посилюються через повномасштабні військові дії

Традиційні підходи до управління, засновані на стабільності та передбачуваності, вже не є достатньо ефективними

Ключові принципи управління в сучасних умовах

Гнучкість та
адаптація

Інноваційність

Швидкість реагування

Ризик-орієнтованість

Комунікація і
співпраця

Саморозвиток
та здатність до
навчання

Стратегічне
мислення

Відповідність
цілям та
цінностям

Особливості стратегічного планування

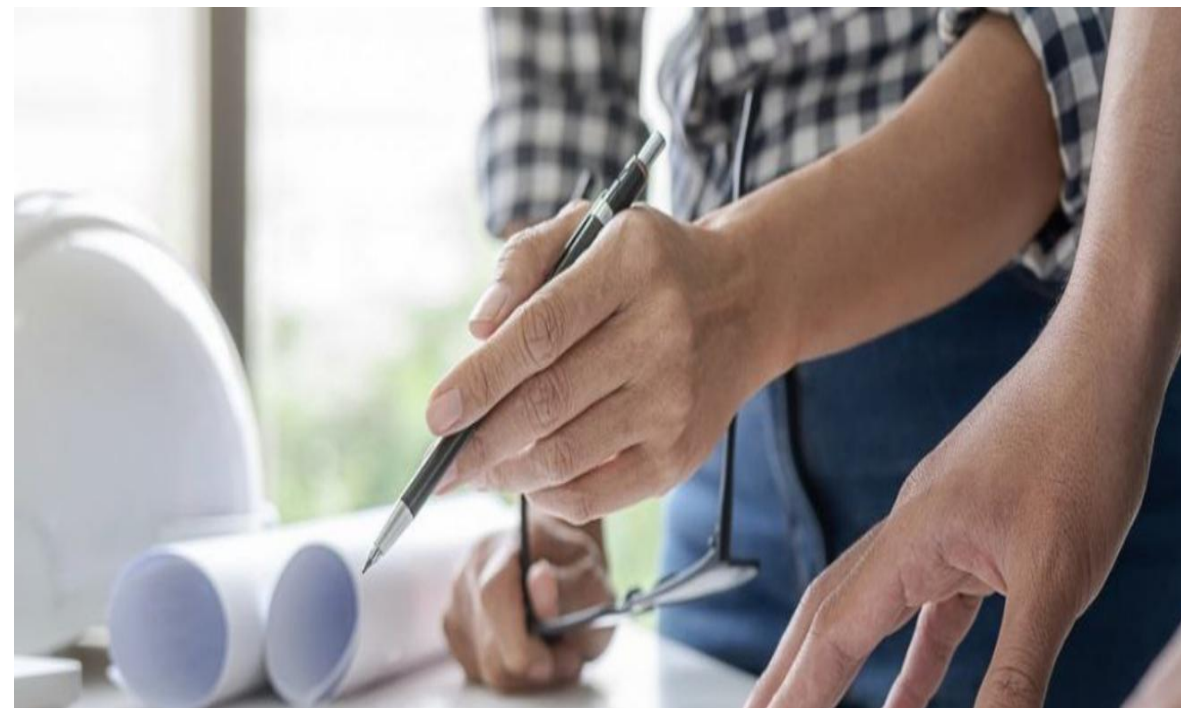


- Інноваційність підходу (методології);
- Консолідований підхід до розробки стратегії – “плануємо разом”;
- Визначення проблем і пріоритетів розвитку ґрунтується на думці громади;
- Концентрація на пріоритетах, а не план соціально-економічного розвитку;
- Врахування зовнішніх впливів (позитивних і негативних);
- Об’єднання ресурсів для впровадження;
- Проектній підхід до впровадження;
- Моніторинг, оцінювання, контроль процесу.

Правова основа

➤ Закон України «Про засади державної регіональної політики»

➤ Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року № 265.



Розробка стратегії відновлення та розвитку під час війни

ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП

1 Сформууйте робочу групу, яка займатиметься розробкою стратегії розвитку громади



Проведіть перше засідання робочої групи, під час якого:

- ознайомтесь з методологією стратегічного планування;
- затвердіть план розробки стратегії розвитку;
- організуйте аналіз соціально-економічного стану;
- визначте місію (призначення) та бачення майбутнього громади;
- сформулюйте головні проблеми громади



Місія – основне призначення та сенс існування громади, її місце в економічній системі регіону та держави, унікальні особливості

Стратегічне бачення – це спільне уявлення місцевих мешканців про майбутнє громади

Розробка стратегії відновлення та розвитку під час війни

ЕТАП #1



1 Зберіть та проаналізуйте наявні дані про стан соціально-економічного розвитку громади



2

Проведіть опитування мешканців громади, представників місцевого бізнесу та громадських організацій



3 Визначте, як змінилися пріоритети громади з початку повномасштабної війни



4

Складіть перелік факторів, що впливають (або можуть впливати) на подальший розвиток громади. Це стратегічні передумови



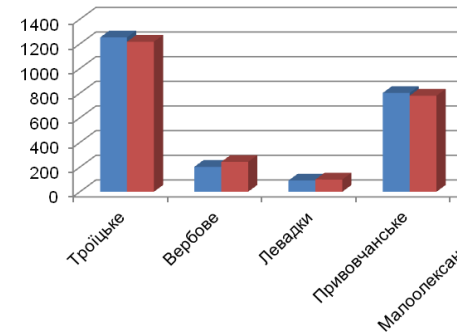
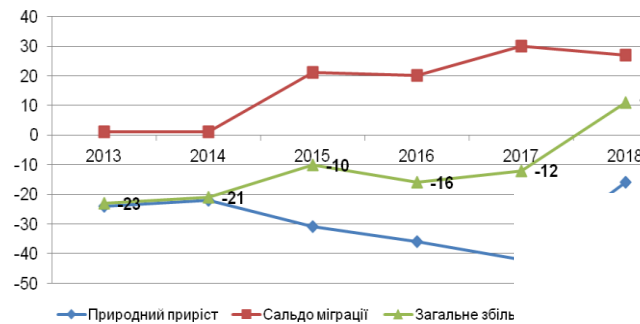
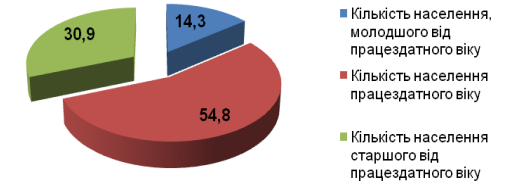
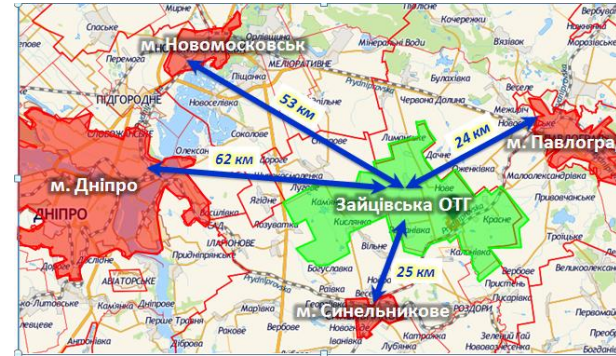
Представлення інформації

Має містити тільки необхідну, але достатню інформацію про результати стратегічного аналізу

- Текст (формат Word);
 - Графіки;
 - Таблиці;
 - Діаграми;
 - Фото;
 - Карти.

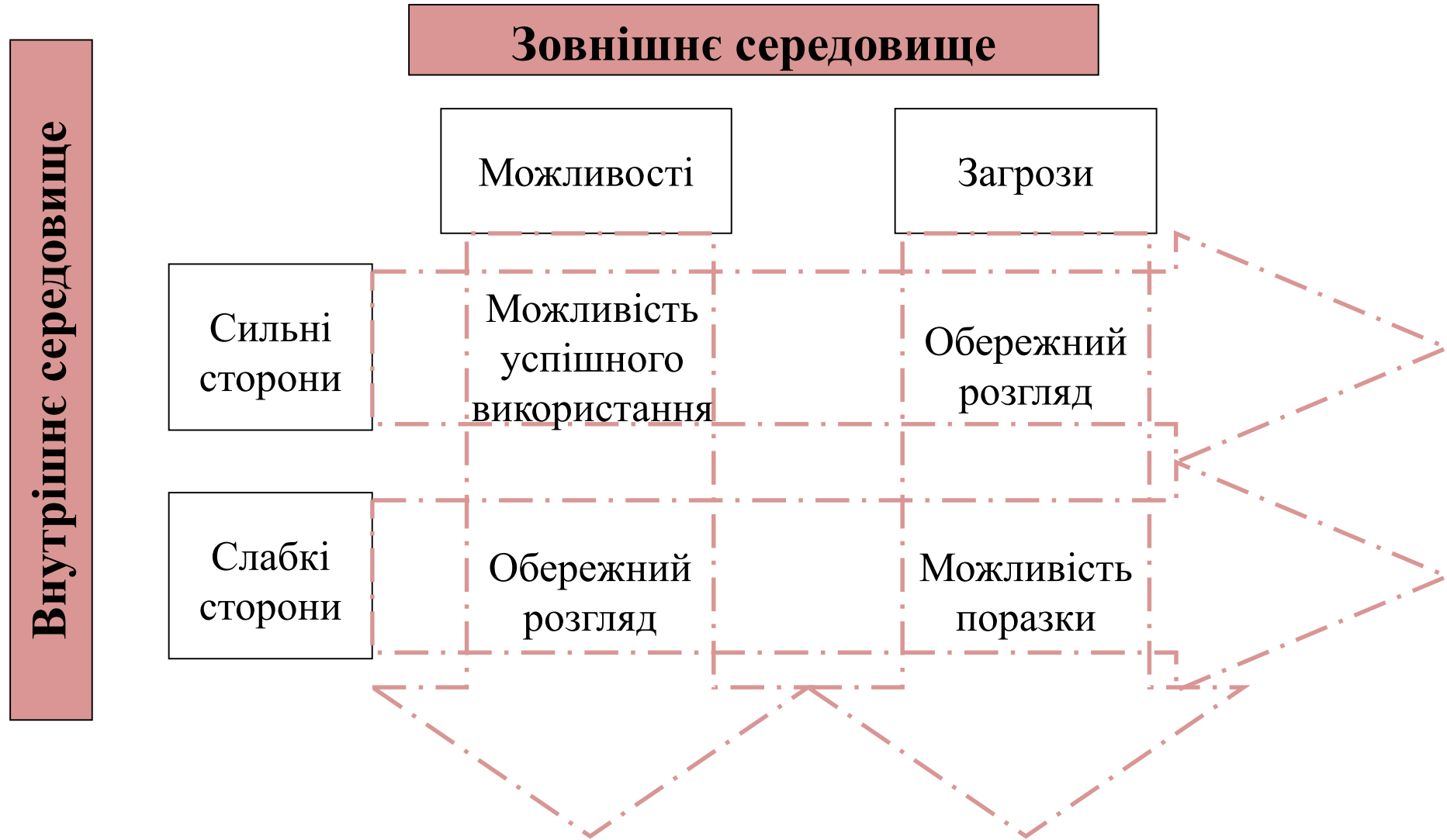
Період для аналізу – 3 (довоєнні) + 3 (воєнні) р.

Після кількісного аналізу обов'язково мають бути сформульовані якісні висновки.



SWOT-аналіз

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Сильні, слабкі сторони, можливості та загрози)



Основні правила для ефективного проведення SWOT-аналізу:

- слід бути реалістами щодо оцінки сильних і слабких сторін ТГ;
- необхідно докласти зусиль для того, щоб чітко розрізняти поточну ситуацію і можливий (бажаний) стан у майбутньому;
- необхідно бути конкретними у формулюваннях;
- варто використовувати порівняння щодо конкурентоспроможності території (за відсутності кількісних даних, можна сказати «краще» або «гірше, ніж ...»);
- підготовка короткої і простої SWOT-матриці, яка є зрозумілою та зручною у використанні.

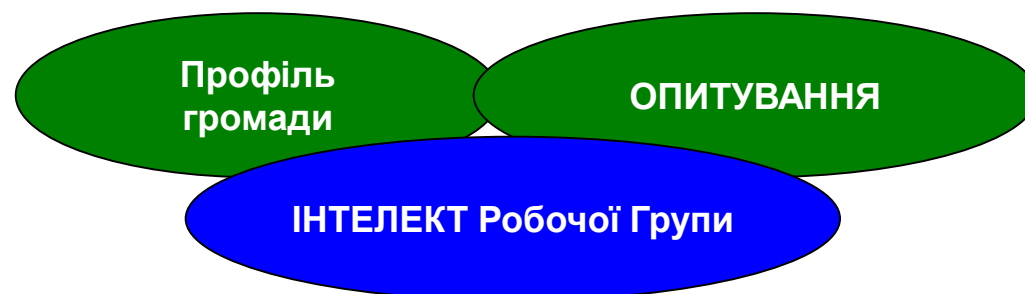
Можливі стратегії на основі SWOT

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
Варіанти стратегій, що впливають з аналізу сильних сторін та можливостей	
Стратегія зміцнення/нарощування	Концентрація уваги на наявних сильних сторонах
Стратегія використання	Реалізація сприятливих шансів
Стратегія зв'язування/кореляції	Зв'язок між наявними сильними сторонами та виникаючими шансами
Варіанти стратегій, що впливають з аналізу слабких сторін і ризиків	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та ризиків у шанси

ЕТАП #2



- 1 Проведіть друге засідання робочої групи, ознайомтесь з результатами опитування та аналізу
- 2 Сформулюйте ключові стратегічні напрями розвитку (на базі бачення та проблем громади)



S	W
O	T

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ

НАПРЯМ РОЗВИТКУ А

НАПРЯМ РОЗВИТКУ В

НАПРЯМ РОЗВИТКУ С

Запитання для визначення стратегічних напрямів (пріоритетів)

Чи реалізація визначених пріоритетів приведе до досягнення Стратегічного бачення майбутнього розвитку території?

Чи правильно визначена загальна кількість пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може не вистачити ресурсів)?

Чи достатньо чітко сформульовано пріоритети?

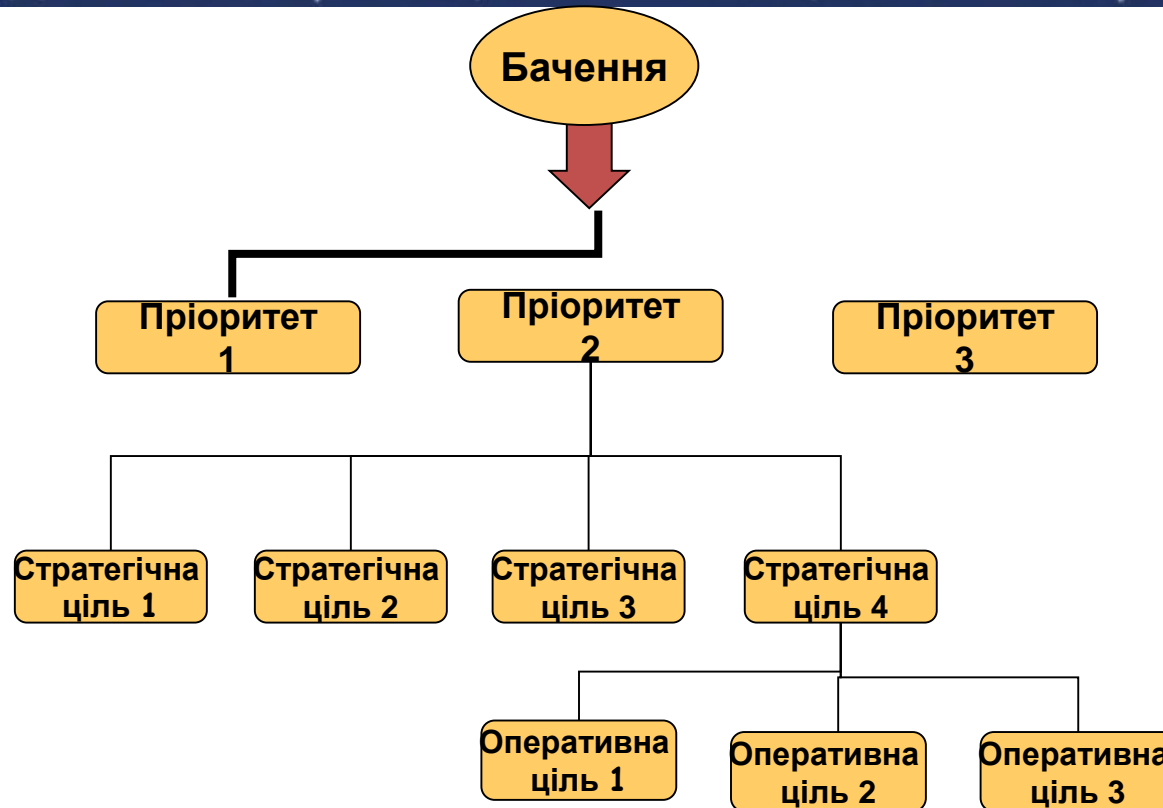
Чи можливо для кожного пріоритету визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати поступ?

Чи не суперечать один одному певні пріоритети?

3 Проведіть SWOT-аналіз за кожним стратегічним напрямом

ВАЖЛИВО

Зважайте на актуальні виклики та перспективи. Якщо громада активно приймає релокований бізнес – це може бути не лише однією з переваг, а й повноцінним напрямом розвитку





**Побудова
системи
цілей**

від загального до конкретного
висока ступінь конкретизації
проєктів

Ієрархія:

пріоритети 1-3

стратегічні цілі 2-4

операційні цілі 2-4

проєкти - необмежена
кількість за умови партнерства

ЕТАП #3

1 Проведіть третє засідання робочої групи та остаточно сформулюйте стратегічні та оперативні цілі розвитку громади



2 Узгодьте цілі з існуючими в громаді та регіоні стратегіями та профільними програмами

ЕТАП #2



1 Проведіть громадське обговорення чернетки стратегії розвитку громади



2 Опрацюйте документ з урахуванням думок та пропозицій місцевих мешканців

3 Ухваліть фінальний документ та розробіть систему моніторингу за реалізацією стратегії



Проекти як опора стратегії

Стратегія (стратегічне управління)

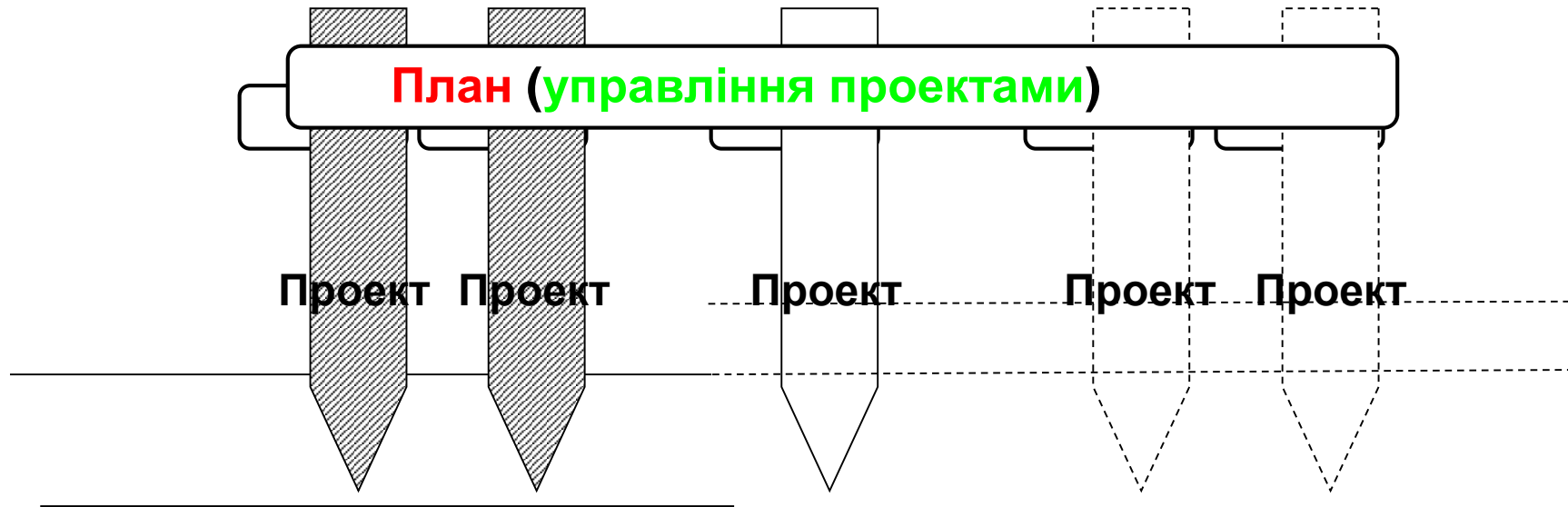
План (управління проектами)

Проект Проект

Проект


Проект Проект

щоденний менеджмент



Що підлягає моніторингу





**Критерії
моніторингу**

Критерій продукту

Критерій результативності

Критерій ефективності
(співвідношення внесок/результат)

Критерій конкретного впливу

Критерій загального впливу



У післякризовий період оцінка потреб у відновленні і відбудові на місцях, як правило, є першим кроком ефективного стратегічного планування (European Commission, 2017)

Критерії віднесення територій до функціонального типу «територій відновлення»

Закон України «Про засади державної регіональної політики»

- 1) на території велися бойові дії;
- 2) територія ТГ або її частина була тимчасово окупована;
- 3) на території ТГ наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів;
- 4) на території ТГ відбувається різке зниження рівня СЕР та значне переміщення населення до інших регіонів та/або інших держав

Постанова КМУ «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад

- 1) на території велися бойові дії;
- 2) територія ТГ або її частина була тимчасово окупована;
- 3) на території ТГ наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів;
- 4) на території ТГ відбувається різке зниження рівня СЕР та значне переміщення населення з такими показниками:
 - кількість осіб, що вибули з ТГ та зареєструвалися як ВПО, становить понад 10 % загальної чисельності її населення станом на 1 січня 2022 р.;
 - зменшення обсягу надходжень до ЗФ МБ за попередній рік порівняно з 2021 роком становить не менш як 30 відсотків.

Планувальні документи на місцевому рівні

Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
Стратегії розвитку територіальних громад Плани відновлення та розвитку територіальних громад	<p>Програма комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) - обласна або місцева програма відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території ТГ (її частини), яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища. Програма комплексного відновлення не належить до містобудівної документації</p> <p>Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади - документ стратегічного планування, який визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку</p>

Програма комплексного відновлення розробляється:

- для територій, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України або
- для територій, які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ.

СЦЕНАРІЙ ТЕРИТОРІЯ	Руйнування, міграції, релокації підприємств	ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ
1 значно постраждала, потребує глибокого аналізу та значного перепланування		Програма комплексного відновлення, на її основі – комплексний план та план відновлення
2 частково постраждала, але зазнала впливів через міграцію та релокацію виробництв		План відновлення, за результатами його розробки – програма комплексного відновлення (за потреби), комплексний план
3 не постраждала, але зазнала впливів через міграцію та релокацію виробництв		Програма комплексного відновлення (для забезпечення прискореного розвитку), комплексний план, план відновлення

<p>До регіонів та територіальних громад, віднесених до територій відновлення,</p>	<p>Регіони та територіальні громади, не віднесені до територій відновлення,</p>
<p><i>положення щодо розроблення та реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації можуть не застосовуватися на період реалізації плану відновлення та розвитку територіальної громади відповідно до частини шостої статті 113 Закону України "Про засади державної регіональної політики" (але не пізніше 1 січня 2027 р.).</i></p> <p>Отже, такі регіони та територіальні громади розробляють <i>Плани відновлення</i></p>	<p>розробляють відповідно регіональні стратегії розвитку та стратегії розвитку територіальних громад</p>

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!