

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Стратегії та проекти

ЧИКАРЕНКО Олексій Олександрович,
*кандидат наук з державного управління, доцент,
начальник відділу дистанційного навчання та інформатизації,
доцент кафедри менеджменту та управління проектами*



Цілі дисципліни:



- розвиток стратегічного мислення слухачів, вміння орієнтувати діяльність на кінцеві соціально-визначені результати;
- усвідомлення слухачами методології стратегічної діяльності;
- набуття навичок застосування технологій стратегічного планування, проведення стратегічного аналізу й синтезу, розробки стратегій діяльності і розв'язання стратегічних проблем

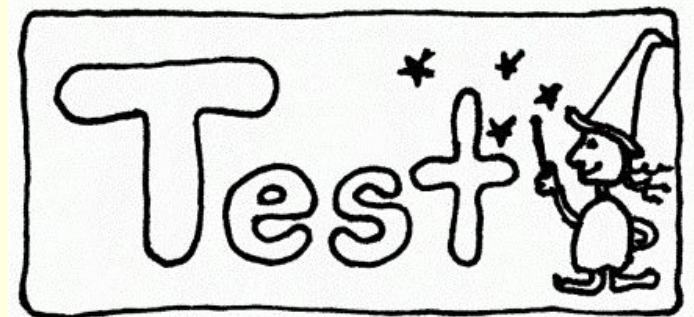
Форми контролю знань

Поточний контроль (60%):

- участь у практичних і семінарських заняттях
- контрольна робота (декомпозиція стратегічних цілей до рівня проектів): виконується у команді або індивідуально
- презентація результатів виконання контрольної роботи

Підсумковий контроль (40%):

- Комп'ютерне тестування



**Що ми маємо на увазі,
коли застосовуємо поняття «стратегічне»?**

**Стратегічні рішення
націлені на майбутнє
і характеризуються
критичною важливістю
та підвищеною
складністю**

Фактори, що зумовлюють застосування стратегічного планування

Динамічність зовнішнього середовища

Орієнтація на нових моделей управління

Потреба у створенні методології

Потреба у ефективних інструментах

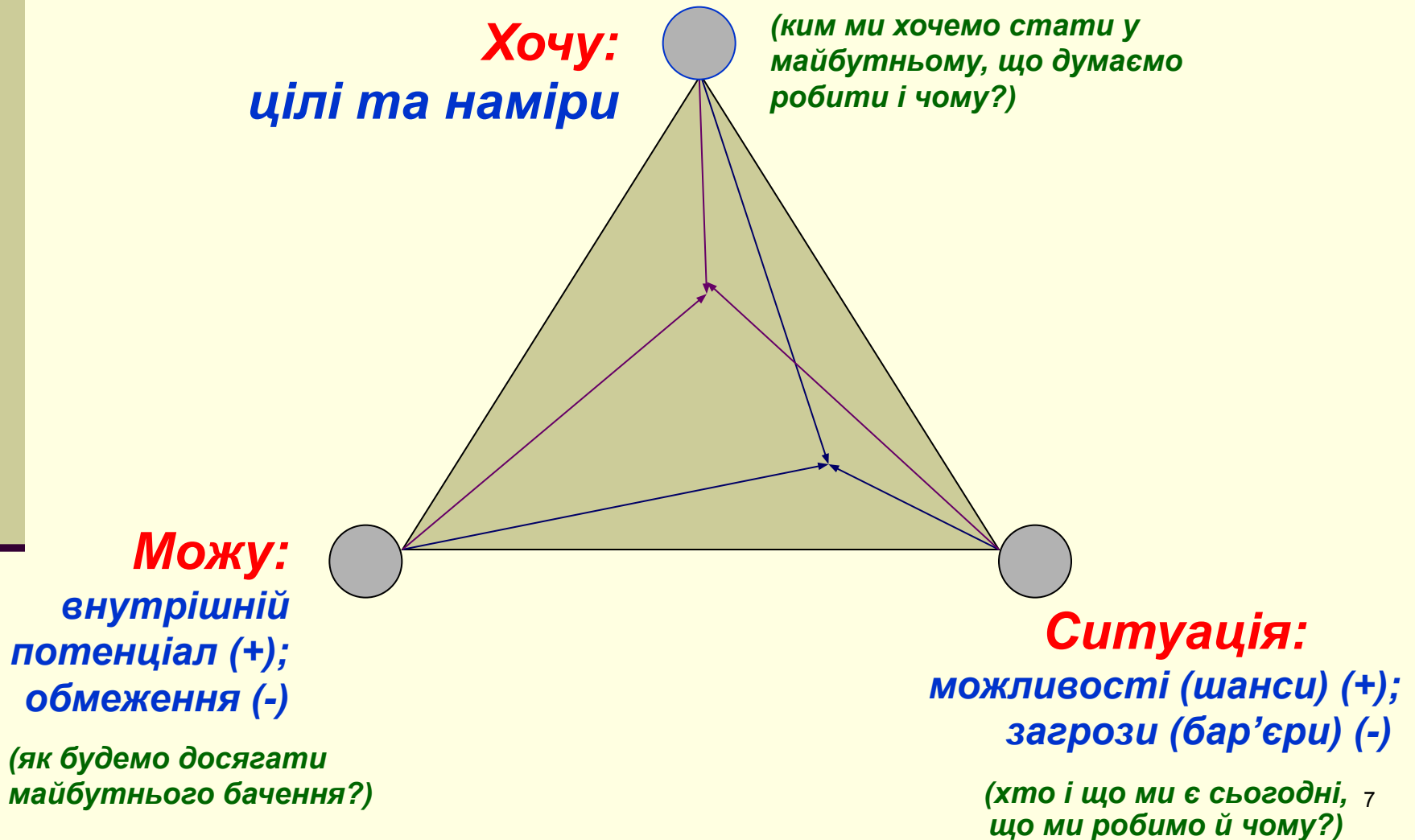
Три ключових питання стратегічного планування:

- Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?
- Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?
- Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?



Стратегічний трикутник

Проблема (дискомфорт)



Стратегія



Стратегія –

узагальнююча модель, що впорядковує і програмує діяльність з досягнення бажаного і можливого майбутнього

Стратегія складається:

- з обґрунтування стратегічного вибору (глобальних цілей)
- системи цільових орієнтирів (“дерево цілей”)
- комплексу засобів реалізації стратегічних цілей (проектів)

На відміну від звичного за радянських часів планування “від досягнутого”, тобто “від минулого”, стратегічне планування розвитку міст є плануванням “від майбутнього”

Стратегічне планування призначене для розв'язання тільки корінних проблем громади. Воно стосується безробіття, бідності, економічного занепаду, екологічних загроз тощо.

Стратегічний план спрямовується на вирішення виключно тих завдань, які підтримуються всією громадою, а для виконання інших завдань слід знаходити інші способи.

Порівняння стратегічного і поточного управління

Стратегічне управління	Поточне управління
Орієнтовано на розвиток	Орієнтовано на підтримку існуючого стану
Сконцентровано на виявленні нових можливостей	Акцент робиться на ефективному використанні існуючих можливостей
Орієнтовано на середовище в цілому. Має широкий горизонт бачення, що виходить за межі організації та досліджує зовнішнє середовище	Орієнтовано, передусім, на організацію, вдосконалення її внутрішнього середовища
Орієнтоване на широкий спектр суспільно-політичних інтересів організації та поза нею (громади)	Діє в межах окремих напрямків діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів
Постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво організації та громада в цілому	Реалізується менеджерами середньої та нижньої ланки

Переваги стратегічного планування (організаційно-управлінський аспект)

- дає підстави для свідомого та впевненого уявлення про те, **що й для чого** робити, **чого не потрібно робити** й **чому**
- орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму **основного призначення** організації
- розглядає **організацію** в її зовнішньому середовищі, визначає **цілі** й **задачі** діяльності, що є систематичною спробою відійти від **рутинного управління** та краще уявити **майбутнє організації**
- направляє увагу організації на **зміцнення її позицій** в нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні дії перетворюються на загальний, осмислений **рух до заданої мети**
- на відміну від тоталітарного мислення не нав'язує **єдину модель** управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на **співробітництво** для **узгодження інтересів**

Що дає стратегічне планування?

завчасне передбачення майбутніх можливостей і необхідних змін;

усвідомлення конкурентних переваг території та пошук шляхів заробляння коштів;

визначення пріоритетів для розподілу обмежених ресурсів громади та встановлення тісного зв'язку з бюджетом на програмно-цільовій основі;

можливість отримання підприємцями орієнтирів для розвитку бізнесу й завчасного узгодження інтересів підприємців, громадян та влади;

Що дає стратегічне планування?

сприяння залученню інвестицій через демонстрацію потенційним інвесторам, що розвиток території є керованим;

встановлення зв'язку поточних рішень з перспективними завданнями;

підвищення активності громади та перетворення її на реального актора;

формування стратегічного мислення управлінців.

Логіка стратегічного планування

- визначення (актуалізація) суспільного призначення, генеральної мети – місії органу місцевого самоврядування
- аналіз ситуації та оцінка стартових умов і внутрішнього потенціалу (що ми можемо: сильні та слабкі сторони)
- аналіз та оцінка зовнішнього середовища (що може допомогти, що буде перешкоджати: зовнішні можливості - загрози)
- визначення основних орієнтирів руху – генеральних цільових настанов, виявлення пріоритетів
- формування моделі діяльності – концепції стратегії та відповідних політик
- визначення засобів реалізації цілей (складання плану дій)

Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

- Стратегічний вибір та місія
- Стратегічне бачення
- Політики (інформаційно-комунікаційна, житлово-комунальна, освітня, екологічна тощо)
- Стратегічні пріоритети
- Стратегічні цілі
- Операційні цілі
- Проекти



Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

**Стратегічне
планування розвитку
міста**

*системна технологія
обґрунтування стратегічного
вибору
щодо майбутнього міста і
його територіальної громади,
яка базується на усвідомленні
комплексу взаємодіючих
внутрішніх і зовнішніх
факторів, що визначають
потенціал і можливі сценарії
розвитку міста, і встановлює
основні пріоритети
діяльності для руху в
обраному напрямі*

Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

Стратегічний вибір міста – реалізується у формуванні уточненої місії, стратегічного бачення та стратегіях розвитку, що мають бути здійснені для його досягнення

Стратегія розвитку міста – узагальнююча модель діяльності із запровадження необхідних для досягнення стратегічного бачення змін, яка визначає концепцію, політики і потрібні нововведення, систему пріоритетних цілей, програму відповідних взаємопов'язаних дій і необхідні ключові ресурси

Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

Місія міста –
призначення міста, його роль у задоволенні суспільних потреб, тобто специфічне місце у народногосподарському комплексі. Місія відображає провідні функції, що їх виконує місто, те, що відрізняє дане місто від інших, його особливості й конкурентні переваги, те, чим місто приваблює до себе

Стратегічне бачення розвитку міста –
обґрунтоване, з урахуванням прагнень територіальної громади і найбільш вірогідного сценарію розвитку міста, уявлення щодо майбутніх ключових характеристик, основоположних соціальних цінностей та орієнтирів міста у досить віддаленій перспективі (15-20 років)

Стратегічне бачення відображає генеральну комплексну мету розвитку міста у визначеній перспективі і розміщується на нульовому рівні (на вершині) «дерева цілей».

Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

Політики досягнення стратегічних цілей –
впорядковані дії міської влади у процесі стратегічної діяльності, які визначають, що буде підтримуватися, від чого слід відмовитись

Генеральні цільові настанови (ГЦН) –
інтегровані напрями діяльності для досягнення стратегічного бачення (за суттю – комплексні програми розвитку)

- *ГЦН визначаються в результаті декомпозиції стратегічного бачення і формуються на безальтернативній неконкурентній основі, тобто для досягнення стратегічного бачення потрібна реалізація всього комплексу ГЦН*

Структурно-змістове представлення стратегії



Стратегічне управління



Організація та інституціоналізація процесу стратегічного планування



Етапи процесу стратегічного планування

- 1. Підготовчий етап**
- 2. Аналіз вихідної ситуації**
- 3. Формування глобальних цільових орієнтирів: місія і стратегічне бачення**
- 4. Формування системи пріоритетів і цілей**
- 5. Формування проектів реалізації цілей**
- 6. Формування системи моніторингу виконання стратегії**

Функціональне призначення міста
з точки зору його жителів визначається через тріаду:

місто – це робота, житло, довкілля

Стратегічне планування розвитку територій
не віднесене у законодавчому порядку
до будь-чиїх обов'язків:
перед державою чи перед законом
ніхто не несе будь-якої відповідальності
за відсутність чи невиконання
стратегії розвитку міста

**Стратегію розвитку міста
створює громада сама для себе
і свідомо формулює свої вигоди на майбутнє
в разі успішної реалізації стратегії**
***З іншого боку затверджена міською
радою стратегія –
це директива міському уряду з боку
громади***

На який часовий горизонт доцільно розробляти стратегію?

Доцільно розробляти стратегію на період повноважень виборного органу місцевої влади

Стратегічне бачення і стратегії

Для реалізації стратегічного бачення за період 15-20 років треба виконати 3-4 п'ятирічних стратегії, які можуть бути сфокусовані на розв'язанні різних проблемних комплексів

На стадії підготовки до стратегічного планування аналізуються:

- **причини необхідності** розробки стратегії (навіщо це робити) та очікувані вигоди (що це дасть)
- **нормативно-правові** умови
- **критичні ресурси**, насамперед – наявність підготовлених спеціалістів для розробки стратегії, необхідність та можливість додаткового навчання персоналу, потреба в послугах консультантів і експертів
- **силові поля** - хто буде прихильником і, навпаки, супротивником розробки стратегії на вищих рівнях управління
- **потрібний фонд часу** для розробки стратегії та кінцевий термін її представлення

7 кроків: організація процесу стратегічного планування

1. Попередня зустріч з керівництвом громади: стартове опитування.
2. Забезпечення керованості й легальності процесу СП: видання розпорядження місцевого голови, затвердження складу та положення про робочу групу, призначення координатора процесу СП.
3. Чи залучати експертів до розробки інвестиційного та інфраструктурного плану розвитку громади
4. Встановлення комунікацій з громадськістю.
5. Визначення ключових заінтересованих сторін (підтримка-опозиція).
6. Організація збору та обробки статистичних даних та іншої інформації.
7. Проведення опитування мешканців та підприємців: характеристика змісту питань стартового опитування, розпорядження місцевого голови, складу та положення про робочу групу (акцент – на розподілі ролей РГ і експертів), зміст питань для стратегічного аналізу

У розпорядчому документі щодо розробки стратегії визначаються:

- актуальність (головні проблемні моменти й потреби, що стали причиною розробки стратегії)
- керівник і координатори процесу планування, їх повноваження й вихідні задачі щодо здійснення стратегічного планування (стратегічний комітет / робоча група)
- регламент робіт з формування стратегії (у разі необхідності – з навчання персоналу)
- залучені консультанти, експерти
- необхідні ресурси для розробки стратегії (матеріальні, фінансові, інформаційні) та відповідальні за їх надання
- термін представлення підсумкового документу

Стратегічний комітет і координатор стратегічного планування

Стратегічний комітет – консультативно-дорадчий орган з організації та підтримки стратегічного планування в місті:

- розробляє регламент процесу планування,
- генерує стратегічні пропозиції,
- організує робочі засідання та зустрічі,
- здійснює експертизу проектів стратегічних рішень і планових документів для представлення Виконавчому комітету міської ради, міському голові та міській Раді,
- ухвалює рішення щодо фінансування муніципальних проектів,
- готує підсумковий плановий документ та організує його оприлюднення,
- реалізує взаємодію з громадськістю в процесі розробки та виконання стратегії, моніторинг її здійснення,
- заслуховує періодичні звіти управлінських підрозділів про хід реалізації стратегії,
- здійснює поточний контроль її виконання та корегування стратегії

Координатор стратегічного планування – група або окрема особа, що призначена для постійного виконання функцій підтримки, інтеграції та координації процесу стратегічного планування

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

голови N-ської селищної об'єднаної територіальної громади
від _____ року № _____

**Про Стратегію розвитку об'єднаної територіальної
громади та Положення про робочу групу з її розробки**

З метою розробки Стратегії розвитку Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 р. (далі – Стратегія)

ПРОПОНУЮ:

1. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегії (додаток №1).
2. Затвердити склад робочої групи з розробки Стратегії (додаток №2).
3. Розробити до 30.05.2017 р. Стратегію та затвердити її в установленому порядку.
4. Оприлюднити Стратегію в друкованому виданні, на офіційному сайті N-ської селищної об'єднаної територіальної громади та в засобах масової інформації.

Голова N-ської селищної
об'єднаної територіальної громади _____

/ ПБ /

Підготовчий етап

Додаток № 2
до розпорядження голови
Софіївської селищної об'єднаної
територіальної громади
від _____ р. № _____

Склад робочої групи з розробки Стратегії розвитку Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади

№	ІПБ	Посада, місце роботи	Функції
1.			голова робочої групи, прийняття рішень щодо розробки та впровадження стратегії
2.			член робочої групи, участь у розробці Стратегії
3.			член робочої групи, участь у розробці Стратегії
...			експерт-консультант з питань розробки Стратегії
...			

Голова Софіївської селищної
об'єднаної територіальної громади

_____ / ІПБ /

Стратегічний комітет / Робоча група - консультативно-дорадчий орган з організації та підтримки стратегічного планування у громаді

Завдання робочої групи:
**розроблення стратегії на основі
узагальнення та забезпечення консенсусу
інтересів зацікавлених сторін**

**Можлива організація робочих підгруп
за пріоритетними напрямками діяльності**

Підходи до формування складу робочої групи:

- адміністративний**
- експертний**
- змішаний**

Чи залучати зовнішніх експертів до розробки стратегій та проектів?

Підхід	Склад робочої групи	+++	---
Адміністративний	Персонал ОМС + бізнес + громадськість (без експертів)	Добре знання місцевих проблем	Залежність від думки керівництва
Експертний	Зовнішні експерти (із “точковим” залученням персоналу ОМС)	Професійне володіння методологією стратегічного планування Незалежність, неупередженість	Недостатня обізнаність у місцевих справах
Змішаний	Персонал ОМС + бізнес + громадськість під керівництвом зовнішніх експертів	Змішаний підхід із залученням зовнішніх експертів є найбільш конструктивним	

Функції робочої групи



- розробляє регламент процесу планування
- організовує опитування громади, аналізує результати та підводить підсумки
- генерує стратегічні пропозиції
- організує робочі засідання та зустрічі
- здійснює експертизу проектів стратегічних рішень і планових документів для представлення виконавчому комітету, голові відповідної ради
- ухвалює рішення щодо фінансування проектів
- готує підсумковий плановий документ та організує його оприлюднення
- реалізує взаємодію з громадами в процесі розробки та виконання стратегії, моніторинг її здійснення
- заслуховує періодичні звіти про хід реалізації стратегії
- здійснює поточний контроль та корегування стратегії

Залучення громадськості

Мета – формування загальної платформи співробітництва громадськості, бізнесу і влади, розширення інформаційної бази виявлення проблем, полегшення процесу досягнення стратегічних цілей

Завдання на підготовчому етапі:

- Розроблення плану інформування громадськості
- Створення постійної веб-сторінки
- Поширення друкованої інформації
- Інформування через ЗМІ
- Опитування, фокус-групи
- Громадські слухання



Анкета для опитування мешканців

- 1. Яким із нижче запропонованих тверджень Ви б охарактеризували свою громаду?
 -
- 2. Як би Ви оцінили поточний рівень показників стану громади?
 -
- 3. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади?
 -
- 4. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади?
 -
- 5. Які, на Вашу думку, основні специфічні особливості (конкурентні переваги) Вашої громади?
 -
- 6. Які, на Ваш погляд, нові заклади соціальної сфери потрібно розвивати або створити на території громади?
 -
 -

АНКЕТА ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

- 1. Які зміни у збуті продуктів виробництва Ви очікуєте в 2017 році?
(поставити помітку)
- ...
- 2. Ви плануєте інвестувати у збільшення виробництва продукції
(послуг) у громаді?
- ...
- 3. Чи плануєте Ви розширення виробництва зі створенням
додаткових потужностей в інших населених пунктах громади?
- 4. Що, на Вашу думку, заважає розвиткові громади ? (позначте 3
основних фактори)
- ...
- 4. Оцініть рівень співпраці Вашого підприємства із зазначеними
організаціями
- ...
- 5. Яка Ваша загальна думка про Вашу громаду як місце для
ведення бізнесу за 5-ти бальною системою?
- ...
- ...

Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

Зацікавлені сторони (стейкхолдери) – організації або особи, що зацікавлені у діяльності організації, та можуть впливати на неї різними шляхами

Рівні влади стейкхолдерів:

- *контроль*
- *вплив*
- *оцінка*



Аналіз зацікавлених сторін дозволяє визначити:

- інтереси сторін, потенційні конфлікти, очікування тих, хто потенційно програє чи виграє
- можливості реальної, зокрема владної, правової чи ресурсної підтримки стратегії, або негативного впливу на неї на різних етапах роботи
- можливі шляхи зменшення негативного впливу на розробку та реалізацію стратегії, можливі корисні альянси
- потреби в інформуванні сторін для складання плану комунікаційної підтримки стратегії

Стейкхолдери органу місцевого самоврядування

Зовнішні стейкхолдери

Органи державної виконавчої влади

Суб'єкти підприємницької діяльності, що працюють на місцевому ринку

Громадські організації, партії, рухи та інші контактні аудиторії

Внутрішні стейкхолдери

Представницька гілка

Голова відповідної ради

Виконавча гілка

Депутати відповідної ради

Менеджери
Спеціалісти
Технічні робітники

Інші органи місцевого самоврядування (у т. ч. закордонні)

ЗМІ

Територіальна громада

Комунальні підприємства

Аналіз стейкхолдерів

ШАБЛОН ДЛЯ ВИКОНАННЯ АНАЛІЗУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

СТЕЙХОЛДЕР (перелічити основних заінтересованих сторін: вказати ПБ, посади, організацій)	ІНТЕРЕС СТЕЙКХОЛДЕРА (у чому полягає інтерес до території: вимоги, очікування тощо)	РОЛЬ У СТРАТЕГІЇ (вплив, контроль, оцінка)	ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРОМ (як плануєте задіяти стейкхолдера під час розробки та реалізації стратегії/які заходи потрібно здійснити, щоб залучити стейкхолдера до розробки та реалізації стратегії)

Аналіз мандатів

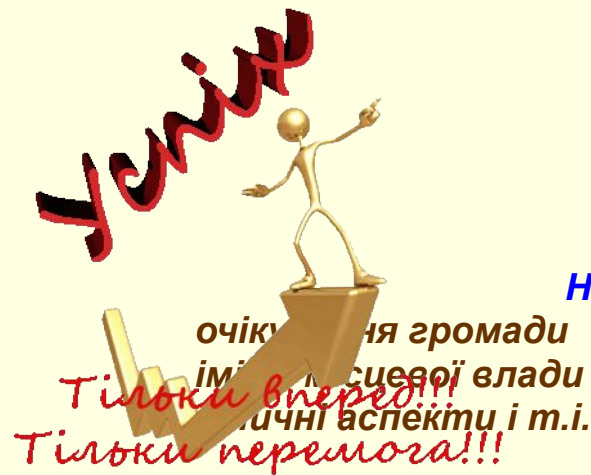
Передус формуванню місії

Аналіз мандатів дозволяє визначити:

- адміністративно-правове поле, правові рамки діяльності (виявлення чинних документів)
- завдання і обов'язки органу управління щодо реалізації стратегічної та іншої діяльності
- що вони мають робити відповідно до свого призначення, а що ні
- обмеження, можливий негативний вплив, зокрема на доступність зовнішніх ресурсів
- наявність сфер діяльності, які не врегульовано мандатами
- виявлення того, які з мандатів потрібно доопрацювати, які відмінити, які додати

Формальні мандати:

закони
правила
норми
статуту



Неформальні мандати:

Законодавча та нормативно-правова база розроблення стратегії

Закони України:

- “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України”
- “Про основи містобудування”
- “Про планування і забудову території”
- “Про генеральну схему планування території України”
- “Про об’єднання громадян”
- “Про затвердження загальнонаціональної програми розвитку малих міст”
- “Про місцеве самоврядування в Україні”

Інші нормативно-правові акти:

- Земельний кодекс
- Бюджетний кодекс України
- Податковий кодекс
- Постанова ВР України “Про концепцію сталого розвитку населених пунктів”
- Розпорядження КМУ “Про схвалення концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”

Інші документи (мандати), у т.ч. організаційно-розпорядчого характеру:

- Статут міста (...)
- Накази, розпорядження міського голови
- Програмно-цільові документи (щорічні програми, проекти, галузеві стратегії тощо)
- тощо

Аналіз мандатів

ШАБЛОН ДЛЯ ВИКОНАННЯ АНАЛІЗУ МАНДАТІВ

МАНДАТ (формаліні та неформальні документи, що мають вплив на розвиток території)	АНАЛІЗУ МАНДАТУ (що визначає, регламентує / з якої метою було розроблено / на які сфери життєдіяльності або деякі частин території громади впливає / який має вплив на розвиток території)
ЗОВНІШНІ	
ВНУТРІШНІ	

Ситуаційний аналіз

- **Аналіз ситуації у місті за всіма його складовими** (демографічний та географічний потенціал, ситуація у виробничій, житловій, комунальній сферах, водопостачання та водовідведення, енергозабезпечення, транспортна інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, криміногенна ситуація, екологія тощо)



Інструментарій та інформаційне забезпечення аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку

SWOT-аналіз:
спосіб систематизації
аналітичної інформації в аспектах
визначення
зовнішніх можливостей-загроз
і сильних-слабких сторін території та
громади

A-B-C-аналіз

Бенчмаркінг-
порівняння з передовими
аналогами з метою запозичення
передових практик та досвіду

ABC-аналіз:

- виявлення позитивних факторів
- виявлення негативних факторів
- аналіз нейтральних факторів

**Спільноти практиків
(на електронних
платформах)**

Аналітична інформація органів
управління територією

**Статистична
інформація**

**Соціологічні дослідження
(опитування населення,
фокус-групи)**

SWOT-аналіз



англійська аббревіатура від:

- strength – сила
 - weakness – слабкість
 - opportunities – можливості
 - threats – загрози
-
- Аналіз **зовнішнього та внутрішнього** середовища для визначення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення
 - Забезпечує повне **системне уявлення про ситуацію**, надає повноцінну інформацію для розробки стратегій

SWOT-аналіз

Strength (сильні сторони) –

внутрішні особливості й фактори території, що сприяють її розвитку

Weakness (слабкі сторони) –

внутрішні особливості й фактори території, що ускладнюють її розвиток

Threat (загрози) –
наявні або можливі у майбутньому зовнішні для території умови чи фактори, несприятливі або небезпечні для розвитку території

Opportunity (можливості) -
зовнішні умови чи фактори, що існують або з високою вірогідністю виникнуть у майбутньому і можуть сприяти розвитку території

SWOT-аналіз

є способом систематизації обсяжної різномірної аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін території та громади

SWOT-аналіз: приклад N-ської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі погодно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.	1. Недостатня громадська активність населення.
2. Більшість земель сільськогосподарського призначення району становлять ґрунти чорноземного типу.	2. Відсутність переробки та утилізації твердих побутових відходів.
3. Наявність родовищ граніту.	3. Брак інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу.
4. Наявність доріг загальнодержавного значення.	4. Зниження родючості ґрунтів через недотримання сівозмін унаслідок моногалузевості сільського господарства.
5. Достатня кількість трудових ресурсів належної якості для забезпечення потреб роботодавців.	5. Скорочення населення та його старіння, збільшення частки населення працездатного віку.
6. Близькість великих індустріальних центрів.	6. Поганий стан доріг в населених пунктах новоутвореної громади.
7. Вигідне територіальне розташування.	

SWOT-аналіз: приклад N-ської ОТГ

Можливості	Загрози
<p>1. Запровадження сучасних технологій переробки та використання відходів біомаси сільськогосподарського виробництва.</p> <p>2. Розвиток агропромислового комплексу, підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель за рахунок запровадження досягнень міжнародної практики, інновацій і технологій.</p> <p>3. Зростання світового попиту на продукцію АПК.</p> <p>4. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату.</p>	<p>1. Військовий конфлікт на сході країни.</p> <p>2. Несприятливий бізнес-клімат в Україні.</p> <p>3. Нестабільність природно-кліматичних умов, що може призвести до змін у сільському господарстві.</p> <p>4. Погіршення стану довкілля внаслідок продовження політики незбалансованого природокористування.</p> <p>5. Конкуренція об'єднаних громад за ресурси (кошти ДФРР та МТД, експертна допомога, тощо).</p> <p>6. Безповоротна міграція в інші міста України.</p>

Бердянськ: Сильні сторони	Бердянськ: Слабкі сторони
	Сезонність надання курортних послуг
	Низький рівень сервісу курортних послуг
Вигідне географічне розташування у Північному Приазов'ї	Слабке просування бренду міста в інформаційному просторі
Рекреаційні ресурси (природні пляжі Бердянської коси)	Відсутність зручного транспортного сполучення з містом Бердянськ
Традиційний образ “Місто-курорт”, “Сімейний курорт”	Недостатньо розвинуте транспортне сполучення центру міста з курортними зонами
Потужний морський порт	Нерозвинута інфраструктура активного дозвілля й розваг для цілорічного відпочинку
Розвинута інфраструктура оздоровлення	Моральне та фізичне зношення виробничих фондів
Багатогалузевий виробничий комплекс, що забезпечує цілорічне працевлаштування населення	Використання на виробництві застарілих неекологічних технологій
Підготовлена команда кваліфікованих управлінців	Відсутність власної сировини для виробничих підприємств
Перший в Україні Центр надання муніципальних послуг	Нерегулярне постачання водопровідної води в літній період
Традиції самоорганізації населення	Недостатньо високий рівень якості надання комунальних послуг
Променад у центрі міста з “родзинками” (скульптурні групи, ротонда тощо)	Відсутність системи надання послуг для інвестора

А-В-С-аналіз

метод впорядкування інформації

Advantage (перевага)

Barrier (бар'єр)

Controversial (спірний)

Стратегічна передумова – все, що **В** істотній мірі впливає (або буде впливати) на розвиток території.

A-V-C-аналіз

Advantage (перевага)

Чи даний факт з реальності громади є **ПЕРЕВАГОЮ** з точки зору її розвитку?
Чи завдяки тому, що даний факт має місце, розвиток території буде легший, наступить скоріше, піде кращим шляхом?

A-V-C-аналіз

Barrier (бар'єр)

Якщо ні, якщо це не козир, можливо це **БАР'ЄР** для розвитку громади? Через існування даного факту розвиток буде важчий, повільніший, більш невизначений, або піде в небажаному напрямку?

A-V-C-аналіз

Controversial (спірний)

Якщо ні, якщо наш факт не є козирем, не є бар'єром, то можливо це **СПІРНЕ ПИТАННЯ**, тема для додаткового аналізу? Адже буває так: знаємо, що даний факт явно вплине на розвиток подій, але не знаємо, яким буде вплив.

A-V-C-аналіз: рейтинг факторів

5 – Ключовий фактор

має вирішальне значення для розвитку всієї громади

4 – Дуже важливий фактор

має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або важливе (але не вирішальне) значення для всієї громади

3 – Важливий фактор

має велике (але не вирішальне) значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або середньо-важливе значення для всієї громади

2 – фактор середньої важливості

має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або незначний вплив на розвиток всієї громади

1 – Фактор низької важливості

має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або незначний вплив на розвиток всієї громади

A-V-C-аналіз: змінюваність у часі

Фактор, значення якого стрімко зростає



Фактор, значення якого зростає



Незмінний фактор, значення якого стабільне



Фактор, значення якого повільно зменшується



Фактор, значення якого різко зменшується

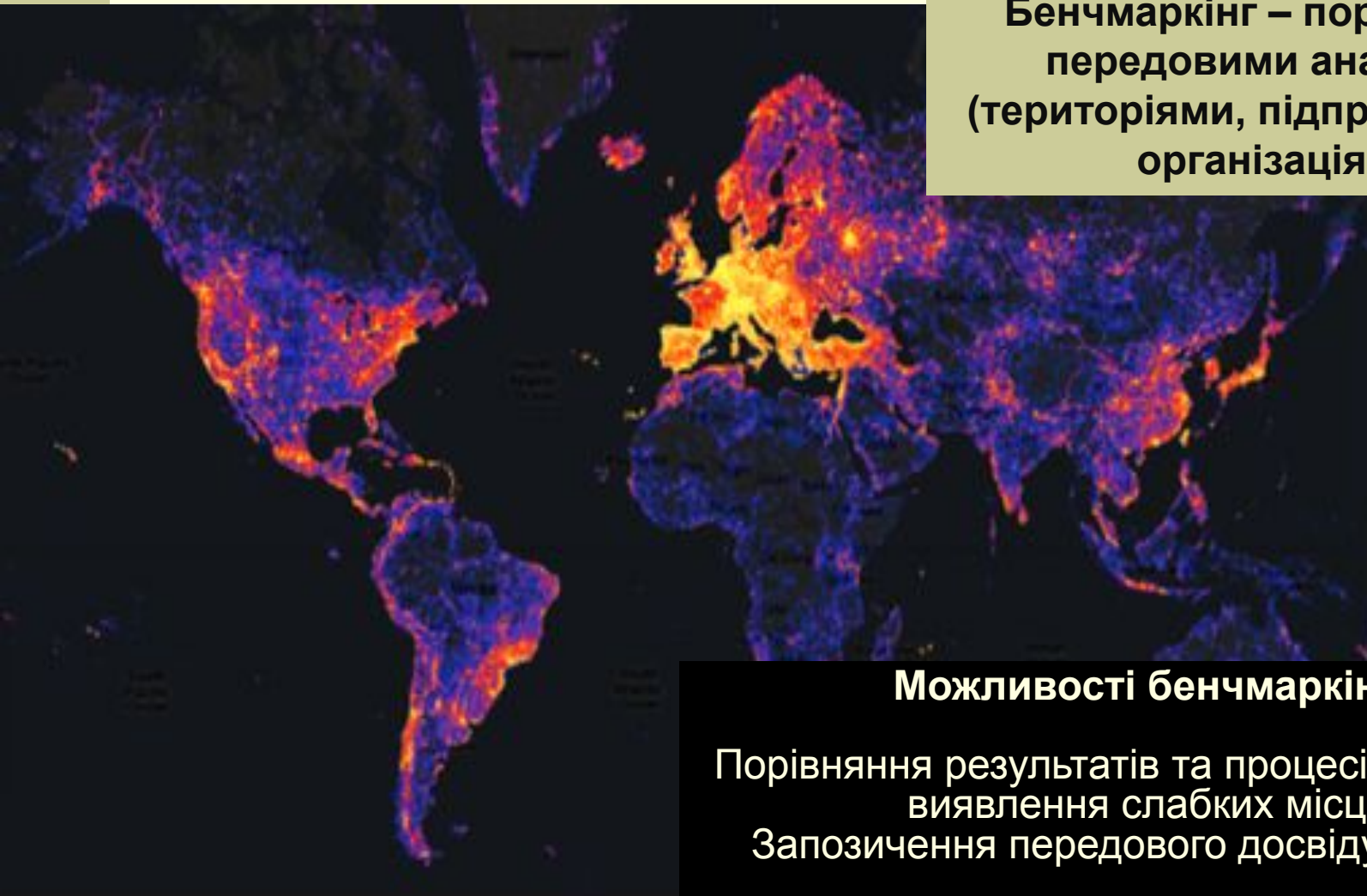


Фактор, змінюваність якого невідома



Бенчмаркінг як інструмент аналізу корисного досвіду розвитку громад й використання його в стратегіях

Бенчмаркінг – порівняння з передовими аналогами (територіями, підприємствами, організаціями)



Можливості бенчмаркінгу:

Порівняння результатів та процесів діяльності й виявлення слабких місць або переваг
Запозичення передового досвіду й мінімізація ризиків

Виявлення передових тенденцій
Розширення інформаційної бази для визначення пріоритетів стратегічної діяльності
Формування готовності персоналу до змін

Бенчмаркінг це інструмент, що допомагає нам зрозуміти:

- де ми зараз є



- де ми хочемо бути



- як туди дістатися



Бенчмаркінг в органах влади України: порівняння показників і презентація кращих практик

Урядовий портал

ЄДИНИЙ ВЕБ-ПОРТАЛ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

УРЯД ДІЯЛЬНІСТЬ УРЯДУ

Потенціал регіонів

- 2012
- 2010
- 2008
- 2006

Оцінка результатів діяльності Рад Севастопольської міських державних адміністрацій за січень-березень 2014 року
17:12 (24.03.2014)

Оцінка результатів діяльності Рад Севастопольської міських державних адміністрацій за січень-вересень 2013 року
17:34 (16.09.2013)

Оцінка результатів діяльності Рад Севастопольської міських державних адміністрацій за січень-червень 2013 року
13:53 (21.06.2013)

Оцінка результатів діяльності Рад Севастопольської міських державних адміністрацій за січень-вересень 2012 року
17:32 (27.03.2013)



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Пошук за змістом

ПРО МІНІСТЕРСТВО | ДІЯЛЬНІСТЬ

ДІЯЛЬНІСТЬ

Головна > Діяльність > Регіони

- Стратегічне планування та прогнозування
- Економічна ситуація та макроекономічне прогнозування
- Державна політика в секторі економіки
- Державно-приватне партнерство
- Економіка оборони і безпеки
- Розвиток торгівлі
- Державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції
- Інвестиційно-інноваційна діяльність

www.me.gov.ua/Documents/MixedList?tag=Sotsialno-ekonomichniiRozvitokRegioniv

gue.odessa.gov.ua/main/rezultati-dyalnost-oblasnih-ta-rajonnih-derzhavnih-adminstracij/

Сьогодні 14 серпня 2014

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Про Департамент | Адміністративні послуги | Новини | Контакти | Зворотній зв'язок

Увага! Працює Інтернет-портал виробників промислової продукції Одеської області odessaprom.org.ua/

Результати діяльності обласних та районних державних адміністрацій

Новини	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій	Результати діяльності районних державних адміністрацій
Економічна ситуація	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-грудень 2013 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-березень 2014 року
Паспорт області	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-вересень 2013 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за 2013 рік
Програми	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-червень 2013 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-вересень 2013 року
Сторінка для підприємців	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-грудень 2012 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-червень 2013 року
Регуляторна політика	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-березень 2013 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-березень 2013 року
Земельні відносини	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-грудень 2012 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-грудень 2012 року
Розвиток Українського Придніав'я	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-вересень 2012 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-вересень 2012 року
Відносини власності	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-грудень 2011 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-червень 2012 року
Реалізація інвестиційних проєктів	Оцінка результатів діяльності обласних державних адміністрацій за січень-вересень 2011 року	Оцінка результатів діяльності районних державних адміністрацій за січень-вересень 2011 року
Державні закупівлі		
Звернення громадян		
Доступ до публічної інформації		




Приклад набору показників стану територій для порівняння й формування рейтингу територій

Області	Чистий дохід, грн	Безробіття, %	Нерівність за доходам и (Індекс Джині)	Тривалість життя, роки	Вбивства на 1000 осіб	Вища освіта, %	Смертність немовлят, на 1000 народжених	Забруднення повітря, тис. тон
Черкаська	19 898	9,0	0,294	68,6	9,6	50,2	9,9	79,3
Чернігівська	21 269	9,8	0,268	66,7	11,6	46,4	8,9	74,4
Чернівецька	16 727	8,0	0,264	70,5	4,2	51,1	13,2	36,1
Крим	19 418	5,8	0,256	67,9	10,8	50,8	10,0	62,3
Дніпропетровська	27 269	6,6	0,310	66,6	10,7	52,3	10,5	372,1
Донецька	27 542	8,0	0,274	66,7	14,6	50,8	11,0	413,7
Івано-Франківська	18 895	7,9	0,224	70,5	2,8	56,8	10,6	229,8
Харківська	23 731	6,8	0,277	69,0	8,3	56,3	7,7	115,3
Херсонська	19 167	8,7	0,335	66,9	11,2	51,8	9,9	57,8
Хмельницька	20 312	8,6	0,314	68,9	4,8	49,1	11,7	42,5
Кіровоградська	19 742	8,4	0,327	66,8	15,3	50,1	13,3	58,8
Київська	26 153	6,3	0,314	66,7	6,8	46,1	9,4	115,3
Луганська	22 897	6,4	0,260	67,1	12,1	49,7	12,3	269,2
Львівська	21 181	7,5	0,276	70,7	3,1	53,7	7,8	80,5 61
Миколаївська	21 998	7,9	0,320	66,9	10,5	51,7	8,5	56,9
Одеська	21 070	5,8	0,284	66,4	11,5	50,0	11,1	50,5

Результати аналізу

Комплекс проблем функціонування й розвитку території за основними сферами її життєдіяльності:

- сфери, що переважно забезпечують надходження до бюджету: промислово-господарський комплекс, підприємництво, туризм і курортна діяльність, невиробнича комерційна сфера, платні послуги
-  сфери, що переважно потребують витрат бюджетних коштів: гуманітарна, соціально-культурна, інші бюджетні

Проблематика є підставою для розробки сценаріїв розвитку (інерційний, модернізаційний)

Наступне завдання - декомпозиція стратегічного бачення (побудова дерева цілей)



Місія діяльності організації

Формулировка миссии является исходным моментом стратегического планирования, так как формирует представление о назначении организации, определяет смысл ее деятельности, подчиняет себе весь процесс планирования



Миссия:

- *емкая и краткая формулировка причины существования организации*
- *генеральная цель деятельности*
- *фокус и направление деятельности организации, отражение ее уникальности*
- *объявление нужд, для удовлетворения которых создана организация*

Миссия фирмы «Хьюлетт Паккард»

«Мы создаем информационный продукт, который способствует прогрессу знаний и радикально повышает эффективность труда людей и организаций

под девизом

«Совершенство и отличия в продукте и сервисе»,
что позволяет считать нас компьютерной компанией,
наиболее достойной восхищения»

Приклад узагальненого формулювання місії органу управління містом

«Якісне надання муніципальних послуг щодо задоволення спільних (комунальних) потреб громади відповідно до її пріоритетних очікувань»

Місія органу управління містом (на прикладі м. Миргороду)

- Набуття містом статусу курорту державного значення з виходом на європейський рівень якості надання рекреаційних послуг

Місія Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади

■ Створення умов для економічно-обґрунтованого соціально-комфортного та безпечного життя всіх мешканців об'єднаної територіальної громади

Миссия фирмы «Хьюлетт Паккард»

«Мы создаем информационный продукт,
который способствует прогрессу знаний
и радикально повышает эффективность
труда людей и организаций
под девизом
«Совершенство и отличия в продукте и
сервисе»,
что позволяет считать нас компьютерной
компанией,
наиболее достойной восхищения»

Ієрархія потреб (за А. Маслоу) та її врахування у місії органу управління містом



Стратегічне бачення

**Ідеальна модель,
яка описує бажаний стан
системи (організації)
у достатньо віддаленій
перспективі**

Стратегічне бачення розвитку міста

- *Обґрунтоване, з урахуванням прагнень територіальної громади і найбільш вірогідного сценарію розвитку міста, уявлення щодо майбутніх ключових характеристик, основоположних соціальних цінностей та орієнтирів міста у досить віддаленій перспективі (15-20 років)*

Стратегічне бачення м. Миргороду Полтавської області

МИРГОРОД –

**місто-курорт державного значення
з європейською якістю обслуговування –
оздоровчий та культурно-туристичний центр Миргородщини
з екологічно чистою українською природою,
носій національно-історичної спадщини і колориту України,
де гостям надається повний спектр якісних послуг лікування,
відпочинку, розваг, індивідуального та сімейного туризму,
вирішення ділових проблем у поєднанні з відпочинком;
місто, де стабільно зростає добробут і якість життя соціально-
активної громади через ефективне використання
унікального потенціалу природних ресурсів та природно-
ландшафтних переваг:**

**мирне місто на цілющій воді, привабливе для життя,
відпочинку та бізнесу**

Стратегічне бачення Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади

- *Софіївська об'єднана територіальна громада до 2022 року стане:*
- **Осередком економічно-розвинутої діяльності на основі сільськогосподарського виробництва, малого та середнього бізнесу,**
- **де членам громади будуть забезпечені якісні робочі місця, гідна оплата праці;**
- **місцем з комфортними умовами для мешкання, безпечним навколишнім середовищем та можливостями всебічного особистісного розвитку**

Стратегічні пріоритети

- Виявлення критичних точок (основних проблем) за всіма сферами життєдіяльності громади



ПРИКЛАД

Генеральні цільові настанови

Політики:

- земельна
- податкова
- адміністративна
- кадрова
- інформаційна
- лобіювання
- співробітництва
- корпоративна

1. Набуття містом статусу курорту державного значення з виходом на європейський рівень якості надання рекреаційних послуг

2. Створення ефективної системи земельних відносин у місті

3. Розвиток підприємницької активності й збільшення вигод територіальної громади від використання унікальних природних ресурсів міста й Миргородщини

4. Дотримання стандартів екології курортного міста

5. Формування привабливого іміджу Миргорода та його активне просування в інформаційному просторі

6. Забезпечення комфортності міського середовища

7. Збереження та відтворення людського капіталу міста, розвиток самоврядної громади

Вигоди громади:

- робочі місця
- оплата праці
- бюджет міста
- комфортність середовища
- розвиток особистості

**Стратегічні засоби
досягнення цілей –
*проекти розвитку***

Основні категорії управління по відношенню до проектів

Стратегія - комплексна модель майбутньої діяльності, що містить цільові настанови, політики, пріоритети, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення в організації

Кожен **проект** має розглядатися з позицій загальної стратегії,
а **стратегія** – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів

Проект як стратегічний засіб досягнення цілі

Проект – це специфічний вид плану, який являє собою комплекс заходів, що спрямовані на досягнення чітко визначеного результату, і створюється для виконання завдань, що не є типовими, тобто не повторюються у такому ж вигляді у майбутньому.

Проекти розвитку – проекти, спрямовані на задоволення комплексу потреб територіальної громади й у відповідності із встановленими цілями можуть забезпечувати як економічні так і суто соціальні результати.

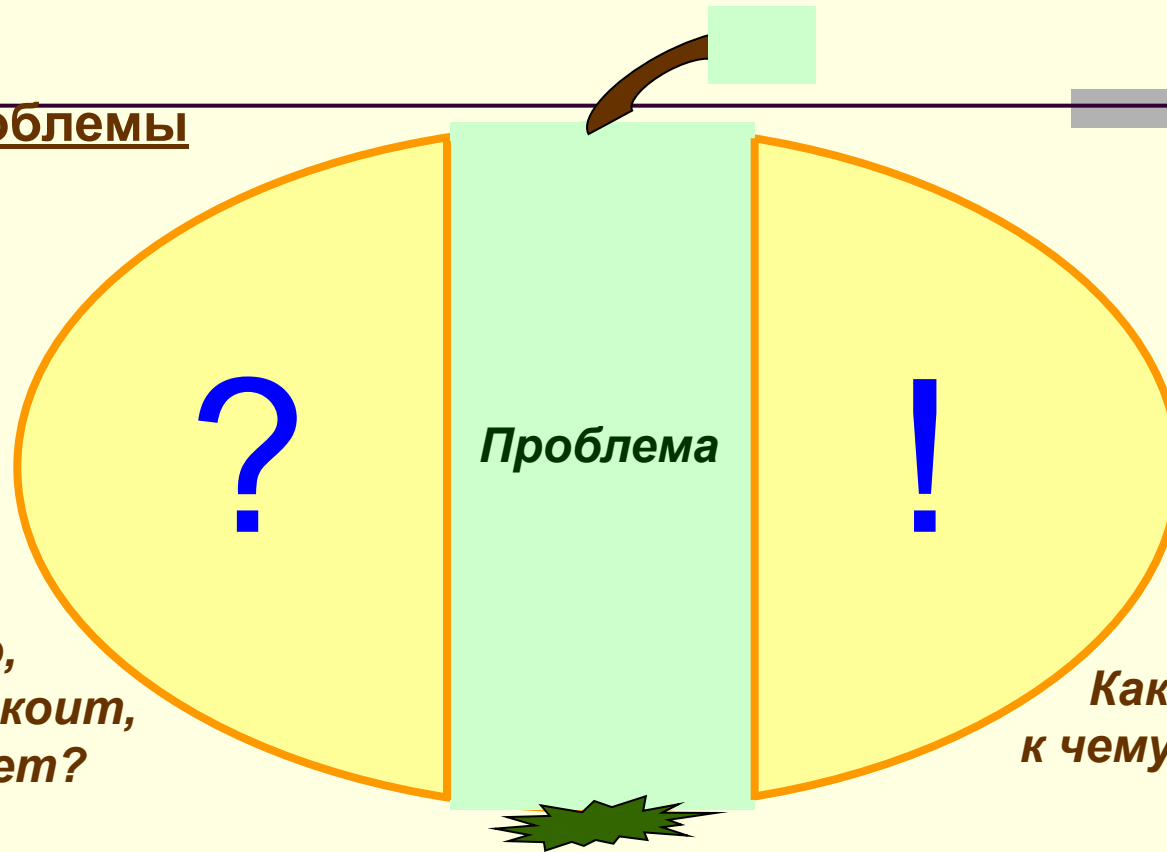
Чтобы разрешить проблему, ее нужно увидеть, что можно сделать с помощью определенной системы вопросов

Для выявления валидности проблемы
(т.е., для понимания, действительно ли ЭТО является проблемой
и как ЭТО следует корректно сформулировать)

ВЫЯСНЯЕТСЯ:

- *что плохо и почему ЭТО стало проблемой*
- *всегда ли ЭТО является проблемой*
- *где и когда возникает проблема, является ли она локальной, сквозной, глобальной*
- *чья это проблема (какого уровня управления) и кому ее следует решать*
- *что будет, если не решать эту проблему*

Яблоко проблемы



*Что плохо,
что беспокоит,
что мешает?*

*Как должно быть,
к чему стремиться?*

Цель решения проблемы
(проблемно-ориентированная цель)

▲ ▲ ▲ ▲ ▲
SMART - требования

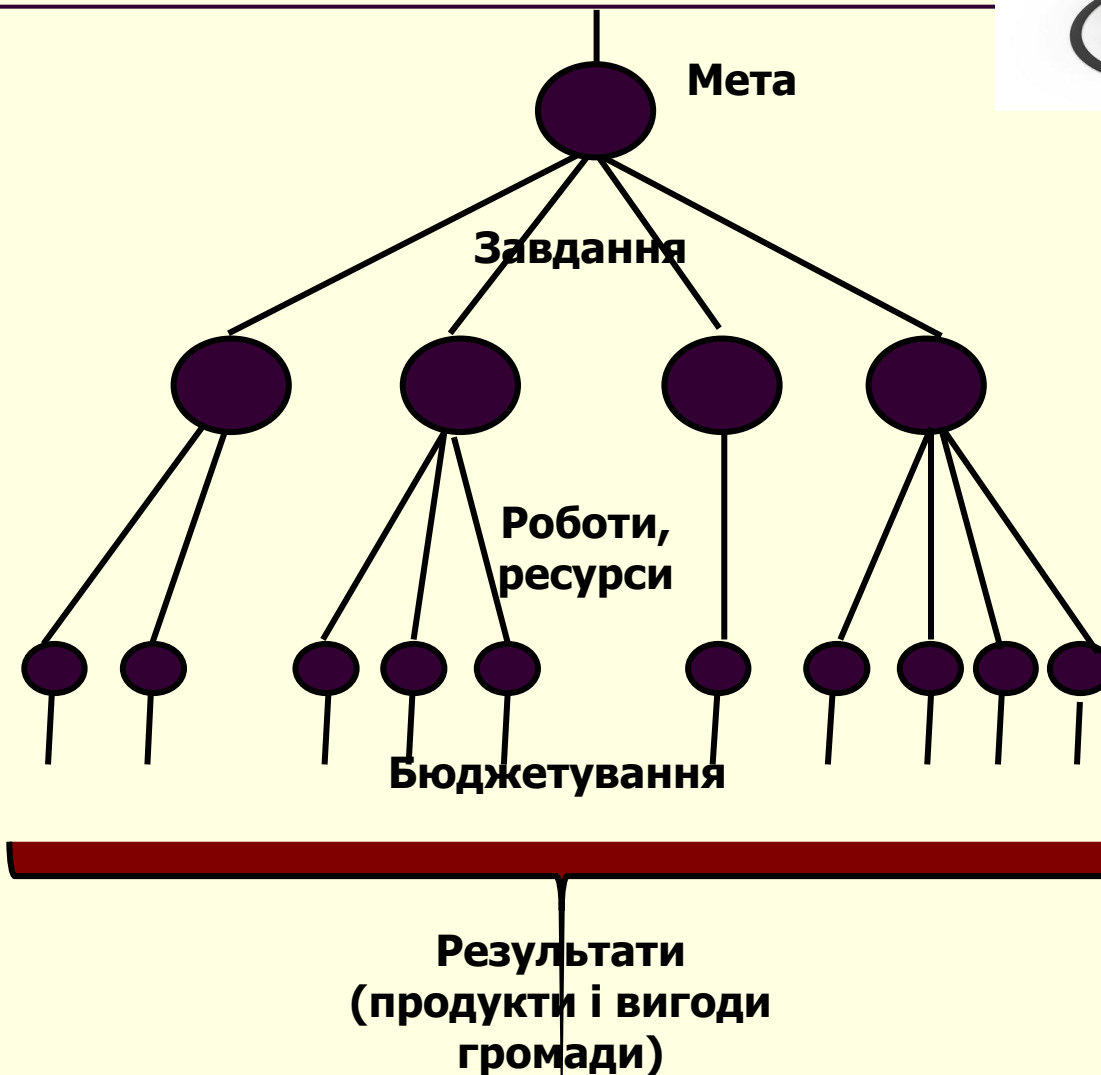
Пример Дерева Проблем



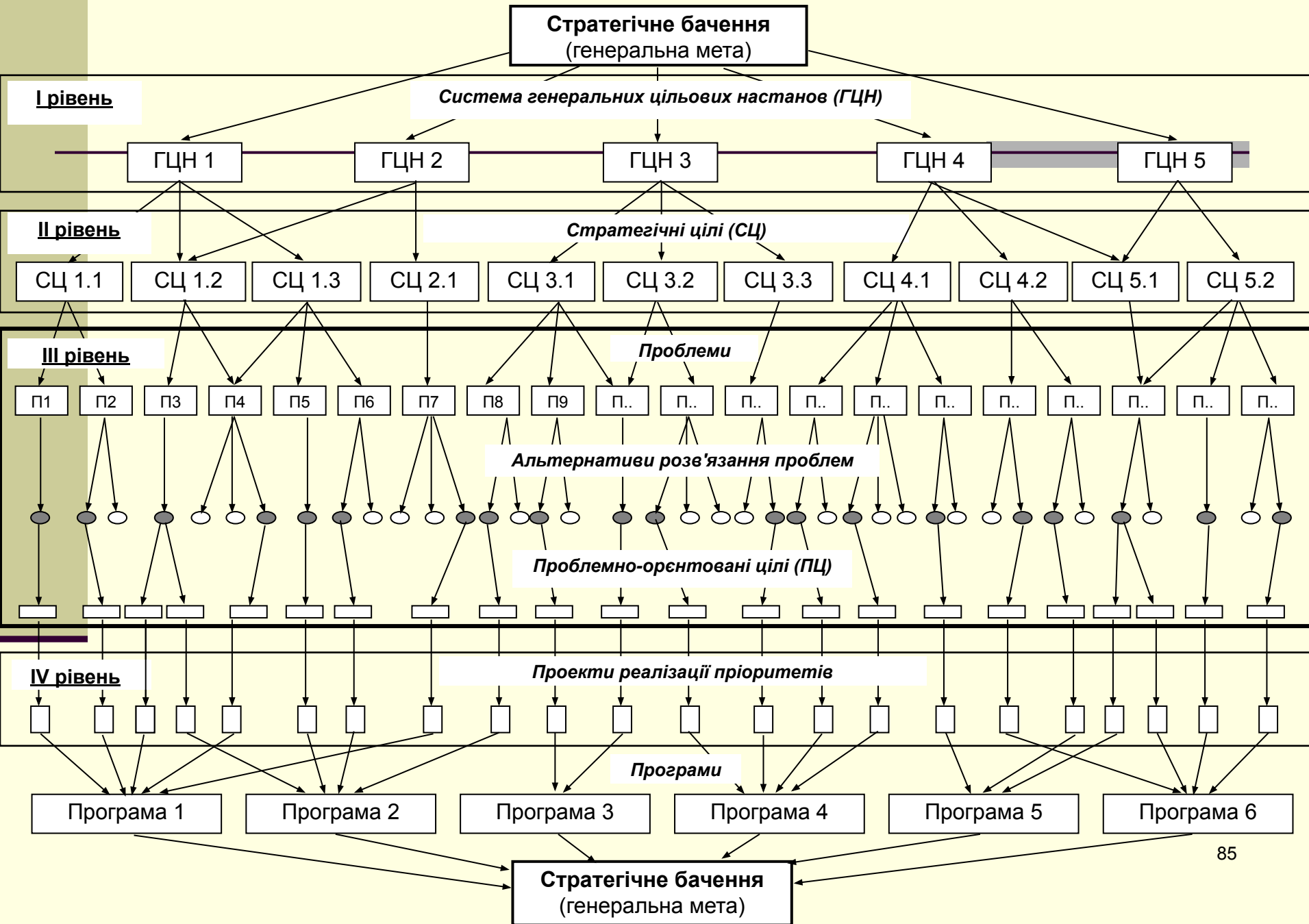
Структура МПР



Назва проекту



Декомпозиція місії - генеральної мети розвитку



Установа “Дніпропетровська обласна агенція регіонального розвитку” (ДОАРР)

У складі Агенції функціонує
Регіональний проектний офіс

Адреса: Дніпро, вул. Гоголя, 29, к. 409-410

Тел. (050) 362 97 32

(098) 030 25 78

E-mail: sharovyur@gmail.com



Директор ДОАРР
Шаров Юрій Павлович,
доктор наук з державного управління,
професор

ДЯКУЮ!

Контакти:

056-794-58-17 (роб.)

067-939-54-41 (моб.)

chikarenko@ukr.net

*Чикаренко Олексій
Олександрович*

