

/

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ

2020 р.



Зміст

/1. Вступ	5
1.1. Мета Методології.....	5
1.2. Елементи, що оцінюються.....	5
1.3. Система оцінювання.....	5
1.4. Розрахунок інтегральної оцінки стратегії.....	5
1.5. Джерела інформації.....	6
1.6. Переваги єдиної системи оцінки стратегій розвитку міст.....	6
/2. Критерії оцінки	8
2.1. Підготовчий етап.....	8
2.2. Аналітичний етап.....	9
2.3. Формування цілей і задач.....	11
2.4. Механізм реалізації.....	13
2.5. Моніторинг.....	14
/3. Джерела	18
3.1. Нормативні акти.....	18
3.2. Українські та іноземні методики.....	18
3.3. Стратегії міст.....	19



/01

ВСТУП

01

1. Вступ

1.1. Мета Методології

Мета розробки цієї Методології — створення інструменту оцінки діючих стратегій розвитку міст України (далі — стратегії) в контексті використаних підходів до їх підготовки, залучення зацікавлених сторін, системи постановки цілей і визначення механізму їх досягнення, а також моніторингу процесу реалізації.

1.2. Елементи, що оцінюються

Оцінці підлягають основні елементи стратегії, згруповані за етапами її розробки і виконання. Кожен елемент оцінюється за 5-бальною шкалою.

Оцінювані елементи в розрізі етапів розробки і виконання стратегії

Етап	Кількість елементів	Елементи, що оцінюються
Підготовчий	3	<ul style="list-style-type: none"> • Організація розробки стратегії • Робоча група • Якість контенту
Аналітичний	4	<ul style="list-style-type: none"> • Методологія дослідження • Якість аналітичної інформації • SWOT-аналіз • Сценарії розвитку
Формування цілей і задач	3	<ul style="list-style-type: none"> • Місія і бачення міста • Стратегічні пріоритети • Використання SMART-принципу постановки цілей
Реалізація	3	<ul style="list-style-type: none"> • План реалізації стратегії • Управління реалізацією • Громадські обговорення проекту стратегії
Моніторинг	5	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторингова група • Показники виконання стратегії • Комунікація з громадськістю про хід реалізації стратегії • Звітність • Коригування цілей

1.3. Система оцінювання

В залежності від типу елемента, що оцінюється, використовується 2 способи оцінки:

- оцінка від 0 до 5 балів при виконанні встановлених критеріїв оцінки;
- нарахування по 1 балу за відповідність кожному з 5 критеріїв.

1.4. Розрахунок інтегральної оцінки стратегії

Результатом оцінки є інтегральний Індекс, що відображає якість стратегії відповідно до встановлених критеріїв. Індекс якості стратегії розраховується, як сума середніх оцінок по кожному з етапів, помножених на вагові коефіцієнти.

$$\text{Індекс} = AM_1 \times W_1 + AM_2 \times W_2 + \dots + AM_N \times W_N, \text{ де:}$$

- AM — середнє арифметичне оцінок в межах певного етапу;
- W — ваговий коефіцієнт, встановлений для певного етапу.

Вагові коефіцієнти для окремих етапів розробки і виконання стратегії

Підготовчий	Аналітичний	Формування цілей і задач	Реалізація	Моніторинг
10%	20%	25%	25%	20%

1.5. Джерела інформації

Джерелами інформації для оцінки є документи, розміщені на офіційних сайтах муніципалітетів, а також нормативно-правові акти, що регламентують стратегічне планування розвитку України та окремих її регіонів.

1.6. Переваги єдиної системи оцінки стратегій розвитку міст

Дана Методологія є уніфікованим інструментом оцінки стратегій розвитку міст, який:

- дозволяє на регулярній основі оцінювати і порівнювати якість стратегій різних міст;
- популяризує культуру стратегічного планування територій в Україні, підвищує рівень інформування населення щодо планів розвитку міст, в яких вони проживають;
- запобігає розробці та затвердженню неякісних документів, що містять нереалістичні плани;
- є основою для розробки рекомендацій щодо подальшого перегляду і вдосконалення чинних стратегій розвитку міст.

/02

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

02

2. Критерії оцінки

2.1. Підготовчий етап

Оцінка виконується на підставі звіту про процес та методику розробки стратегії. Предмет оцінки — підходи, обрані муніципалітетом для виконання стратегічного планування.

Організація розробки стратегії

Оцінюється управління процесом стратегічного планування. У стратегії рекомендується зазначити наступні основні елементи:

- причини розробки — наприклад, потреба в інструменті управління розвитком міста, необхідність отримання додаткових ресурсів (інвестиції, гранти) і т. ін.;
- ініціатор — як правило, ним виступає виконавчий орган міської ради;
- етапи і терміни розробки, організація процесу стратегічного планування;
- стейкхолдери — юридичні або фізичні особи, зацікавлені в розробці та реалізації стратегії, розвитку міста (населення, бізнес, органи влади, тощо).

При оцінці нараховується по одному балу за розкриття в стратегії кожного з елементів¹:

1	Зазначено ініціатора розробки стратегії
1	Визначені стейкхолдери
1	Визначені етапи розробки стратегії
1	Визначені терміни розробки стратегії
1	Визначені причини розробки стратегії

Робоча група

Заявлена робоча група оцінюється з точки зору збалансованості структури, кількості учасників, а також їх компетенцій. Кожен учасник повинен розуміти свою роль в процесі розробки, а також кінцеву мету документа, що створюється. Учасниками робочої групи можуть бути представники:

- міської влади, що займають виборні або призначувані посади в органах місцевого самоврядування;
- бізнесу (приватні підприємці, представники комерційних підприємств);
- громадянського суспільства (громадські організації, політичні партії та рухи, профспілки і т. ін.);
- наукової спільноти;
- професійні експерти і консультанти з питань стратегічного планування.

Важливо, щоб у складі робочої групи були представники опозиційних політичних сил, що забезпечить реалізацію стратегії навіть у разі зміни міської влади. Склад робочої групи обумовлює якість всієї стратегії.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Інформація відсутня
1	Повністю складається з представників муніципалітету
2	Включає представників частини стейкхолдерів, представники муніципалітету переважають
3	Включає представників усіх стейкхолдерів, структура не збалансована
4	Включає представників усіх стейкхолдерів, структура збалансована
5	Включає представників усіх стейкхолдерів, експертів і консультантів, структура збалансована

¹ Приклад стратегії з найвищим балом — проект стратегії Чернівців до 2030 року, стор. 8–19
<https://docs.zoho.com/file/kicug83388f2487004628a12a66611409d522>

Якість контенту

Оцінюється подання матеріалів стратегії на предмет:

- структурованості і послідовності викладення матеріалу;
- легкості сприйняття, візуалізації (необхідно використовувати інфографіку всюди, де це доречно);
- лексики (повинна бути простою, без використання вузькоспеціалізованої термінології).

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	—
1	Матеріал не структурований, графічні елементи відсутні, використана специфічна лексика, зрозуміла не для всіх стейкхолдерів
2	Матеріал адекватно структурований, візуалізація відсутня, використана специфічна лексика, зрозуміла не для всіх стейкхолдерів
3	Матеріал адекватно структурований, використано невелику кількість інфографіки, зустрічається специфічна лексика, зрозуміла не для всіх стейкхолдерів
4	Або використана лексика, зрозуміла не для всіх стейкхолдерів, або графічний супровід матеріалу недостатній; в інших аспектах подання матеріалу адекватне
5	Матеріал адекватно структурований, забезпечений достатнім обсягом інфографіки, використана лексика зрозуміла неспеціалістам ²

2.2. Аналітичний етап

Оцінюється набір кількісних і якісних даних про ресурси міста, що були основою при стратегічному плануванні.

Методологія дослідження

Оцінюється дослідницький інструментарій, використаний для вивчення соціально-економічного розвитку міста. Результати дослідження є основою для формування стратегічних цілей. Такий аналіз може проводитися за допомогою кабінетних досліджень, обговорень з експертами і представниками громадськості, соціологічних опитувань, фокус-груп та інших дослідницьких інструментів.

Щодо даного елемента оцінюються:

- проведені заходи (опитування, круглі столи, фокус-групи, експертні інтерв'ю, тощо);
- кількість і структура респондентів, які взяли участь у зазначених заходах.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Інформація про методологію дослідження відсутня
1	Проведено тільки кабінетне дослідження
2	Кабінетне дослідження і комунікація з деякими стейкхолдерами з використанням мінімального інструментарію
3	Кабінетне дослідження і комунікація з частиною стейкхолдерів з використанням широкого інструментарію
4	Кабінетне дослідження і комунікація з усіма стейкхолдерами з використанням мінімального інструментарію
5	Кабінетне дослідження і комунікація з усіма стейкхолдерами з використанням широкого інструментарію ³

² Приклад стратегії з найвищим балом — Стратегічний план розвитку Дніпропетровська до 2020 року <https://docs.zoho.com/file/cpuhw365e3cbb1d624c8aa4ee51b6a9c46512>

³ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія Харкова до 2020 року, стор. 79 <https://docs.zoho.com/file/kicug56d5ea548f534975a6127b5f17b3c77d>

Якість аналітичної інформації

Оцінюється наведена аналітична інформація, яка, крім даних статистики, повинна містити:

- аналіз проблем міста та їх причин;
- опис основних тенденцій розвитку міста.

Основні напрямки, які повинні бути проаналізовані:

- природно-географічні особливості;
- соціально-економічний розвиток;
- тенденції подальшого розвитку.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Аналітична інформація відсутня
1	Аналіз проведено в незначному обсязі
2	Аналіз проведено не у повному обсязі, не визначена проблематика та її причини, не виявлені тенденції розвитку
3	Аналіз проведено не у повному обсязі, визначена проблематика без зазначення її причин, не виявлені тенденції розвитку
4	Аналіз проведено у повному обсязі, визначена проблематика без зазначення її причин, виявлені тенденції розвитку
5	Аналіз проведено у повному обсязі, визначена проблематика, зазначені її причини, виявлені тенденції розвитку ⁴

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз — це метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток міста. Ця методика дозволяє виявити і впорядковано подати в межах стратегії аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток міста.

При оцінці аналізується розкриття в стратегії сильних і слабких сторін міста, а також зовнішніх факторів, що формують можливості чи загрози для нього. Аналіз може бути представлений як в цілому по місту, так і з точки зору органів влади, бізнесу, населення, в контексті різних аспектів соціально-економічного розвитку, тощо.

Наведені в стратегії результати аналізу повинні бути:

- кількісно збалансовані (жодне з полів SWOT-аналізу не повинно містити забагато або замало елементів); оптимальна кількість елементів в кожному полі — від 5 до 7;
- правильно віднесені до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- супроводжуватися аргументацією, включаючи посилання на проведені дослідження.

Важливим аспектом є подальше використання результатів аналізу для формування стратегічних цілей.

При оцінці нараховується по одному балу за відповідність SWOT-аналізу кожного з критеріїв⁵:

1	Збалансована кількість елементів в кожному полі SWOT-аналізу
1	Коректне розміщення елементів в кожному полі SWOT-аналізу
1	Наведення аргументації щодо кожного з елементів
1	Компактність подачі інформації (до 7 елементів в кожному полі SWOT-аналізу)
1	Є основою для подальшого формування цілей

⁴ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Білої Церкви до 2025 року, стор. 26–46
<https://docs.zoho.com/file/kicug25bfe4ea94e74bc1b635ecd3647ac76f>

⁵ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Чернігова до 2020 року, стор. 53
<https://docs.zoho.com/file/cpuhw9a2aa9c762b749d7a11bd22e728a5591>

Сценарії розвитку

Сценарний аналіз — інструмент стратегічного планування, що описує ймовірні події в майбутньому та їх вплив на предмет аналізу. Проведення цього аналізу необхідне для визначення умов виникнення сприятливих або ж несприятливих ситуацій, що впливають на розвиток міста, а також для оцінки необхідного впливу на причини появи зазначених ситуацій.

Сценарний аналіз виконується для забезпечення досягнення цілей незалежно від того, під впливом яких чинників буде розвиватися місто. Класичним підходом є формування трьох сценаріїв — песимістичного, оптимістичного і реалістичного. Сценарії повинні бути адекватно обґрунтовані.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Запропоновано 1 сценарій без обґрунтування
1	Запропоновано 1 сценарій з обґрунтуванням
2	Запропоновано 2 сценарії без обґрунтування
3	Запропоновано 2 сценарії з обґрунтуванням
4	Запропоновано 3 сценарії без обґрунтування
5	Запропоновано 3 сценарію з обґрунтуванням ⁶

2.3. Формування цілей і задач

Оцінюються стратегічні цілі, а також обґрунтування їх вибору. Аналізується реалістичність і досяжність заявлених цілей, їх відповідність раніше проведеному аналізу, заявленим місії і баченню міста.

Місія і бачення міста

Місія міста — концентрований виклад змісту й ідеї існування та розвитку міста, конкретизує характер задоволеності потреб стейкхолдерів, а також орієнтири розподілу ресурсів і вирішення стратегічних завдань. Формулювання місії оцінюється на предмет:

- чіткості і лаконічності;
- відображення основного призначення міста;
- визначення унікальних особливостей міста.

Бачення міста — опис бажаного стану міста в майбутньому, відображає головну ідею стратегічного планування. Оцінюється на предмет відповідності цьому визначенню, з урахуванням критеріїв зрозумілості і лаконічності.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв::

0	Місія та бачення не описані
1	Зазначено тільки місію або бачення, опис не в повному обсязі відповідає визначенню і критеріям
2	Зазначено місію і бачення, опис не в повному обсязі відповідає визначенню і критеріям
3	Адекватно розкрито тільки місія або тільки бачення, опис другого елемента відсутній
4	Адекватно розкрито або місія, або бачення, опис другого елемента не повністю відповідає визначенню і критеріям
5	Місія та бачення повністю сформовані і адекватно описані ⁷

⁶ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія Харкова до 2020 року, стор. 62–64
<https://docs.zoho.com/file/kicug56d5ea548f534975a6127b5f17b3c77d>

⁷ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Любліна до 2020 року, стор. 26–27
<https://docs.zoho.com/file/kicuga468b09daafd4de6b63fe5bd11fabae3>

Стратегічні пріоритети

Стратегічні пріоритети — важливі, чітко сформульовані цілі довгострокового розвитку міста. Ці пріоритети мають довгостроковий характер, базуються на SWOT-аналізі території і визначають перспективу подальшого розвитку міста.

Заявлені пріоритети розвитку повинні:

- формуватися виходячи з місії і бачення міста;
- ґрунтуватися на результатах аналітичного етапу;
- відповідати можливостям міста.

Досягнення цілей, встановлених на основі стратегічних пріоритетів, повинно привести місто до стану, заявленому в його баченні.

При оцінці нараховується по одному балу за відповідність стратегічних пріоритетів кожному з критеріїв⁸:

1	Сформовано від 3 до 7 основних пріоритетів
1	Пріоритети логічно впливають з місії і бачення міста
1	Пріоритети обґрунтовані результатами аналітичного етапу
1	Пріоритети не суперечать один одному
1	Пріоритети не суперечать можливостям міста

SMART-принцип постановки цілей

Цілі є конкретизацією і деталізацією стратегічних пріоритетів, основою для розробки заходів по їх досягненню. У порівнянні зі стратегічними пріоритетами, цілі носять короткостроковий характер і вимагають порівняно більш частою актуалізації.

Формування стратегічних цілей по кожному з пріоритетів розвитку оцінюється на предмет дотримання SMART-принципу. Згідно з цим принципом, цілі повинні бути:

- конкретними (мати на увазі чіткий і зрозумілий результат);
- вимірюваними (містити індикатори, за якими можна виміряти очікуваний результат);
- досяжними (в існуючих умовах і з урахуванням доступних місту ресурсів);
- доречними (відповідати місії та баченню, пріоритетам розвитку, узгоджуватися з іншими цілями і завданнями);
- обмеженими в часі (мати конкретні терміни досягнення).

При оцінці нараховується по одному балу за відповідність стратегічних цілей кожному з критеріїв⁹:

1	Specific (Конкретність)
1	Measurable (Вимірюваність)
1	Attainable (Досяжність)
1	Relevant (Доречність)
1	Time-bound (Обмеженість в часі)

⁸ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Ужгорода до 2030 року, стор. 174
<https://docs.zoho.com/file/kicugf9da35fe1e48a19feeee89919de540>

⁹ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Маріуполя до 2021 року
<https://docs.zoho.com/file/kicug593ea624feed49d18a54fb5659415e54>

2.4. Механізм реалізації

Ключовий розділ стратегії, розробка якого має базуватися на таких основних методологічних принципах: системність, безперервність, ефективність, соціальне партнерство, адаптивність, цілеспрямованість і пріоритетність. При оцінці даного етапу розглядаються організаційні умови здійснення заявлених планів — способи досягнення стратегічних цілей, а також механізм управління реалізацією.

План реалізації стратегії

Довгостроковий характер стратегії передбачає наявність етапів її реалізації. Крім того, в стратегії повинні адекватно розкриватися:

- стратегічні проекти, заплановані для досягнення кожної стратегічної цілі;
- ресурси, необхідні для реалізації даних проектів;
- джерела фінансування.

При оцінці нараховується по одному балу за розкриття в стратегії кожного з елементів¹⁰:

1	Етапи реалізації стратегії
1	Основні завдання етапів
1	Стратегічні проекти
1	Необхідні ресурси
1	Джерела фінансування

Управління реалізацією стратегії

Оцінюється адекватність сформованої групи управління реалізацією стратегії — склад, відповідальні за реалізацію конкретних стратегічних проектів, способи і інструменти контролю діяльності такої групи та ін.

Механізм управління повинен містити наступну інформацію:

- перелік відповідальних за реалізацію стратегії і окремих її елементів, з зазначенням їх компетенції;
- механізм прийняття рішень;
- процедура звітності про результати реалізації стратегії.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Інформація про управління реалізацією стратегії відсутня
1	Відповідальним призначений виконком міськради або будь-який з департаментів муніципалітету, механізм прийняття рішень не розроблений
2	Відповідальним призначений виконком або департамент муніципалітету, механізм прийняття рішень недосконалий, має фрагментарний характер
3	Механізм прийняття рішень описаний адекватно, однак відсутній єдиний орган координації відповідальних за різні напрямки реалізації стратегії
4	Механізм прийняття рішень описаний адекватно, призначений координатор діяльності органів, відповідальних за різні напрямки реалізації стратегії
5	Розроблено механізм реалізації, створено окрему структуру для управління реалізацією стратегії ¹¹

¹⁰ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія Харкова до 2020 року
<https://docs.zoho.com/file/kicug56d5ea548f534975a6127b5f17b3c77d>

¹¹ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегічний план розвитку Дніпропетровська до 2020 року, стор. 90
<https://docs.zoho.com/file/cpuhw365e3cbb1d624c8aa4ee51b6a9c46512>

Громадські обговорення проекту стратегії

Оцінюється механізм затвердження стратегії, а саме — чи було проведено обговорення проекту з громадськістю. Необхідно визначити, чи була у представників громадськості можливість ознайомитися з проектом стратегії, внести свої коригування, чи були враховані їх побажання в фінальному документі. Обговорення з громадськістю необхідне для того, щоб всі стейкхолдери могли переконатися, що їх інтереси були враховані в фінальному документі.

При оцінці нараховується по одному балу за виконання кожної з вимог в процесі затвердження стратегії¹²:

1	Було оголошення про проведення громадських слухань
1	Громадськості була надана можливість ознайомитися з проектом стратегії
1	Проведено зустрічі з представниками громадськості
1	Представникам громадськості була надана можливість внести пропозиції щодо коригування стратегії
1	Результати обговорення з громадськістю були проаналізовані і прийняті до уваги

2.5. Моніторинг

Якісно розроблений механізм моніторингу дозволяє своєчасно зіставляти прогностичні і реальні результати реалізації заявлених планів, а також розробляти заходи щодо підвищення ефективності реалізації стратегії. При оцінці даного етапу розглядається механізм, за допомогою якого відстежується досягнення заявлених стратегічних цілей. Аналізуються інструменти, що використовуються для цього, подання результатів моніторингу та використання їх для актуалізації стратегії.

Моніторингова група

Висновки моніторингової групи є підставою для подальшого коригування стратегічних цілей. Група оцінюється з точки зору її чисельності, структури і компетенції її учасників. Необхідно призначити керівника-координатора такої групи для ефективно організації процесу моніторингу. Для незалежної оцінки результатів реалізації стратегії до моніторингу можуть бути залучені зовнішні експерти та консультанти.

Крім цього повинні бути визначені:

- зони відповідальності учасників моніторингової групи;
- періодичність засідань моніторингової групи;
- механізм прийняття рішень;
- механізм звітності про результати роботи моніторингової групи.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Відсутня інформація про моніторингову групу
1	Заявлено про створення моніторингової групи, однак інформація про її складі і функції відсутня
2	Функція моніторингу заявлена формально, виконавець — підрозділ муніципалітету
3	Заявлений перелік учасників групи без зазначення їх компетенції та функціоналу
4	Перелік учасників групи супроводжується описом їх експертизи та досвіду, призначений керівник-координатор
5	Збалансована група з 10–20 експертів в різних сферах; призначений керівник-координатор; залучаються зовнішні експерти та консультанти ¹³

¹² Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Сум до 2030 року, стор. 10
<https://docs.zoho.com/file/cpuhwb644d08f07b24f55b387f2ffc28c139>

¹³ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Відня до 2019 року, стор. 100
<https://docs.zoho.com/file/kicug37a0b1e3c8f74e028e4d21075b6fa044>

Показники виконання стратегії

Оцінюється розкриття якісних і кількісних показників, динаміка яких демонструє статус досягнення стратегічних цілей. Розрахунок і аналіз таких показників повинен виконуватися регулярно протягом усього періоду реалізації стратегії і демонструвати, наскільки ефективним є механізм реалізації.

Результатами аналізу показників виконання стратегії можуть бути:

- дострокове згортання деяких проектів через їхню неефективність;
- перегляд деяких пріоритетів і цілей;
- коригування механізму реалізації стратегії.

Даний елемент стратегії оцінюється з урахуванням наступних критеріїв:

- показники рівномірно розподілені між стратегічними цілями;
- наведено базове і цільове значення заявлених показників;
- вказані терміни досягнення цільових значень.

При оцінці нараховується по одному балу за виконання кожної з вимог при розкритті ключових показників¹⁴:

1	Наведено перелік показників
1	Збалансований розподіл показників між цілями
1	Зазначено базове значення цільових показників
1	Зазначено цільове значення показників
1	Наведено очікувані терміни досягнення цільових значень показників

Комунікація з громадськістю в ході реалізації стратегії

Моніторинг реалізації стратегії передбачає регулярну комунікацію з громадськістю, оскільки кінцева мета стратегії — підвищення ступеня задоволеності потреб жителів. Документ повинен бути не тільки планом дій для муніципалітету, але і комунікаційним інструментом — жителі міста повинні знати, які саме заходи будуть реалізовані міською владою протягом найближчих років.

Даний елемент оцінюється з точки зору:

- ступеня залучення громадськості до комунікації;
- періодичності такої комунікації;
- інструментарію взаємодії (круглі столи, онлайн-опитування, інтерв'ю, тощо).

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Комунікація з громадськістю не передбачена
1	Інформування громадськості здійснюється виключно шляхом публікації новин, прес-релізів на офіційному сайті муніципалітету, в місцевих ЗМІ або на офіційних сторінках міста в соціальних мережах
2	Громадськість інформується виключно за допомогою звітності
3	Спорадичний діалог з громадськістю за допомогою обмеженого інструментарію
4	Систематичний діалог з громадськістю за допомогою обмеженого інструментарію
5	Систематичний діалог з громадськістю за допомогою повного інструментарію ¹⁵

¹⁴ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Маріуполя до 2021 року
<https://docs.zoho.com/file/kicug593ea624feed49d18a54fb5659415e54>

¹⁵ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Маріуполя до 2021 року, стор. 203
<https://docs.zoho.com/file/kicug593ea624feed49d18a54fb5659415e54>

Звітність

Оцінюється наявність звітів, їх якість і регулярність підготовки. Звіт про хід реалізації стратегії повинен містити наступні елементи:

- динаміку ключових показників;
- проблеми, що виникли в процесі реалізації стратегії та їх причини;
- висновки та рекомендації щодо актуалізації стратегії.

Для того, щоб громадськість мала можливість відслідковувати статус реалізації стратегії, такі звіти повинні регулярно публікуватися.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Звітність не передбачена
1	Звітність обмежується офіційними прес-релізами та новинами
2	Звітність нерегулярна та/або не публікується у відкритому доступі
3	Регулярно публікуються короткі звіти, що не дозволяють в повному обсязі аналізувати хід реалізації стратегії
4	Регулярно публікуються розгорнуті звіти, які містять не всі необхідні елементи
5	Регулярно публікуються розгорнуті звіти, що містять опис проблем і рекомендації для коригування цілей ¹⁶

Коригування цілей

Оцінюється наявність і реальне застосування інструментарію актуалізації заявлених стратегічних цілей під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Рішення про актуалізацію стратегії повинно ухвалюватися за результатами моніторингу та комунікації з громадськістю.

Даний елемент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів з урахуванням наступних критеріїв:

0	Коригування цілей не передбачене
1	Перегляд стратегії заплановано через значний період її реалізації (5–10 років)
2	Коригування цілей передбачене, проте періодичність не визначена, відсутня прив'язка до результатів моніторингу
3	Передбачено, що коригування цілей буде здійснюватися за результатами моніторингу, проте періодичність такого коригування, а також необхідність комунікації з громадськістю не встановлені
4	Передбачено, що коригування цілей буде здійснюватися за результатами моніторингу, включаючи комунікацію з громадськістю, проте періодичність такого коригування не встановлена
5	Коригування проводиться регулярно за результатами моніторингу та комунікації з громадськістю ¹⁷

¹⁶ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Кременчука до 2028 року, стор. 112
<https://docs.zoho.com/file/kicug3952b2eb0c2d4e95a580b036e9a23780>

¹⁷ Приклад стратегії з найвищим балом — стратегія розвитку Сум до 2030 року, стор. 62–63
<https://docs.zoho.com/file/cpuhwb644d08f07b24f55b387f2ffcf28c139>

/03

ДЖЕРЕЛА

03

3. Джерела

3.1. Нормативні акти

Дана Методологія розроблена з урахуванням вимог чинного законодавства та інших нормативних актів України, що регулюють стратегічне планування міст:

1. Закон України «Про благоустрій населених пунктів» від 06.09.2009 № 2807-IV.
2. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 08.02.2002 № 3059-III.
3. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III.
4. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621-IV.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
6. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 № 586-XIV.
7. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI.
8. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 07.02.2011 № 3038-VI.
9. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV.
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про створення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 02.04.2009 № 309-2009-п.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08.2014 № 385.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів щодо їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11.11.2015 № 932.
13. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розробки, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку і планів заходів щодо їх реалізації» від 31.03.2016 № 79.
14. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» від 29.07.2002 № 224.
15. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 № 504-2006-р.
16. Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25.05.2001 № 341/2001.
17. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку» Україна-2020» від 12.01.2015 № 5/2015.

3.2. Українські та іноземні методики

При розробці Методології були використані кращі приклади української та світової практики розробки та оцінки стратегій:

1. Analytical framework and data for evaluating a City Resilience Strategy's emphasis on social equity and justice (стаття Joanne Fitzgibbons и Carrie L. Mitchell, School of Planning, University of Waterloo, Канада).
2. City's Development Strategies: Improved Approaches. Example of Kyiv (стаття аналітичного центру «CEDOS» (Україна), оцінююча стратегію розвитку міста Києва до 2025 року).
3. Competitive cities for jobs and growth (стаття, написана на Social, Urban, Rural, and Resilience Global Practice and the Trade and Competitiveness Global Practice of the World Bank Group по результатам дослідницького проекту Competitive Cities Knowledge Base, реалізованого за підтримки Світового банку).
4. Good Design and the Local Development Plan Process (методологія підготовки стратегій міст, розроблена консультантами компанії Design Commission for Wales, Великобританія).
5. Methodology and best practices in urban strategic planning in the Mediterranean (методологія підготовки стратегій міст, розроблена консультантами компанії Knowledge transfer center Málaga, Іспанія).
6. Monitoring Georgia's SME Development Strategy 2016–2020 (звіт OECD (Організація економічного співробітництва і розвитку) про результати моніторингу реалізації стратегії Грузії на 2016-2020 роки).
7. REgeneration MOdel for accelerating the smart URBAN transformation (методологія підготовки стратегій міст, розроблена консультантами компанії Remo URBAN, ЄС).

8. Smart city hub. General principles of successful strategic urban planning (онлайн-платформа, яка містить інформацію про стратегічний розвиток міст).
9. Smart city strategy index: Vienna and London leading in worldwide ranking (публікація компанії Roland Berger, Німеччина).
10. Sustainable Urban Development Strategies (методологія підготовки стратегій міст, розроблена Європейською комісією).
11. Sustainable Urban Development Strategy (методологія підготовки стратегій міст, розроблена організацією The MedCities, Іспанія).
12. Urban Strategy: Smart principles, smart processes, smart tools, smart outcomes (методологія підготовки стратегій міст, розроблена архітектурно-містобудівною компанією Space Syntax, Великобританія).
13. Urban Sustainable Development Strategies in the Mediterranean (методологія підготовки стратегій міст, розроблена проектом USUDS).
14. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн вишеградської четвірки (методичний посібник Громадської організації «Євро-регіон «Дністер»).
15. Методи організування процесу стратегічного планування розвитку міста (стаття Карого О. І., Чорнописької Н. В., Карої Н. І., Національний університет «Львівська політехніка»).
16. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик (публікація Проекту ПРОМІС «Партнерство для розвитку міст»).

3.3. Стратегії міст

Для тестування і оцінки практичного застосування Методології було вивчено 50 стратегій українських і зарубіжних міст:

1. Стратегії українських міст: Біла Церква, Бердянськ, Вінниця, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Ізюм, Київ, Кременчук, Кривий Ріг, Кропивницький, Луцьк, Львів, Маріуполь, Мелітополь, Миколаїв, Нікополь, Одеса, Полтава, Рівне, Сєверодонецьк, Суми, Тернопіль, Ужгород, Харків, Хмельницький, Чернігів, Чернівці.
2. Стратегії зарубіжних міст: Алмати (Казахстан), Берлін (Німеччина), Бостон (США, Массачусетс), Варшава (Польща), Відень (Австрія), Дубай (ОАЕ), Лондон (Великобританія), Люблін (Польща), Манчестер (Великобританія), Мельбурн (Австралія), Нур-Султан (Казахстан), Нью-Йорк (США), Париж (Франція), Сідней (Австралія), Стокгольм (Швеція), Тель-Авів (Ізраїль), Шанхай (Китай), Ель-Пасо (США, Техас).



www.kreston.ua



Україна, м. Київ, вул. Антоновича, 172
+380 44 333 44 93