РОЗДІЛ 7. ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ, ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У контексті стратегічного планування розвитку Краматорської міської територіальної громади до 2027 року, ключовим є розуміння того, що процеси впровадження та оцінювання Стратегії виступають не як ізольовані елементи, а як взаємозалежні складові єдиного циклу стратегічного планування. Цей цикл є основоположним для забезпечення послідовного та ефективного розвитку громади, охоплюючи всі етапи від формулювання стратегічних цілей до оцінки результатів їх виконання.

Ефективна реалізація програм розвитку, проєктів та заходів потребує від громади не тільки наявності фінансових ресурсів, але й вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Моніторинг та оцінювання досягнення цілей відіграють вирішальну роль у цьому процесі, дозволяючи своєчасно ідентифікувати відхилення від запланованих параметрів та коригувати діяльність відповідно до поточних умов та викликів.

Завершальний етап стратегічного планування - оцінювання ефективності впроваджених ініціатив - передбачає аналіз впливу реалізованих проєктів на загальний розвиток громади. Цей аналіз має включати не тільки кількісні показники, але й якісну оцінку змін, що відбулися в соціальному, економічному та екологічному аспектах життя громади. Результати оцінювання повинні бути використані для корекції та удосконалення майбутніх стратегічних планів, забезпечуючи таким чином циклічність та постійне вдосконалення процесу стратегічного планування. Так, інтегрований підхід до стратегічного планування, який охоплює як впровадження, так і оцінювання, дозволяє Краматорській міській територіальній громаді не тільки ефективно адаптуватися до динамічно змінюваного середовища, але й оптимізувати використання доступних ресурсів та забезпечити сталий розвиток, що відповідає визначеним стратегічним цілям.

Система управління Стратегією має два рівні: політичний та технічний. Політичний рівень забезпечує особисто міський голова, виконавчий комітет, міська рада. На цьому рівні заслуховуються та затверджуються звіти Робочої групи з управління реалізацією Стратегії та моніторингу, пропозиції щодо внесення змін до Стратегії та її оновлення. Міська рада для досягнення цілей та виконання завдань Стратегії приймає рішення щодо внесення змін до неї на підставі пропозицій міського голови. Технічний рівень управління і моніторингу виконують відповідальні за реалізацію завдань Стратегії виконавчі органи міської ради.

З метою координації дій щодо впровадження Стратегії та Плану заходів розпорядженням міського голови утворюється Робоча група з управління реалізацією Стратегії та моніторингу як постійно діючий консультативно-дорадчий орган (далі – Робоча група). Повний склад Робочої групи та персональна відповідальність за реалізацію завдань Стратегії визначається розпорядженням міського голови. До її складу входять представники виконавчих органів міської ради, відповідальних за виконання завдань Стратегії, депутати, підприємці, діячі громадських організацій, представники Молодіжної ради та ін.

Робоча група збирається не рідше одного разу на півріччя та виконує наступні функції: координує дії підрозділів, комунальних підприємств та установ міської ради, старост громади в процесі впровадження Стратегії, реалізації проєктів місцевого розвитку, заходів місцевих та регіональних програм; здійснює підготовку щорічних звітів про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії.

Моніторинг реалізації Стратегії

Для відстеження та аналізу динаміки і структурних змін, що відбуваються у громаді відповідно до визначених у Стратегії стратегічних, оперативних цілей та завдань проводиться моніторинг реалізації Стратегії. Моніторинг є сукупністю заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації про стан реалізації Стратегії. Результати моніторингу є основою для висновків про необхідність внесення змін (актуалізації) Стратегії та стимулювання її реалізації. У межах Стратегії визначено базовий короткий перелік ключових індикаторів, призначений для публічного моніторингу та інформування мешканців громади про динаміку змін і досягнення стратегічних цілей. Цей перелік дозволяє стисло та зрозуміло оцінити загальні результати реалізації Стратегії.

Таблиця 7.1

Система індикаторів моніторингу реалізації Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади

Кількість/частка захисних споруд, приведених у працездатний стан, од., %
Кількість добровільних пожежно-рятувальних підрозділів, центрів безпеки, од.
Площа очищених територій від вибухонебезпечних предметів, га
Обсяг зібраних і вивезених відходів / відходів від руйнувань, тис.тонн/рік
Кількість об’єктів інфраструктури з альтернативним енергозабезпеченням, од.
Обсяг інвестицій у відновлення інфраструктури, млн грн/рік
Кількість реалізованих інфраструктурних проєктів, од.
Площа нових зелених насаджень, га/м^2
Кількість учасників програм перекваліфікації, осіб
Кількість заходів зі згуртованості / кількість учасників, од. / осіб
Кількість ветеранів і ВПО, охоплених програмами інтеграції, осіб
Кількість модернізованих об’єктів медицини, од.
Кількість нових підприємств/релокованих бізнесів, од.
Обсяг залучених зовнішніх ресурсів (донорські кошти, співфінансування), млн грн/рік
Динаміка доходів бюджету громади, % зміни порівняно з попереднім роком
Чисельність наявного населення громади (оцінка), осіб

** Окремі показники, зокрема «Динаміка доходів бюджету громади» та «Чисельність наявного населення громади», використовуються як контекстні індикатори та враховуються при аналізі результатів реалізації Стратегії. Значення показників залежать від зовнішніх факторів і не є прямим критерієм оцінки виконання заходів Стратегії.*

Аналіз показників, наведених у таблиці 7.1, свідчить про комплексний підхід до оцінювання результативності реалізації Стратегії розвитку громади, який охоплює безпекові, інфраструктурні, екологічні, соціальні та економічні аспекти, дозволяє відстежувати динаміку відновлення, рівень стійкості та соціальної згуртованості, а також забезпечує основу для своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін безпекової ситуації та ресурсних можливостей громади.

Водночас для потреб управління та прийняття рішень використовується розширена система кількісних і якісних індикаторів, яка формується в процесі щорічного моніторингу реалізації Стратегії з урахуванням заходів і проєктів, визначених у Плані заходів з реалізації Стратегії. Саме ця система індикаторів слугує основою для поглибленого аналізу виконання завдань, оцінки ефективності заходів, зіставлення запланованих і фактичних результатів та підготовки управлінських висновків.

Моніторинг впровадження Стратегії здійснюється щорічно. Звіт про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії включає узагальнену таблицю (у формі згідно з додатком 12 до Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджених наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265), яка демонструє рівень виконання завдань, порівняння базових (на початок реалізації Стратегії), прогнозованих проміжних (станом на конкретний період) і фактичних значень показників та висновки у вигляді аналітичної довідки.

Результати щорічного моніторингу використовуються для оцінки досягнення цілей, коригування управлінських рішень, актуалізації заходів і, за потреби, оновлення Стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання реалізації Стратегії

У рамках стратегічного розвитку Краматорської міської територіальної громади до 2027 року, процес оцінки результатів реалізації Стратегії представляє собою ключовий етап, що забезпечує зворотний зв'язок необхідний для аналізу ефективності впроваджених ініціатив. Оцінювання проводиться після завершення визначеного терміну реалізації Стратегії на основі аналізу даних, отриманих в результаті систематичного моніторингу. Цей процес є невід'ємною частиною циклічного підходу до стратегічного управління, дозволяючи оцінити ступінь досягнення цільових показників та їх вплив на соціально-економічний розвиток громади.

Заключний звіт, що формується на основі оцінювання, містить комплексну інформацію, яка включає порівняння базових (визначених на момент початку реалізації Стратегії), прогнозованих і фактичних значень ключових показників, що дозволяє визначити реальний прогрес і відхилення від очікуваних результатів, аналіз досягнення встановлених цілей.

Оцінювання може проводитися як внутрішніми силами виконавців Стратегії, так і залученими зовнішніми експертами. Внутрішнє оцінювання дозволяє використовувати глибоке розуміння внутрішніх процесів і специфіки громади, тоді як зовнішнє оцінювання забезпечує об'єктивність та незалежність перспективи, вносячи в процес аналізу свіжий погляд та експертні знання. Процес оцінки є фундаментальним для забезпечення адаптивності та гнучкості стратегічного управління в умовах змінюваного зовнішнього середовища, дозволяючи не лише оцінити ефективність вже реалізованих ініціатив, але й визначити напрями для подальших коректівних дій та удосконалення стратегічного планування.

За результатами підсумкового оцінювання реалізації Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади Робоча група з управління реалізацією Стратегії може ініціювати підготовку пропозицій щодо подальшого стратегічного планування. Залежно від отриманих результатів, динаміки досягнення стратегічних цілей та змін зовнішнього середовища такі пропозиції можуть стосуватися актуалізації Стратегії, розроблення нового стратегічного документа або пролонгації дії чинної Стратегії на наступний період.

Пролонгація дії Стратегії може бути рекомендована за умови збереження актуальності стратегічного бачення громади, стратегічних цілей та відсутності кардинальних змін зовнішніх чинників, що визначають соціально-економічний розвиток громади. Такий підхід забезпечує спадковість стратегічного розвитку, безперервність реалізації визначених пріоритетів та ефективне використання напрацьованих управлінських і проєктних рішень.

Управління ризиками

Для Краматорської міської територіальної громади управління ризиками є не окремим допоміжним елементом, а базовим принципом стратегічного управління в умовах воєнного

стану. Близькість до зони активних бойових дій, нестабільність безпекового середовища, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та обмеженість ресурсів означають, що будь-які стратегічні рішення мають ухвалюватися з урахуванням постійної невизначеності та можливості різкої зміни зовнішніх умов. Стратегія розвитку громади побудована з урахуванням того, що ризик є постійним фактором, а не винятковою ситуацією. Тому управління ризиками інтегроване в логіку документа на всіх рівнях - від формування цілей і завдань до реалізації програм, проєктів і щорічного моніторингу.

У межах Стратегії ризики розглядаються комплексно та міжсекторально. Йдеться не лише про безпекові загрози, а й про ризики для:

критичної та соціальної інфраструктури;

безперервності надання життєво важливих і адміністративних послуг;

економічної та бюджетної спроможності громади;

людського капіталу, соціальної згуртованості та демографічної стабільності;

екологічної ситуації;

енергетичної стійкості та забезпечення ресурсами.

Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарних рішень і формує цілісну модель реагування, у якій безпекові, соціальні, економічні та екологічні аспекти взаємопов'язані між собою. Ключовим інструментом управління ризиками у Стратегії є сценарний підхід, який дозволяє громаді діяти в умовах різних варіантів розвитку подій, не змінюючи стратегічного бачення. При цьому коригування стосується не самих стратегічних цілей, а оперативних завдань, індикаторів, пріоритетності заходів і темпів їх реалізації, що забезпечує гнучкість управління та адаптацію до поточної ситуації.

Управління ризиками безпосередньо пов'язане із системою моніторингу реалізації Стратегії. Відхилення фактичних показників від запланованих розглядаються як сигнали наявності або посилення відповідних ризиків, що потребують управлінської реакції. За результатами моніторингу можуть уточнюватися програмні заходи, змінюватися черговість реалізації проєктів, перерозподілятися ресурси в межах затверджених стратегічних пріоритетів. Проактивний характер управління ризиками забезпечується тим, що громада відстежує не лише виконання заходів, а й контекстні показники, зокрема безпекову ситуацію, стан інфраструктури, доступність послуг, бюджетні надходження, демографічні та соціальні процеси. Це дозволяє завчасно реагувати та коригувати управлінські рішення.

Таким чином, управління ризиками у Стратегії розвитку Краматорської МТГ - це системний, інтегрований і практичний інструмент, який забезпечує збереження керованості, безперервність надання послуг та здатність громади адаптуватися до змінних умов воєнного часу. Саме цей підхід створює підґрунтя для стійкості сьогодні та для відновлення й розвитку в майбутньому.

Стратегічне резюме

Проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади до 2027 року є ключовою умовою її ефективного впровадження. Моніторинг забезпечує безперервний зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та коригуванням управлінських рішень, дозволяючи відстежувати динаміку змін у громаді та своєчасно реагувати на виклики, пов'язані з воєнною ситуацією та трансформацією соціально-економічного середовища.

Ефективність моніторингу забезпечується поєднанням кількісних та якісних методів оцінювання, що дозволяє комплексно аналізувати виконання стратегічних і оперативних цілей. Порівняння базових, проміжних і фактичних значень індикаторів створює підґрунтя

для об'єктивної оцінки прогресу та визначення необхідності коригування управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності, коли здатність громади до адаптивності визначає ефективність її функціонування. Організаційна модель управління реалізацією Стратегії ґрунтується на взаємодії політичного та технічного рівнів, що забезпечує легітимність, узгодженість та результативність процесів. Центральну роль у цьому відіграє Робоча група, яка координує діяльність виконавців та партнерів, а також формує щорічні звіти. Публічність цих звітів підсилює прозорість управління.

Оцінювання результатів реалізації Стратегії та управління ризиками забезпечують можливість комплексно оцінити ефективність впроваджених заходів і стійкість досягнутих результатів. Аналіз цільових показників, ефективності використання ресурсів та впливу ініціатив на різні групи населення дозволяє визначити напрямки для подальшого розвитку. Управління ризиками інтегрується в процес оцінювання шляхом постійного аналізу потенційних загроз, їхнього ймовірного впливу та готовності громади до реагування. Раннє виявлення ризиків та превентивні заходи знижують імовірність критичних відхилень та підвищують стійкість громади у динамічному безпековому середовищі. У підсумку моніторинг, оцінювання та управління ризиками формують єдину інтегровану систему стратегічного управління, що дає змогу громаді зберігати стійкість у воєнний час і створювати передумови для майбутнього відновлення та модернізації.