

УДК 352:005.21](477)(076)

Оленковська Лариса Павлівна

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
кандидат наук з державного управління

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ МІСТА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. У статті розглядається досвід розробки та впровадження систем моніторингу виконання стратегічних планів розвитку територіальних громад для міст Дніпропетровської області, створення системи показників та її впровадження.

Ключові слова: індикатори, збалансована система показників, імплементація елементів стратегії в систему планування.

Оленковская Л.П. Эффективная система мониторинга реализации стратегического плана развития города на основе сбалансированных показателей

Аннотация. В статье рассматривается опыт разработки и внедрения систем мониторинга выполнения стратегических планов развития территориальных общин для городов Днепропетровской области, создание системы показателей, ее согласования и внедрения.

Ключевые слова: индикаторы, сбалансированная система показателей, имплементация элементов стратегии в систему планирования,

Olenkovska L.P. Effective system of monitoring strategic plans development of the city on the basis balanced indicators

Annotation: The article deals with development and implementation of monitoring of the strategic plans of local communities for the cities of Dnepropetrovsk region, a system of indicators, its coordination and implementation.

Key words: indicators, balanced scorecard, strategy implementation elements in the planning system.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В Україні підготовка стратегічних планів розвитку територіальних громад стала звичайним явищем. Однак однією з ключових проблем управління розвитком громад є хронічне невиконання цих планів, часто внаслідок відсутності досвіду імплементації стратегічних планів у систему планування управління розвитком території, наявності зрозумілої та доступної системи показників (індикаторів). Особливо це відчутно у великих містах, на рівні районів або областей, де розгалужена система управління майже виключає взаємодію

окремих підрозділів, інтереси та завдання яких перебувають часто в конфлікті. Готуючи цільові програми, деякі підрозділи ігнорують заходи стратегічних планів, що спричиняє їх невиконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації з цього питання представлено переважно працями іноземних авторів (М. Лендшел, Р. Каплан), а також, як складова процесу планування, – у працях українських авторів (В. Вакуленко, Б. Винницький, В. Мамонова, Ю. Ратейчак). Ідеться переважно про методичні рекомендації щодо розробки системи моніторингу, однак аналіз практичного застосування таких систем вітчизняними дослідниками не розглядався.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, на рівні територіальної громади стратегічний план залишається поза межами загальної системи планування через те, що традиційна планово-бюджетна система, визначена законами України, діє і без довгострокового планування.

Таким чином, моніторинг імплементації стратегічного плану в загальну систему планування розвитку громади великого міста є важливою складовою успіху його реалізації.

Крім того, чинна нормативна база визначає показники виконання стратегічних планів винятково на рівні макропоказників, не враховуючи контроль за реалізацією стратегічного плану на рівні завдань, що фактично позбавляє управлінця відслідкувати причинно-наслідкові зв'язки між заходами з виконання стратегічного плану та змінами середовища.

Формулювання цілей статті. Метою публікації є представлення досвіду розробки, упровадження та оцінки результатів упровадження системи моніторингу у м. Дніпропетровську з метою дальшого вдосконалення теоретичних моделей.

Виклад основного матеріалу. Однією з основних функцій органів місцевого самоврядування є контроль за переліком та якістю різноманітних послуг, що надаються територіальній громаді, сприяння її постійному

позитивному розвитку. У випадку з наданням адміністративних, соціальних послуг або послуг життєзабезпечення саме органи місцевого самоврядування формулюють технічні завдання для постачальників послуг і контролюють відповідність їх переліку та якості законам України, іншим нормативним актам, установлюють показники (індикатори) якості надання послуг за умов жорсткої конкуренції територіальних громад за ресурси, у пошуку інвестицій територіальні громади намагаються не тільки поліпшити показники розвитку, а й порівняти якість послуг, які вони спроможні надати, із показниками (індикаторами) інших міст [3]. За цих умов стратегічне планування та моніторинг його ефективності перетворюється на інструмент підвищення конкурентоспроможності міста.

Однак великі міста в Україні, що є самодостатніми та мають загальні позитивні показники, часто страждають від неузгодженої діяльності своїх же управлінських підрозділів.

Кожна адміністративно-територіальна одиниця, як правило, має багаторівневу систему планування, що складається із загальних планів і так званих галузевих програм (Рис.1):

Відповідно кожен рівень планування може мати власну систему індикаторів або орієнтуватися на універсальні показники розвитку.

Як правило, з метою отримання об'єктивної інформації про територію використовується система державної статистики, яка містить уніфікований набір показників, що дозволяє зіставляти розвиток конкретної адміністративно-територіальної одиниці з іншими на рівні держави. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 2011 року розширила законодавче унормування питань моніторингу регіональних стратегій розвитку, однак може бути застосована і до міст.

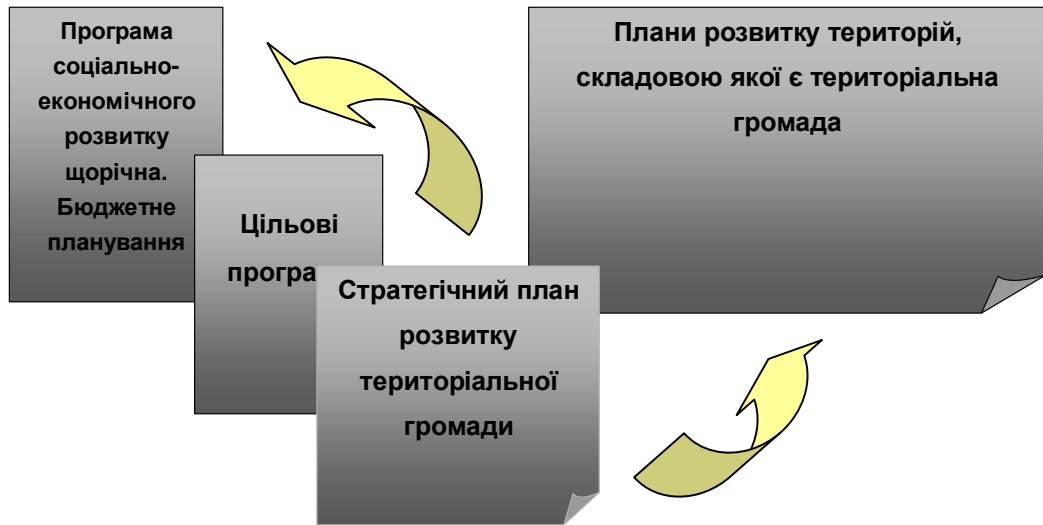


Рис. 1. Система місцевих нормативних документів забезпечення планування розвитку території

Глобалізація економічних процесів, конкуренція територіальних громад за ресурси спонукає світову співдружність упроваджувати міжнародні системи індикаторів. До участі в таких проектах поступово долучаються українські міста.

Системи моніторингу розвитку територій у більшості випадків сфокусовано на імплементацію даних у загальнодержавні системи моніторингу. Як результат, маємо конфлікт потреб держави в зборі макроекономічних показників і потреб моніторингу динаміки розвитку територіальної громади, яку ці показники не завжди відбивають.

Більшість моніторингових завдань для територіальної громади спрямовано на забезпечення об'єктивною інформацією мешканців щодо загального стану справ у громаді та інформаційними потребами місцевих органів управління для ухвалення управлінських рішень.

Отже, щоб порівнювати певне місто з іншими містами, потрібно мати уніфіковані системи показників на рівні макроекономічних і

макросоціальних явищ. Для того ж, щоб демонструвати щоденне зростання територіальної громади, потрібні специфічні показники, спрямовані на моніторинг специфічних для певної території процесів, відповідно до обраного громадою бачення. Глобальний світ вимагає глобальних, уніфікованих підходів до оцінювання якості управління. Особливо коли йдеться про інвестиційний клімат і можливості порівняти умови для інвесторів у різних містах [9].

Однак зростаюча громадська активність спонукає органи місцевого самоврядування дбати і про доступність даних щодо стану міського середовища і для громадян. Проте органи місцевого самоврядування, які бажають бути відкритими та зрозумілими для громад, мають «перекладати» мову статистики на показники, зрозумілі, осяжні для користування в спілкуванні з громадою. У рамках проекту МЕРМ «Місцевий економічний розвиток міст», що здійснюється за підтримки Федерації Канадських муніципалітетів, пропонує комплексну систему моніторингу виконання стратегічних планів розвитку територіальних громад та індикаторів, яка є мішаною системою, що враховує світовий досвід управлінської думки, дає змогу громаді та управлінцям контролювати зміни з рівня виконання проектів як складових стратегічного плану.

Стандартну ієрархію показників, що запровадив зокрема Р. Каплан, ми пропонуємо дещо модифікувати та поділити на 4 рівні.

Індикатори класу А: прості, легко розраховуються і є зіставними з показниками розвитку міст різних країн. Таким чином, можна досягти важливого результату: дати змогу управлінцям зіставляти показники розвитку територіальних громад з територіальними громадами, різних країн, а також відслідковувати розвиток власної територіальної громади в динаміці (чисельність населення, кількість об'єктів завершених / незавершених будівництвом, кількість лікарень, місць у медичних та освітніх установах та ін.). Наприклад.

- рівень купівельної спроможності населення на території об'єкта планування;

- кількість створених робочих місць;
- доходи місцевого бюджету в абсолютних цифрах.

Або більш деталізований приклад:

Інтеграція у світову економіку

- загальний обсяг експорту;
- загальний обсяг імпорту;
- прямі іноземні інвестиції в регіони;
- обсяг інвестицій з регіонів в економіку інших країн.

Економічний розвиток

- обсяг промислового виробництва на душу населення;
- обсяги фактичних доходів місцевих бюджетів;
- обсяги фактичних доходів місцевих бюджетів на душу населення;
- роздрібний товарообіг на душу населення;
- платні послуги;
- платні послуги на душу населення;
- середня місячна заробітна плата тощо.

Індикатори класу В: індикатори, що можуть уявлятися відносно легко порівнюваними, але вимагають попереднього аналізу методики розрахунку і дальшого її коригування, щоб уникнути неадекватних зіставлень (статистика з безробіття, якості навколишнього середовища і т.д.) Ці показники в більшості випадків регулюються локальними (у межах однієї держави) нормативними актами і мають специфіку збору та обрахування. Наприклад:

трудові ресурси

- чисельність населення, зайнятого в усіх сферах економіки;
- чисельність учнів у школах із поглибленим вивченням іноземної мови;
- чисельність студентів у закладах, що готують фахівців з

іноземної філології (перекладачів);

Інфраструктура підтримки бізнесу

- кількість зареєстрованих страхових компаній;
- кількість компаній, що надають бізнес-послуги (консалтингові, ріелтерські, бізнес-центри, бізнес-інкубатори, рекламні, виставкові компанії);

- кількість зареєстрованих учасників виставок транспортна інфраструктура;

- щільність залізниць на 100 км. кв.;
- щільність автошляхів на 100 км кв.;
- загальний обсяг пасажирських перевезень усіма видами транспорту;
- загальний обсяг вантажних перевезень усіма видами транспорту;
- кількість діючих митних переходів;
- кількість морських, річкових вокзалів, аеропортів в обласному та районних центрах.

Телекомунікаційна та інформаційна інфраструктура

- кількість основних телефонних апаратів загального користування;
- покриття мобільним зв'язком території області;
- кількість фірм-провайдерів Інтернету (перелік, адреси, телефони);
- кількість теле- і радіокомпаній (перелік, адреси, телефони)

Розвиток фінансової інфраструктури

- кількість діючих банків;
- сплачений статутний фонд;
- кредити, надані комбанками суб'єктам підприємницької діяльності;
- обсяг приватних заощаджень у банках області в розрахунку

на душу населення;

- кількість банківських установ, що працюють з кредитними картками;
- кількість інвестиційних компаній та довірчих товариств;

- кількість фондів інституцій.

Розвиток людських ресурсів

- забезпеченість населення житлом;
- кількість приватних легкових автомобілів на 1000 осіб;
- кількість лікарів усіх спеціальностей на 10 000 осіб;
- ємність амбулаторно-поліклінічних закладів на 10 000 осіб.

Перелік є прикладовим, може доповнюватися або скорочуватися залежно від завдань моніторингу.

Індикатори класу С: група індикаторів, незіставних безпосередньо, що визначаються за специфічною методикою в кожній країні і в зв'язку з цим вимагають ґрунтовного аналізу для проведення інтерпретації порівняльного аналізу значень цих показників між містами різних країн. Це такі показники, як індикатори бідності, виплати соціальної допомоги, характеристики доходів населення та ін.

Наприклад, у сфері діяльності органів місцевої влади щодо розвитку підприємництва:

- кількість і ставки запроваджених місцевих податків і зборів;
- кількість відвідувань веб-сторінок місцевих органів влади;
- кількість малих підприємств у розрахунку на 10 000 населення;
- фінансові результати діяльності малих підприємств;
- частка малих підприємств, які одержали прибуток;
- кількість малих підприємств, що випускали продукцію/надавали послуги;
- обсяг виробленої малими підприємствами продукції (робіт, послуг).

Проте в деяких випадках в умовах, наприклад, унітарної держави, централізованої системи управління зміни можуть бути дуже повільними і малопомітними на рівні макроекономічних та макросоціальних показників, а

недосконала система збору та обробки даних заважатиме відслідковувати ці зміни.

Проект МЕРМ (місьцевий економічний розвиток міст), консультантом якого є автор, запропонував доповнити цю систему показниками контролю ефективності діяльності органів місцевого самоврядування індикаторами управління на основі результатів.

Ми пропонуємо доповнити систему **індикаторами класу D** – моніторингу розвитку на основі результатів.

Ураховуючи досвід іншої успішної країни – Великої Британії [2] з системою моніторингу DTLR, їх у свою чергу можна поділити на групи:

1. Індикатори стану системи надання суспільних послуг

Індикатори стану наводяться за кожним видом суспільної послуги. Наприклад, за сектором житлових послуг наводиться перелік з 34 показників, кожен з яких повинен відбивати досягнення визначених цілей у житловій політиці місцевої влади. За більшістю індикаторів місцева влада повинна подавати звіт до вищих органів влади.

2. Індикатори – цільові орієнтири

Такі індикатори встановлюють нормативи потрібної якості надання громадських послуг на визначену перспективу. Частина з цих нормативів визначається центральним урядом [6], частина – рішенням самих місцевих влад. Прикладами подібного роду цільових орієнтирів можуть бути: зниження автомобільних крадіжок на 30% до 2004 року, створення до 2004 року умов для того, щоб 17% твердих відходів домогосподарств у місті перероблялося у вторинну сировину, до 2008 року 60% нового житла має бути збудовано на раніше забудованих територіях шляхом модернізації та перебудови житлового фонду та ін.

3. Результати обстежень задоволеності населення якістю надання послуг і діяльності місцевого уряду, відсоткові значення задоволених / незадоволених рівнем надання послуг.

Перелік ключових сфер моніторингу може бути різним. Наприклад:

1. Фінансовий менеджмент,
2. Людські ресурси,
3. Інформаційні технології,
4. Управління капітальними ресурсами,
5. Якість організації моніторингу результатів власної діяльності (надання послуг, реалізація стратегічного плану розвитку території).

Проте найбільш прийнятний спосіб – це моніторинг відповідно до стратегічного плану економічного розвитку територій. У системі стратегічного планування моніторинг та оцінювання є заключним етапом розробки стратегії та здійснюються впродовж упровадження стратегії.

Відповідно до цієї системи кожен рівень стратегічного планування має свій рівень індикаторів (показників). На рівні індикаторів групи А – це показники бачення розвитку території, стратегічних напрямків розвитку. На рівні В – це показники розвитку за стратегічними цілями Рівень С – це рівень оперативних цілей, у деяких випадках – проектів. Рівень D – це рівень індикаторів виконання проектів і досягнення оперативних цілей. У процесі формування системи індикаторів частина показників, визначених як показники рівня D, можуть забезпечувати моніторинг рівня А.В.С, якщо вони достатньо універсальні. Розробляє, розглядає та затверджує систему моніторингу для кожного міста незалежний від органів виконання стратегії Комітет упровадження стратегічного плану.

У процесі роботи над індикаторами визначається порядок збору та систематизації інформації, відповідальні за збір даних і періодичність збору даних [4].

Проект як рівень досягнення результату та моніторингу досягнень. Для підготовки системи проектів – планів дій на виконання стратегії – було розроблено шаблон, заповнення якого передбачає зокрема і визначення

очікуваних результатів, які у визначеннях розробників часто мають якісний характер, а отже, не можуть бути оцінені інакше, як шляхом соціологічних або експертних опитувань.

Напрямок	А.			
Стратегічна мета	А.2.			
Оперативна мета	А.2.2.			
Опис проекту				
Мета:				
Завдання:				
Очікуваний результат реалізації				
Відповідальний за реалізацію оперативної мети	Організація		Посада	
Термін реалізації проекту				
	Календарний план реалізації заходів	Основний виконавець	Співвиконавці	Термін виконання заходу
Загальний бюджет, % джерел фінансування				

Рис. 1. Проектний листок (шаблон)

Проектний листок містить базову інформацію, потрібну для визначення результатів: у ньому відбито ресурси (бюджет, виконавці), процеси (календарний план реалізації заходів) і результати (очікуваний результат реалізації). Важливо при визначення індикаторів спиратися на так звані «чисті індикатори», природу змін яких можливо відслідкувати методами статистики та контролю алгоритму. Розробивши модель результатів, її слід зіставити зі структурою стратегії, отримавши такі відповідності:

<i>Логічна модель результатів</i>	<i>Ресурси, Операції,</i>	<i>Негайні наслідки</i>	<i>Проміжні наслідки</i>	<i>Кінцеві наслідки</i>
-----------------------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------

	<i>Результати</i>			
Дерево цілей стратегії	Заходи, завдання	Оперативні цілі	Стратегічні цілі	Стратегічні напрямки

Таблиця 1. Структура стратегії та модель результатів

Таким чином, за базовий (найнижчий рівень) моніторингу в системі управління впровадженням стратегії є проект (індикатори класу D) (рис. 1).

Метод визначення базових D-індикаторів ґрунтується на алгоритмі причинно-наслідкових зв'язків між заходами та змінами середовища або об'єкта планування. Послідовна робота та пошук зв'язків у логічних структурах дозволяє уникнути випадкових індикаторів. Кожен визначений індикатор було протестовано щодо причинно-наслідкової сталості.

Члени комітету впровадження стратегії беруть участь у процесі розробки системи індикаторів на рівні проектів [5] (рівень D). На першому етапі визначається максимум можливих індикаторів, які типологізуються за зонами впливу (економічний, управлінської ефективності, екологічної ефективності тощо). Очевидно, такий поділ є умовним, але дає змогу зорієнтуватися з напрямками пошуку індикаторів. Ці індикатори, як правило, віддзеркалюють ступінь виконання проектів. На цьому етапі уникаємо глобальних показників, орієнтуємося на показники, що можна зібрати на місцевому рівні для системи:

- оперативні цілі (індикатори класу C);
- стратегічні цілі (індикатори класу B);
- стратегічні напрямки (індикатори класу A).

Відповідно до структури плану дій стратегії показники групи D, C визначаються на рівнях оперативних цілей та стратегічних цілей і стратегічних напрямків – індикатори групи B, A. Їх кількість зменшується з переходом від оперативних цілей до стратегічних напрямків. У цілому потрібно намагатися мінімізувати кількість показників, оскільки їх надлишок вимагає багато витрат часу та інформації для обробки, знижує можливості управління. З іншого боку, недостатня кількість показників не дає розуміння процесу реалізації стратегії та не дозволяє ефективно управляти ним. Для кожного показника визначаються такі характеристики:

1. Назва.
2. Опис методу розрахунку.
3. Джерело даних.
4. Періодичність розрахунку.

5. Базове значення показника.
6. Планове (прогнозоване) значення показника.
7. Особа (особи), відповідальна за розрахунок або збір даних за показником.

За згаданим алгоритмом, відповідно до стратегічного плану м. Дніпропетровська до 2020 року було розроблено збалансовану систему показників та апробовано її впродовж 2013 року.

Так, на рівні бачення, яке звучить як «Міжнародний фінансовий та діловий центр. Місто, знане у світі, центр космічних технологій» було запропоновано такі індикатори:

1. Місце в міжнародному рейтингу. Дані Standard & Poor's (S&P).
 - Нинішній стан: В.
 - Очікуваний стан: В/uaA.
2. Коефіцієнт інвестиційної привабливості:
 - Нинішній стан: $\$ 2381, 44 \setminus 1195,58 = 1,99$ (2).
 - Очікуваний результат = 3.

Очікувані результати (назва мети, напрямку)	Індикатори досягнення очікуваних результатів	Початкове значення індикатора	Цільове значення індикатора
А. Територія вільного підприємництва	Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення	143	01.01.2015- 152 До 01.01.2021 – збільшення на 3% щороку
В. Територія здорового довкілля	Ступінь задоволення населення міста станом довкілля, %	Не досліджувалося	2015. Не менше 50% опитаних 01.01.2021 60% опитаних
С. Територія високоякісної міської інфраструктури	Коефіцієнт міграції (кількість вибулих громадян до наявного населення)	14,2 тис. осіб 1000,2 тис. осіб *100%	До 01.01.2021 – зменшення на 3% щороку за умов реалізації позитивного сценарію
Д. Фінансові та бізнес-послуги	Частка обсягу фінансових послуг у загальному обсязі виробленої продукції (робіт та послуг), №	19,2%	01.01.2015 -22% 01.01.2021 -25%
Е. Транспортно-логістичні послуги	Темп зростання / зменшення перевезених вантажів усіма видами транспорту, %	+4,8%	01.01.2015--+14,4% 01.01.2021 —+14,4%

	Темп зростання / зменшення кількості перевезених пасажирів усіма видами транспорту, %	-2,3%	01.01.2015- -6,9% 01.01.2021 --11%
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	---------------------------------------

Таблиця 2. Індикатори рівня стратегічних напрямків

Як бачимо, уже на рівні стратегічних напрямків було запропоновано показники, що безпосередньо пов'язані з поставленими перед структурними підрозділами завданнями та віддзеркалюють ефект їх діяльності відповідно до стратегічного плану. Використовуючи багаторівневу систему моніторингу, 2014 року було проведено аналіз виконання стратегічного плану розвитку м. Дніпропетровська на основі чинної системи індикаторів, що було додатковим стимулом для структурних підрозділів шукати ресурси для виконання поставлених завдань.

Висновки з даного дослідження. Проведений аналіз є підставою стверджувати, що процеси визначення та впровадження багаторівневої системи індикаторів роблять реалізацію стратегічних планів контрольованим процесом, забезпечують управлінців потрібною оперативною інформацією, цікавим і зрозумілим для представників громад, оскільки від макропоказників ми переходимо до простих зіставних із повсякденним життям даних про розвиток громади.

Перспективи подальших розвідок. У подальшому з метою перевірки дієвості запропонованих методик ми плануємо провести аналогічні дослідження розвитку інших міст України.

Список використаних джерел

1. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник [Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні»] / О. Берданова, В. Вакуленко. – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія-А», 2012. – 88 с.
2. Каплан Роберт С. Збалансована система показників / Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.e-reading.me/bookreader.php/141077/Kaplan,_Norton_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazatelei.pdf
3. Лендшел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., – К. : «К.І.С.», 2007. – 120 с
4. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 червня 2002 р. № 224.
5. Оленковська. Л. П. Інституційне забезпечення співпраці органів місцевого самоврядування // Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи : збірник матеріалів конференції. – Херсон: Олді-плюс, 2010. – С. 60-62.

6. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2011 р. №1186.
7. Практичний досвід проведення громадського моніторингу реалізації стратегічних планів розвитку громад : практичний посібник / кол. авторів за заг. ред. Кашевського В.В. – Рівне. : друк ФОП Ляшук А.В. – 2008. – 43 с.
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 30. – Ст. 2132.
9. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Программа развития Организации Объединенных Наций. – Copyright ПРООН, 2009. – 225с.
10. Сментина Н. В. Вітчизняний досвід планування. моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку мезосистем / Сментина Н. В. // Ринок цінних паперів в Україні. – Київ: УРФР, 2013. – № 9, 10.

Statement of the problem. In Ukraine preparation of strategic plans for local communities has become commonplace. However, one of the key problems of management development community is a chronic failure of these plans, often due to lack of experience implementing strategic plans in system development management planning area, the availability of clear and accessible system of indicators (indicators).

Urgency. This is especially noticeable in large cities, the districts or areas where extensive management system often almost eliminates the interaction of individual units, interests and objectives which are often in conflict.

The purpose of the article – to present the experience of design, implementation and evaluation of implementation of the monitoring system in the city. Dnipropetrovsk to further improvement of theoretical models.

Our task was to study – to trace the causal relationships between measures to implement the strategic plan and changes in the environment.

Summary. One of the main functions of local government is to control the list and the quality of services provided by the local community, promoting its continuous positive development. In the case of the provision of administrative, social services and life support services is local governments formulate terms of reference for service providers and monitor their compliance with listing and Ukraine as laws, other regulations, establish indicators (indicators) quality of

service in conditions of tough competition for local communities resources in seeking investments municipalities tend not only to improve performance development, but also to compare the quality of service that they can provide, with indicators (indicators) in other cities. Under these conditions, strategic planning and monitoring its effectiveness becomes a tool to enhance the competitiveness of the city.

However, large cities in Ukraine, which is self-sufficient and have an overall positive performance, often suffer from inconsistent management of their own units.

Every administrative unit usually has a tiered planning system that consists of general plans and so-called sectoral programs. Under each level planning can have its own system of indicators or focus on universal indicators of development.

To compare some city with other cities need to have unified system level indicators of macroeconomic and macro-phenomena. In order to demonstrate the daily growth of local communities have specific indicators designed to monitor specific processes for a certain area, according to the chosen community vision.

Increasing social activity encourages local governments to care and the availability of data on the state of the urban environment and to the public. The standard hierarchy of indicators introduced by R. Caplan particular, we propose a slightly modified and divided into 4 levels.

Conclusions and outcomes. The analysis gives reason to believe that the processes of defining and implementing multi-level indicators make the strategic plans controlled process, provide managers the necessary operational information, interesting and understandable for members of the community because of macroeconomic indicators, we turn to the simple everyday life of comparable data on community development. In the future we plan similar studies of other cities of Ukraine.