Проект Європейського Союзу
Підтримка політики регіонального розвитку України

Методологія планування регіонального розвитку в Україні

Скорочена версія

Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації

За фінансової підтримки Європейського Союзу

Проект виконується GIZ International Services

у партнерстві з GFA Consulting Group

Видання цієї публікації стало можливим завдяки підтримці Європейського Союзу. Зміст публікації є виключно відповідальністю Консорціуму на чолі з GIZ International Services, і жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

Перелік скорочень 5

Що таке Методологія планування регіонального розвитку в Україні? 6

Підхід до розробки Методології 6

Для кого призначена ця Методологія? 7

ЧАСТИНА І: СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА 8

1. Розробка стратегічної платформи 8

1.0 Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії 9

1.1 Соціально-економічний аналіз області 13

1.1.1. Вимоги до глибини дослідження 16

1.1.2. Особливості дослідження окремих складових у СЕА 17

Розміщення та типологія 17

Природні ресурси 19

Демографія та адміністративно-територіальний устрій 20

Регіональна економіка 23

Сільське господарство та сільські території 24

Бюджет та його наповнення 28

1.2 SWOT- аналіз 29

SWOT-аналіз і стратегічне планування 29

SWOT-матриця 30

SWOT стратегії 30

SWOT методологія 31

1.3 Стратегічне фокусування 41

1.4 Бачення розвитку 44

1.5 Стратегічні цілі 47

ЧАСТИНА ІІ: ОПЕРАЦІЙНА ЧАСТИНА 49

2. Компонентні плани 49

2.1 Основні елементи компонентних планів 50

2.1.1 Компонентне фокусування 51

2.1.2 Визначення цілей компонентів 52

2.1.3 Програмування 53

2.1.4 Оцінка очікуваних досягнень з індикаторами 57

2.1.5 Розробка фінансової схеми 60

2.2 Особливості підготовки компонентних планів 61

2.2.1 План економічного розвитку 61

2.2.2 План соціального розвитку 69

2.2.3 План захисту навколишнього середовища 76

3. Рамки реалізації 84

3.1 План реалізації 84

3.2 Фінансовий план 88

3.3 План моніторингу і оцінки 89

3.4 План зміцнення спроможності 92

Орієнтовні терміни по стадіях процесу розробки стратегії 93

Огляд елементів та етапів підготовки стратегії регіонального розвитку 94

ДОДАТКИ 95

Додаток 1. Елементи регіону сталого розвитку 95

Додаток 2. Рекомендації щодо ефективного проведення Фокус-групи 96

Додаток 3. Загальні рекомендації щодо проведення засідань робочих груп за участі громадськості 97

Основні етапи проведення ефективних зустрічей з громадськістю 97

Ефективне спілкування під час проведення громадських заходів 100

Врегулювання конфліктів при проведенні громадських заходів 101

Фактори та підходи, що підвищують ефективність зустрічей з громадськістю 102

Поради по проведенню зустрічей з громадськістю 103

Перелік скорочень

АРР – агенція регіонального розвитку

АТО – адміністративно-територіальна одиниця

АТУ – адміністративно-територіальний устрій

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВРП – валовий регіональний продукт

ДБУ – Державний бюджет України

ДСРР – Державна стратегія регіонального розвитку

ЄС – Європейський Союз

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

МіО – моніторинг і оцінка

МСБ – малий та середній бізнес

НБУ – Національний банк України

НДР – науково-дослідна розробка

НУО – неурядові організації

ОДА – обласна державна адміністрація

ОМС – орган місцевого самоврядування

ООН – Організація об‘єднаних націй

ОСГ – особисте селянське господарство

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

ПІІ – прямі іноземні інвестиції

ППРРУ – Програма Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»

СЕА – соціально-економічний аналіз

СП – спільне підприємство

СРР – стратегія розвитку регіону

ЦНТЕІ - Центр науково-технічної та економічної інформації

ВСТУП

Що таке Методологія планування регіонального розвитку в Україні?

Методологія інтегрованого планування регіонального розвитку в Україні була розроблена як частина Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (ППРРУ) для систематизації та покращення підходу до планування та імплементації регіонального розвитку. Методологія є основою для систематичного запуску і реалізації процесів регіонального розвитку «знизу вгору», які в Україні або відсутні, або є дуже фрагментарними.

Ця Методологія покликана сприяти становленню ініціативного та відповідального управління регіональним розвитком, яке є одним із ключових викликів для українських регіонів і країни в цілому. Ініціативне управління розвитком означає творче формулювання майбутнього у поєднанні з систематичними зусиллями, спрямованими на досягнення цього майбутнього. Відповідальне управління, перш за все, включає в себе відповідальність перед громадянами, у тому числі майбутніми поколіннями.

Методологія сприяє активній участі усіх зацікавлених і компетентних осіб у процесі регіонального планування та реалізації планів розвитку відповідно до їх інтересів і можливостей. Вона заохочує до участі тих, хто очолює державні, приватні та неурядові організації, а також тих, хто переважно був далеко від процесу прийняття рішень – представників уразливих груп – визнаючи таким чином принципи соціальної інтеграції.

Методологія передбачає включення місцевих планів розвитку в регіональні стратегії, та включення регіональних планів розвитку в стратегії вищого рівня, такі як Державна стратегія регіонального розвитку.

Методологія представляє собою креативне поєднання ключових компонентів розвитку - соціального, економічного та екологічного з міжгалузевими пріоритетами, і не є просто їх сумою. Нарешті, методологія є інструкцією з розвитку винахідливості і підтримки творчого мислення. Однак, це не рецепт або ліки від усіх проблем і викликів щодо регіонального розвитку.

Підхід до розробки Методології

Важливо відзначити, що регіональний розвиток має бути економічною, а не політичною чи адміністративною категорією. Різні уряди в різних частинах світу в певних ситуаціях виправдовували втручання держави у забезпечення належних умов розвитку регіонів і громад. Багато країн застосовували саме інструменти економічного розвитку для проведення реформ регіонального розвитку, що не обов'язково вимагало значних змін у системі державних установ і органів та/або зміни їх повноважень.

Переважно, заходи у сфері регіонального розвитку не вимагають фундаментально реформувати державні інститути або запроваджувати більш широкі політичні процеси, такі, як децентралізація або регіоналізація. Ці заходи задумані, і навіть в основному здійснюються з центру, вони прив'язані до конкретних видів діяльності в сфері розвитку і, як правило, залежать від бюджетних трансфертів регіональним і місцевим органам влади або групам зацікавлених сторін в певній місцевості. Така сукупність заходів визначається національною концепцією регіонального розвитку.

Для кого призначена ця Методологія?

Методологія призначена для практиків – зацікавлених осіб, організацій та органів влади, які активно займаються плануванням і здійсненням регіонального розвитку. В цій методології кожен фахівець-практик з питань розвитку може знайти для себе корисні інструменти для якісної роботи і досягнення вищої ефективності.

Високоякісні рішення у сфері регіонального розвитку не завжди є ефективними, оскільки ефективність рішення часто залежить не тільки від його якості, але й від його прийнятності для ключових зацікавлених сторін. Якщо якість або прийнятність рішення дорівнює нулю, то не буде ніяких ефектів від застосування такого рішення. Тому, якщо якість рішення є найбільш важливим фактором для фахівців-теоретиків, прийнятність є переважаючим фактором для фахівців-практиків і зацікавлених сторін в сфері регіонального розвитку. З цих причин методологія розроблена у такий спосіб, щоб забезпечити ефективний баланс між якістю та прийнятністю регіональних стратегій.

Основну рекомендацію для всіх користувачів Методології можна резюмувати у вигляді формули: **Прийняти-Застосувати-Корегувати**.

Прийняття відноситься до першої фази (навчання та практики) і означає чітке, наскільки це можливо, дотримання вимог і рекомендацій Методології.

Застосування відноситься до другої фази, коли Методологія використовується для підготовки стратегій розвитку і планів у тій чи іншій ситуації і закликає до адекватного використання методології у відповідності з можливостями і обмеженнями конкретної ситуації. Це означає, що ми застосовуємо тільки те, що може бути насправді застосовано, тобто те, для чого існують передумови. Для тих елементів, які не можуть бути застосовані, ми шукаємо альтернативні рішення.

Корегування слід розглядати як своєрідне просунуте використання і вдосконалення Методології, - воно передбачає творчі інновації. Рекомендується це робити під час розробки наступної Стратегії – після того, як учасники процесу планування зрозуміють обмеження і можливості поліпшення Методології через її практичне застосування в конкретних ситуаціях.

Правильно використовувати Методологію зможуть тільки ті, хто сприйматиме її НЕ ЯК ПРОЦЕДУРУ, А СКОРІШЕ ЯК КОМПАС для більш точної орієнтації в стратегічному плануванні. Для всіх інших, хто шукатиме готових рецептів планування регіонального розвитку, Методологія буде більше заважати, аніж допомагати.

ЧАСТИНА І: СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА

1. Розробка стратегічної платформи

Планування регіонального розвитку починається з розробки стратегічної платформи. Стратегічна платформа містить соціально-економічний аналіз і SWOT-аналіз, визначення і відбір конкурентних переваг, і визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей.

Призначення стратегічної платформи у тому, щоб збалансувати взаємно суперечливі вимоги для досягнення результатів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Вона поєднує різні галузеві і компонентні перспективи та збалансовує суперечливі пріоритети, фокусується на конкурентних позиціях, яких регіон прагне досягти і концентрує обмежені ресурси розвитку для досягнення визначених стратегічних цілей. Нарешті, вона забезпечує контроль виконання й убудованість в ієрархічно вищі стратегії і плани розвитку.

Стратегічна платформа є документом довгострокового характеру, який спрямований на те, щоб сприяти розвитку регіону в цілому. Бажано, щоб термін регіональних стратегій розвитку збігався зі стратегіями на державному рівні.

Стратегічний рівень являє собою основу регіонального розвитку. Всі стратегічні задуми засновані на стратегічній платформи, як будинок на фундаменті. Як будівля будується не на бруді або піску, стратегія не повинна покладатися на недостовірні висновки, а на міцний фундамент у вигляді стратегічної платформи.

Структура стратегічної платформи включає в себе наступні елементи:

- резюме аналізу ситуації,
- ключові внутрішні і зовнішні чинники (SWOT-аналіз),
- стратегічне фокусування,
- концепція (бачення) розвитку,

- стратегічні цілі розвитку.

Процес розробки стратегії починається з підготовчого етапу, який включає запуск процесу розробки стратегії та мобілізацію регіональних зацікавлених сторін.

1.0 Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії

Процес розробки стратегії регіонального розвитку зазвичай починається з підготовчого етапу. У рамках цієї фази область забезпечує виділення необхідних ресурсів і адекватну участь регіональних зацікавлених сторін у роботах зі стратегування.

Є кілька причин, чому участь зацікавлених сторін регіону у процесі розробки стратегії є важливою.

- По-перше, участь різних зацікавлених сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути кожне стратегічне питання з різних точок зору, що призводить до кращого розуміння умов розвитку і підвищення якості стратегії в цілому, а також її складових.
- По-друге, залучення відповідних зацікавлених сторін, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії. Ця участь мотивує інших до участі, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку.

По-третє, належна та своєчасна участь зацікавлених сторін у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності,1 необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

Регіональні фахівці, які можуть бути корисними для розробки стратегії, повинні бути належним чином вмотивовані, щоб брати участь у процесі і отримати чітке розуміння того, в який спосіб вони можуть зробити свій внесок. Поряд з розумінням того, що розробка і реалізація стратегії є спільною справою, зацікавлені сторони повинні бути поінформовані, що від них очікується, які їх завдання, і що вони повинні зробити, щоб виконати ці завдання. Вони повинні бути також поінформовані про переваги, на які можна очікувати після того, як стратегія регіонального розвитку буде розроблена і почнеться її реалізація.

Участь регіональних зацікавлених сторін має бути узгоджена з вимогами процесу розробки стратегії і зі здатністю кожного учасника відповідати цим вимогам. В ідеалі, сукупність знань та вмінь зацікавлених сторін забезпечить достатній рівень для успішної підготовки кожного сегмента стратегії регіонального розвитку. Крім того, має бути достатня кількість залучених регіональних фахівців, щоб мати можливість своєчасно виконувати завдання і заходи, необхідні для розробки стратегії.

Регіональні фахівці беруть участь на добровільній основі і представляють свої установи, організації і підприємства в інтересах розвитку свого регіону. Вони не отримують винагороди за участь у процесі розробки стратегії, за винятком зовнішніх експертів, які залучені професійній основі.

[1]Дуже часто, коли стратегії і плани розвитку готуються тільки зовнішніми експертами без участі регіональних фахівців, стратегічні документи можуть мати високу якість з технічної точки зору, але їх реалізація може зіткнутися з труднощами саме через те, що не існує відчуття регіональної власності.

Для того, щоб успішно почати процес підготовки стратегії регіонального розвитку, бажано, щоб підготовчий етап складався з наступних кроків:

1. Офіційний запуск процесу розробки стратегії

Цей крок має бути зроблений регіональною владою в рамках стандартних управлінських процедур. Рішення про офіційний початок процесу розробки стратегії повинно містити інформацію про період, на який ця стратегія розробляється, дозволи та ресурси, необхідні для успішного виконання процесу, ключові віхи в процесі підготовки та очікувані результати і терміни.

2. Створення команди розробників стратегії

Команда розробників, в якості оперативного органу, що складається з 5 - 10 осіб, відіграє ключову технічну роль у підготовці стратегії і повинна в ідеалі отримати підтримку зовнішніх експертів. Склад команди повинен передбачати збалансовану участь регіональних партнерів з розвитку щодо кожного із стратегічних компонентів (економічний, соціальний, екологічний) з тим, щоб забезпечити міждисциплінарний підхід і взаєморозуміння. У команді повинні бути представлені обласна рада, обласна державна адміністрація та регіональні установи, а також державні і приватні компанії і неурядові організації. Крім того, доцільно залучити інші відповідні зацікавлені сторони, які здатні і готові взяти участь в команді розробників, незалежно від того, чи вони є інституційними чи індивідуальними суб'єктами.

Команді розробників слід мати координатора, відповідального за загальний процес підготовки стратегії. Координатор повинен мати можливість безпосередньо спілкуватися з регіональним керівництвом, а також з особами, які приймають рішення, і іншими зацікавленими сторонами. Координатор представляє собою «ресурсну людину» для всіх регіональних зацікавлених сторін, і він повинен підтримувати зв'язок між ними і зовнішніми експертами щодо всіх технічних аспектів підготовки стратегії. Відповідно, він повинен мати відмінні навички спілкування, добре розуміти процес розробки стратегії, мати довіру і авторитет, і повинен бути здатним спрямовувати процеси підготовки стратегії. Для того щоб сприяти процесу, координатор повинен також володіти відмінними навички комунікації. Це важливо щоб підтримувати комунікацію між зацікавленими сторонами, чиї позиції можуть не збігатися. Важливо відзначити, що координатор повинен бути в змозі виділити достатньо свого часу для всіх задач процесу розробки стратегії. Відповідно, якщо координатор державний службовець, його, наскільки це можливо, треба звільнити від інших обов'язків.

Після вибору членів команди і координатора має бути зроблено перший крок щодо зміцнення спроможності у формі семінару-практикуму для забезпечення спільного розуміння всіма членами команди методології підготовки стратегії (кроки, ролі, результати, динаміка). Крім того, на семінарі слід напрацювати узгоджений загальний план розробки стратегії, що включає етапи, терміни і розподіл обов'язків.

3. Мобілізація регіональних зацікавлених сторін

Цей крок складається з двох основних завдань: визначення регіональних зацікавлених сторін та формалізація регіонального партнерства.

Процес стратегічного планування має бути структурованим та ним мають управляти належним чином сформовані управлінські структури та інституції. Оперативна і управлінська структура процесу має бути побудована таким чином, щоб забезпечити участь якомога ширшої сукупності суб'єктів, від яких залежить розвиток регіону. Це, зокрема:

- особи, які приймають рішення (на різних управлінських рівнях);

- обрані представники установ/організацій (зацікавлених сторін), які впливають на процеси розвитку територій/регіону (представники бізнесу та громадськості);
- експерти з розвитку різних сфер та галузей господарської системи регіону.

Визначення зацікавлених сторін буде здійснюватися командою розробників на чолі з координатором. Ця робота може бути виконана у форматі наради, або семінару упродовж кількох годин і може включати наступні кроки:

- **Перший крок** – всі члени команди записують на папері або на картці всі організації (компанії, установи, міністерства, НУО ...) і окремих осіб, які спадають їм на думку у зв'язку з завданням розробки стратегії. Це завдання вимагає близько півгодини.
- **Другий крок** – використовуємо матрицю спроможності та інтересу. Увага приділяється питанню про здатність (знання й інші ресурси) і питанню про зацікавленість (рівень зацікавленості в участі в колективному процесі розробки стратегії). Прізвища вносяться до відповідного поля матриці. Ця частина роботи також не повинна тривати більш, ніж півгодини.
- **Третій крок** – визначаємо ті зацікавлені сторони, хто потенційно міг би сприяти розробці та реалізації стратегії і планів розвитку. Для цього, щодо кожного з них готуємо невеликий перелік можливостей (якими знаннями/ інформацією він володіє, конкретні вміння і досвід, якими є інші ресурси, такі як матеріальні, фінансові ... або зв'язки/репутація і т.д.). Ця робота вимагає більше часу, і може розпочатися підчас семінару та продовжитися через тиждень після семінару.
- **Четвертий крок** – контактуємо з тими зацікавленими сторонами, хто, за попередніми оцінками, міг би допомогти в розробці стратегії, але не цікавиться цим процесом. Слід оцінити ймовірні причини пасивності таких осіб, і, можливо, опору. Що ще більш важливо, ми починаємо думати про те, як ми можемо змусити їх зробити свій внесок, і хто може це зробити. Ця частина роботи починається на семінарі і продовжується після нього. Спроби залучити деяких важливих осіб або цілі групи до участі іноді можуть тривати до самого кінця процесу розробки.

Мета полягає в тому, щоб розпізнати відповідні зацікавлені сторони, щоб оцінити їх потенціал і зацікавленість взяти участь в процесі розробки стратегії, а також встановити умови для забезпечення участі тих, хто не може бути готовий взяти участь, але чиї вміння потрібні для розробки стратегії.

Після того, як зацікавлені сторони визначені, партнерство з тими, хто братиме участь в розробці стратегії, має бути формалізовано. Команда розробників повинна організувати зустріч представників визначених регіональних зацікавлених сторін. Якщо це можливо, рекомендується, щоб всі учасники підписали заяву про партнерство, заздалегідь підготовлену командою розробників, тим самим висловивши свою зацікавленість і прихильність брати участь в розробці стратегії. У ході зустрічі учасники повинні бути проінформовані про ключові аспекти процесу підготовки стратегії. Команда розробників виступає в якості технічного секретаріату групи партнерства протягом усіх етапів процесу, готує необхідні матеріали і організовує зустрічі. Нові члени можуть також приєднатися до регіонального партнерства на будь-якому наступному етапі, якщо вони здатні зробити свій внесок і зацікавлені в участі.

Підготовчий етап орієнтований на офіційний початок процесу розробки стратегії, створення команди розробників і мобілізацію регіональних зацікавлених сторін. Ця фаза може вважатися успішною, якщо існує загальне розуміння підходів, процесів і очікуваних результатів, а також ролі команди розробників та інших ключових зацікавлених сторін, і якщо є критична маса регіональних зацікавлених сторін, що беруть участь у планувальному процесі.

У процесі розробки стратегії особливу увагу слід приділяти забезпеченню участі представників уразливих і маргінальних груп, а також питанням гендерної рівності. В цілому, процес повинен відбуватися прозоро, гарантуючи, що всі зацікавлені сторони та громадськість точно і своєчасно проінформовані про мету, ключові кроки і результати. Механізми зворотного зв'язку, такі як веб-форуми, повинні дозволити громадянам висловити свою думку щодо стратегії та її окремих складових.

Окрім команди розробників і регіональної групи партнерства, є дві додаткові важливі структури для розробки стратегії: Керівний комітет і робочі/фокус-групи.

КЕРІВНИЙ КОМІТЕТ – орган, призначений для управління процесом стратегічного планування. Він складається з осіб, які приймають рішення вищого рівня і уповноважений офіційно схвалити основні кроки/дії процесу побудови стратегії. Він розглядає і затверджує соціально-економічний аналіз області, бачення і цілі розвитку, а також текст стратегії в цілому. У процесі введення стратегії в дію, керівний комітет також повинен схвалити план реалізації стратегії. До складу керівного комітету повинно входити не більше 15 осіб (голова/заступники обласної ради, облдержадміністрації, міські голови, керівники ключових бізнесів, закладів науки і освіти, профспілок, або професійних об’єднань роботодавців, громадських організацій.

РОБОЧІ/ФОКУС-ГРУПИ – це колектив, що складається з 70-100 представників органів місцевого самоврядування (муніципалітетів), громадських організацій, місцевих установ та інститутів, експертів, делегованих для участі у процесі розробки стратегічного плану. **Робочі/фокус-групи – головний оперативний орган процесу розробки стратегії в кожній з цільових сфер.** Перелік установ, організацій та інших груп громадян, яких доцільно залучати до процесу розробки стратегічного плану:

- Органи державної влади та місцевого самоврядування – найважливіша група. Безпосереднім обов'язком місцевої влади є втілення в життя більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування. По можливості, буде дуже корисною присутність у групі представників обласної ради, обласної державної адміністрації, міських та районних рад, районних державних адміністрацій, які входять до складу регіону \ області.
- Громадські організації. Це можуть бути зареєстровані, або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи.
- Підприємства, у т.ч. комунальні, у т.ч. ті, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів.
- Комунальні або приватні служби, які працюють на місцевому рівні.
- Регіональні державні установи.
- Місцеві навчальні заклади різних рівнів.
- Представники місцевих осередків політичних партій.

- Релігійні та етнічні групи.
- Професійні спілки та інші організації працівників.
- Активні місцеві жителі, які представляють власні інтереси або представники широких кіл громадськості.
- Засоби масової інформації - представники місцевих газет, радіо та телебачення.

Робочі/фокус-групи представляють собою спеціальні структури, до складу яких входять члени регіонального партнерства, і яким доручено провести конкретні заходи в ході розробки регіональних стратегій розвитку. Наприклад, робочі групи будуть створені для підготовки SWOT- аналізу і стратегічного фокусування, в той час як фокус-групи відповідатимуть за підготовку таких складових як компонентні плани і т.д.

Крім того, протягом всього процесу розробки стратегії регіони повинні працювати на створення регіональної мережі для підготовки проектів. Ця мережа буде використовуватися на стадії розробки стратегії для створення проектних ідей, необхідних для практичної реалізації стратегії, а також в ході її реалізації у розробці проектних пропозицій та імплементації регіональних проектів розвитку у відповідності до Стратегії.

Після того, як процес підготовки стратегії регіонального розвитку офіційно запущений, команда розробників може приступити до підготовки соціально-економічного аналізу області в якості першого етапу розробки Стратегії.

1.1 Соціально-економічний аналіз області

Соціально-економічний аналіз (СЕА) є важливою, але не єдиною складовою процесу розробки СРР, тому не може розглядатись окремо від інших етапів роботи. Проте саме СЕА лягає в основу розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін регіону.

В Україні та й в ЄС не існує надто формалізованих підходів до підготовки СЕА, але уже сформовані загальні традиції щодо структури такого документу, його глибини та візуалізації.

Соціально-економічний аналіз (інші назви – аналіз ситуації, базовий аналіз) охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку цільового регіону або іншої місцевості. Правильно зроблений і адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє членам Робочої групи краще зрозуміти актуальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах регіону. Цей аналіз також створює потужну основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін в регіоні, а також основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо регіонального розвитку.

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу. Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати регіональним зацікавленим сторонам, чи владі вищого рівня, в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції. Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Для цілей моніторингу (а також для оновлення стратегій розвитку) необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

Збір даних є першим кроком в підготовці СЕА. З метою забезпечення повноти і точності даних і аналізу варто організувати збір двох типів даних: вторинні (кількісні, офіційні, статистичні і об'єктивні) і первинні (якісні, менш формальні, такі, що висловлюють думки, суб'єктивні).

Як правило, починаємо зі збору вторинних даних, які можна швидше і легше зібрати, з меншими затратами ресурсів. Це, в основному, кількісні дані з таких джерел як управління статистики, звіти відповідних установ і т.д.

Ефективність збору даних може бути підвищена шляхом точного формулювання структури даних і поданням своєчасних запитів до відповідних джерел. Важливо знати умови, за яких відповідні джерела надають дані, можливі витрати, які можуть виникнути та придатність даних щодо процесу розробки стратегії.

Для того, щоб відповідати вимогам розробки та реалізації стратегії, створена база даних повинна, по можливості, містити всі ключові аспекти і тематики розвитку. Крім того, вона повинна регулярно оновлюватися (принаймні, щорічно) для того, аби відображати поточну ситуацію і ясно показувати зміни. По можливості, вона має містити розбивку по статі з метою забезпечення основи для гендерно-чутливого аналізу в таких аспектах, як соціальна інтеграція та рівні можливості.

Хоча вторинні дані вважаються об'єктивними, часто цього не досить для повного розуміння всіх відповідних аспектів життєдіяльності і розвитку в регіоні. Таким чином, рекомендується доповнити соціально-економічний аналіз первинними даними, які є якісними і відображають суб'єктивні думки, але допомагають забезпечити глибоке розуміння тенденцій і умов розвитку.

Джерелом первинних даних зазвичай є експерти у відповідних областях, керівники провідних підприємств, громадських організацій та інші особи (лідери громадської думки), які мають знання в одній або декількох областях, що є предметом нашого аналізу ситуації. Інструменти, які можуть бути використані для збору первинних даних, - це опитування, інтерв'ю та фокус-групи.

Кроки в проведенні опитувань включають: визначення вибірки, підготовка анкети, проведення опитування, обробка даних і аналіз даних.

Фокус-групи проводяться у разі, коли взаємодія між кількома особами вважається стимулюючою, і може призвести до плідної дискусії та взаємодії зацікавлених сторін. Формат організації фокус-групи представлено в Додатку 5.

Хороший соціально-економічний аналіз регіону попереджає: він показує, від чого слід відмовлятися (де витрати перевищують вигоди), а також – куди потрібно спрямовувати ресурси, де є потенціал для розвитку.

Структура даних може відрізнятися в різних регіонах, залежно від основних регіональних інтересів і наявності даних.

Нижче показано етапи підготовки соціально-економічного аналізу.

Як правило, готує СЕА невелика група експертів, які розуміють логіку такої роботи, її важливість та сповідують певну спільну ідеологію, щодо методики роботи над стратегічними документами. До цієї роботи залучаються по мірі необхідності працівники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, служб статистики.

В процесі роботи над СЕА можуть виникнути потреби суттєво розширити чи навпаки звузити окремі елементи дослідження, проте цей мінімальний набір, який пропонується у цій записці, варто виконати.

Питання підготовки СРР регулюється Постановою від 16 листопада 2011 р. N 1186 (http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-%D0%BF) «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку»

У Постанові №1186 частково визначено загальний зміст аналітичної частини СРР – яка є власне СЕА області:

«7. Аналітична частина регіональної стратегії повинна містити дані про:

географічне розташування;

ландшафтні особливості рельєфу, характеристику ґрунтів та гідрологію;

природно-ресурсний потенціал;

кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри тощо);

адміністративний поділ, місце в загальнодержавному розподілі праці;

особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні п'ять років;

екологічну ситуацію на території регіону;

політичну ситуацію;

фінансово-бюджетну ситуацію;

рівень життя населення та його ділову активність.

Основою для розроблення аналітичної частини є офіційні дані Держстату, його територіальних органів, інформаційні матеріали соціологічних опитувань тощо. Система показників, необхідних для проведення аналізу стану розвитку регіону, визначається розробником регіональної стратегії.

У процесі підготовки аналітичних матеріалів регіональної стратегії можуть використовуватися картографічні, ілюстраційні та інші матеріали, зокрема, економіко-географічні карти та схеми, кадастрові карти, схеми та креслення, фотоматеріали території тощо.

Аналітичні матеріали регіональної стратегії готуються як щодо регіону, так і щодо його окремих частин, що відрізняються специфікою проблем соціально-економічного розвитку. На підставі таких матеріалів визначаються основні проблеми розвитку економіки регіону та соціальної сфери.»

Підготовка якісного СЕА є дуже важливим елементом для всієї роботи над СРР, адже саме СЕА дає змогу визначити сильні та слабкі сторони регіону, оцінити можливі сценарії розвитку та визначити внутрішні ресурси і конкурентні переваги регіону перед іншими.

СЕА готується на основі відкритих даних обласного управління статистики, податкової служби, управлінь ОДА, а також Держстату. При підготовці СЕА бажаним є використання

Схеми планування території області, а також матеріалів статистичних даних Міжнародного економічного форуму, Світового банку, публікацій академічних інститутів та дослідницьких центрів, соціологічних служб.

СЕА має бути досить детальним, але водночас не переобтяженим надмірною кількістю цифрових даних та розлогих текстів наукового характеру.

Варто пам'ятати, що СЕА є загальнодоступним документом і при його добрій підготовці та візуалізації цей документ довго буде затребуваним при підготовці регіональних проектів, просуванні регіону в інформаційному просторі, підготовці наукових та популярних видань про регіон. Також СЕА є тим зліпком ситуації до початку реалізації СРР, з яким можна буде порівнювати досягнення чи провали у реалізації СРР.

1.1.1. Вимоги до глибини дослідження

СЕА має бути логічно структурованим та містити інформацію, придатну для підготовки певних висновків, які покладаються в основу стратегічного планування.

СЕА являє собою не скорочений виклад статистичної інформації, а її осмислення, візуалізацію та прив'язку певних показників до території регіону: адміністративно-територіальних одиниць районів та міст обласного значення.

СЕА готується відповідно до структури, що враховує, але не обмежується вимогами Постанови №1186 (див. вище). Кожен параграф аналізу, що стосується певної теми має містити короткий висновок – наскільки саме ця характеристика області має вплив на розвиток області, чи створює обмеження для такого розвитку.

Досить оптимальною структура СЕА може визначатись згідно Додатку 3.

Варто пам'ятати, що проведення СЕА має містити порівняльний аналіз обласних показників із середньо українськими показниками, а також показниками регіонів-сусідів та регіонів, що належать до однієї з вашим регіоном типології. Такі регіони слід обрати серед українських регіонів, а також рекомендується взяти по одному регіону із близьких країн-сусідів(найкраще для цього підходять регіони Польщі та Російської Федерації). Таке порівняння є дуже важливим не тільки на етапі підготовки СРР, а й на етапі моніторингу та оцінки її реалізації.

Приклад: Дніпропетровська область серед інших регіонів (базові показники)[2]

Область	Площа, кв. км	Населення, тисяч осіб (2010)	Міське, %	Приріст населення на 1000 осіб (2012)	ВРП (2010) млн. грн.	ВРП на 1 особу (2010), грн.
Україна		45597,8	69,0	-4,1	1082569	23600
Дніпропетровська	**31974**	**3346,0**	**83,4**	-5,1	**116136**	**34709**
Донецька	26517	4449,9	90,5	-5,7	128986	28986
Харківська	31415	2762,1	79,9	-7,3	65293	23639
Запорізька	27180	1806,5	76,8	-5,2	42736	23657
Херсонська	28461	1090,8	61,1	-3,9	15649	14346
Миколаївська	24598	1186,4	67,6	-4,5	24055	20276

[2] При розрахунку економічних показників зарубіжних регіонів вживались курси валют НБУ станом на грудень 2007 року.

Кіровоградська	24588	1013,9	61,8	-6,5	15749	15553
Луганська	26684	2301,4	86,6	-7,4	45541	19788
Полтавська	28750	1493,7	60,9	-7,3	44291	29652
Кемеровська[3]	95700	2826 295	84,0	-3,4	88870,48	31459,5
Саратовська[4]	101200	2595315	74,0	-4,5	52336,58	20210
Сілезьке воєводство[5]	12300	4635882	78,0	+0,02	316846,62	67960

1.1.2. Особливості дослідження окремих складових у СЕА

Розміщення та типологія

У цьому параграфі описується розміщення регіону в Україні і визначається до якого типу регіонів відноситься ваш регіон. Типологія регіонів визначається у ДСРР та у розробках Проекту підтримки регіонального розвитку в Україні, що реалізується за підтримки ЄС.

При опису розміщення, варто звернути увагу на такі речі: розміщення регіону у певній історичній частині України; близькість регіону до Києва, до основних великих промислових та логістичних центрів та ринків.

Приклад: Розміщення Львівської області

- Відстань від Львова:
- до Києва автомобільним сполученням 545 км,;
- до Варшави ~ 382км.
- до Братіслави ~ 790 км .
- до Праги ~ 868 км.
- до Відня ~ 796 км.
- до Будапешта ~ 574 км

Слід звернути увагу на компактність самого регіону та розміщення на його території найбільших міст, визначити яка частина території і яка частка населення регіону проживає на відстані понад 100 км від обласного центру. Чим компактніше розміщений регіон, чим ближче до його географічного центру знаходиться адміністративний центр, тим краще це для планування розвитку регіону та забезпечення інтегрованості його території.

Опис географічного розміщення має показати наявність чи відсутність перепон природного характеру для інтегрованості території – великі річки, що протікають через територію регіону,

[3] 2007 рік, курс 1 рубль = 0,2 грн.; ВРП - 444352,4 млн. руб = 88870,48 млн. грн.; ВРП на 1 особу - 157297.5 руб. = 31459,5 грн.
[4] 2007 рік, курс 1 рубль = 0,2 грн.; ВРП - 261682,9 млн. руб. = 52336,58 млн. грн.; ВРП на 1 особу – 101053 руб. = 20210 грн.
[5] 2007, курс 1 зл. = 2,07 грн., ВРП - 153066 млн. зл. = 316846,62 млн. грн.; ВРП на 1 особу – 32831 зл. = 67960 грн.; 2009 році цифри склали відповідно 175324 млн. та 37761 зл., курс. 1 зл. = 2,77 грн.

гірські хребти, великі масиви боліт – це додаткові ускладнення для регіонального розвитку. Натомість вихід до моря, наявність глибоководних портів чи бухт є безумовною перевагою.

Важливим елементом оцінки розміщення регіону є його включеність у міжнародні та українські транспортні коридори і щільність автодоріг та залізниць у регіоні. Для такої оцінки варто використовувати інформацію загальноукраїнського характеру.

Приклад: Міжнародні транспортні коридори

Розміщення регіону, його компактність підлягає порівнянню із кліматом, оскільки перебування всієї території в одній кліматичній зоні створює додаткові ризики (можливості) для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Кліматичні умови в регіоні можуть бути відмінними через особливості її географічного розміщення та рельєфу, якщо є такі значні відмінності то їх варто описати та показати на карті області. Якщо для області характерним є підтоплення земель чи ризики повеней, посух, варто також створити карти з позначенням ризикових територій.

У цьому параграфі знаходиться основна характеристика регіону: територія, населення, рівень урбанізації, частка регіону за цими основними показниками в Україні, сусіди, регіони з якими здійснюється порівняння, тощо.

До кожного параграфу пропонується сформулювати певні висновки.

Приклад: Проміжні висновки до параграфу «Географічне розміщення»

Географічне розміщення Дніпропетровської області та структура її економіки створюють потенційні можливості для її перетворення в інтегруючий науково-промисловий центр усієї південно-східної України. Поряд з цим, географічне розміщення області створює додаткові обмеження більш рівномірному розвитку територій області, породжує периферійні зони з проблемами розвитку.

Типові помилки:

Часто розробники СЕА при підготовці цього параграфу допускають типову помилку, вказуючи, що перевагою регіону є його вигідне географічне розміщення. Насправді це не завжди так. У більшості регіонів України, якраз цієї переваги немає, тому буде важливим правильно оцінити переваги та недоліки від розміщення регіону, аби мати змогу визначити чи є таке географічне розміщення його сильною стороною?

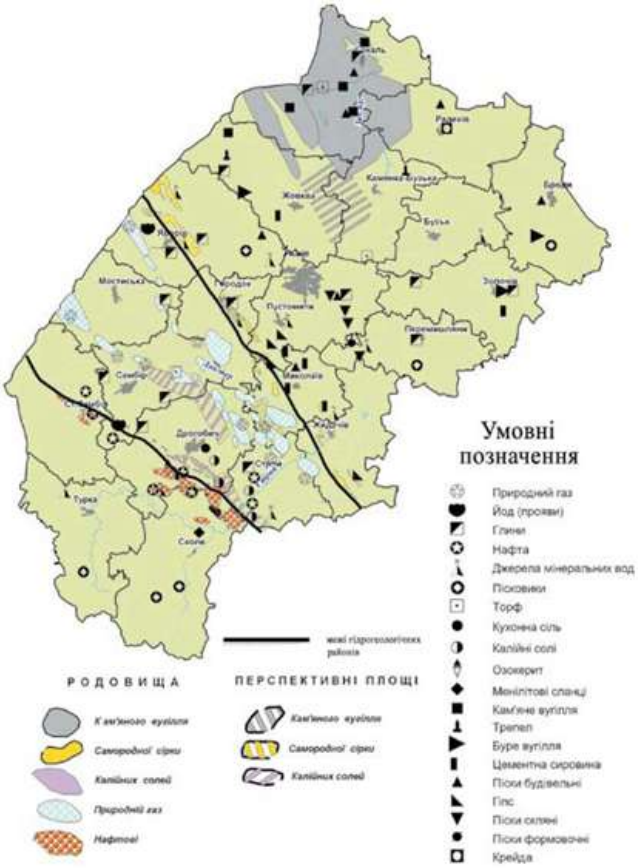
Природні ресурси

Природні ресурси є важливою передумовою для стратегічного планування розвитку регіону, але в сучасних умовах це не є визначальним. Часто вигідне географічне розміщення, а особливо наявність достатньої кількості кваліфікованої робочої сили є більш важливим для економічного зростання, ніж наявність тих чи тих корисних копалин.

В цьому параграфі варто дати опис основних природних ресурсів, та розміщення наявних корисних копалин, інших ресурсів в межах території області.

При описі природних ресурсів слід звертати уваги не тільки на корисні копалин, але й наявність лісів, водойм, заповідних та історичних територій, усього того, що об‘єктивно є в межах території області і може мати вплив на її розвиток, або окремих адміністративних районів.

Приклад: Мапа природних ресурсів Львівської області



Для територій, які мають перспективні об‘єкти для розвитку туризму варто більш детально описати ці об‘єкти, їх потенціал та можливості використання.

Приклад: Потенціал та можливості використання лікувально-оздоровчих та відпочинкових центрів

Львівської області:

- м. Трускавець;— курорт державного і міжнародного значення, понад 25 мінеральних джерел (найбільш відома мінеральна вода «Нафтуся» із загальними розвіданими та прогнозними ресурсами понад 5000 м3/добу);
- смт. Східниця (добовий дебіт родовища 64,6 м3/добу) — бальнеологічний курорт, налічується 38 джерел і понад 17 свердловин з різним фізико-хімічним складом.;
- м. Моршин (добовий дебіт родовища складає 79,0 м3/добу — курорт державного значення Сумарні розвідані та прогнозні ресурси лікувальних розсолів складають понад 600 м3/добу.
- смт. Немирів (запаси вод — 320 м3/добу) — бальнеологічний курорт, 6 мінеральних джерел.;
- смт. Шкло (запаси вод — 5,0 м3/добу) — бальнеологічний курорт.

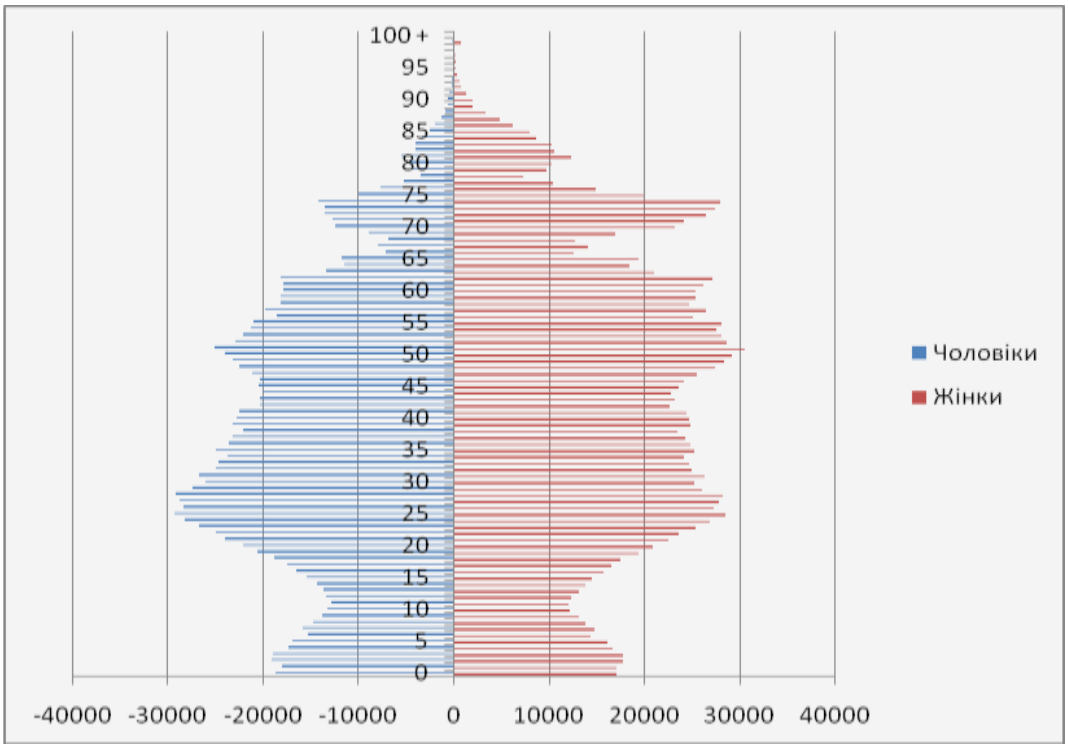
При описі туристичних ресурсів варто відразу виявляти існуючі туристичні потоки та місця накопичування потенційних туристів (наприклад курорт, на якому відпочиває кілька тисяч людей досить легко може бути вмонтованим у туристичний маршрут із відвідуванням історичного чи природного об‘єкту).

Демографія та адміністративно-територіальний устрій

Будь-яка стратегія реалізується в інтересах людини і реалізується власне людьми, які проживають в регіоні. Саме тому вивчення ситуації в регіоні, пов‘язаної із складом населення, його рухом, динамікою зміни, вікового та статевого складу є надзвичайно важливою.

СЕА має містити характеристику системи розселення в області від загальної: чисельність населення, щільність, темпи приросту, рівень урбанізації, до візуазіації цих показників в межах адміністративно-територіальних одиниць – районів та міст обласного значення.

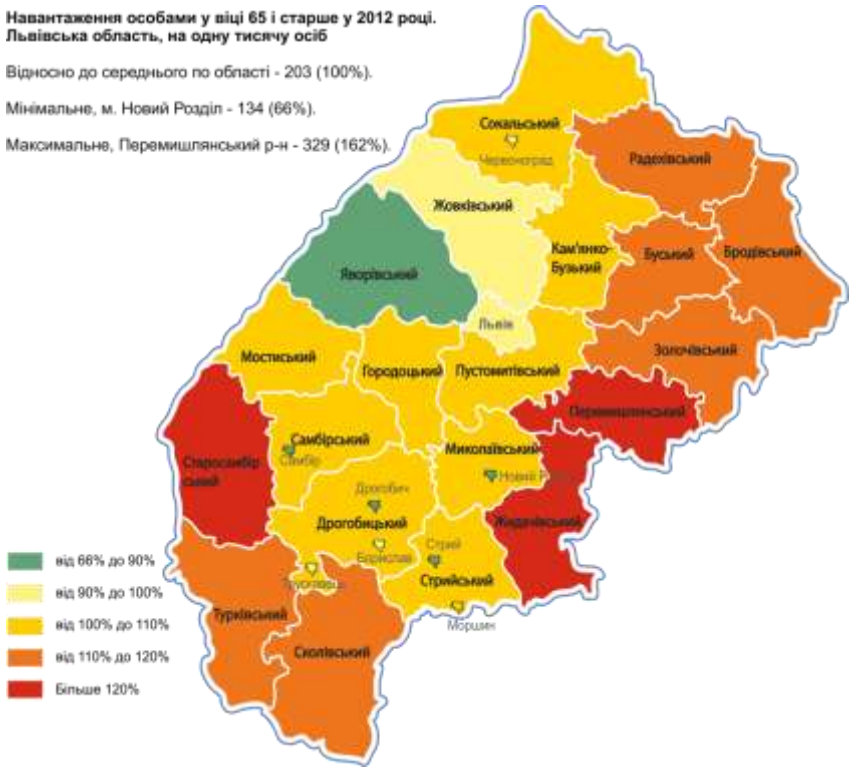
Приклад: Розподіл населення за віком, Дніпропетровська область



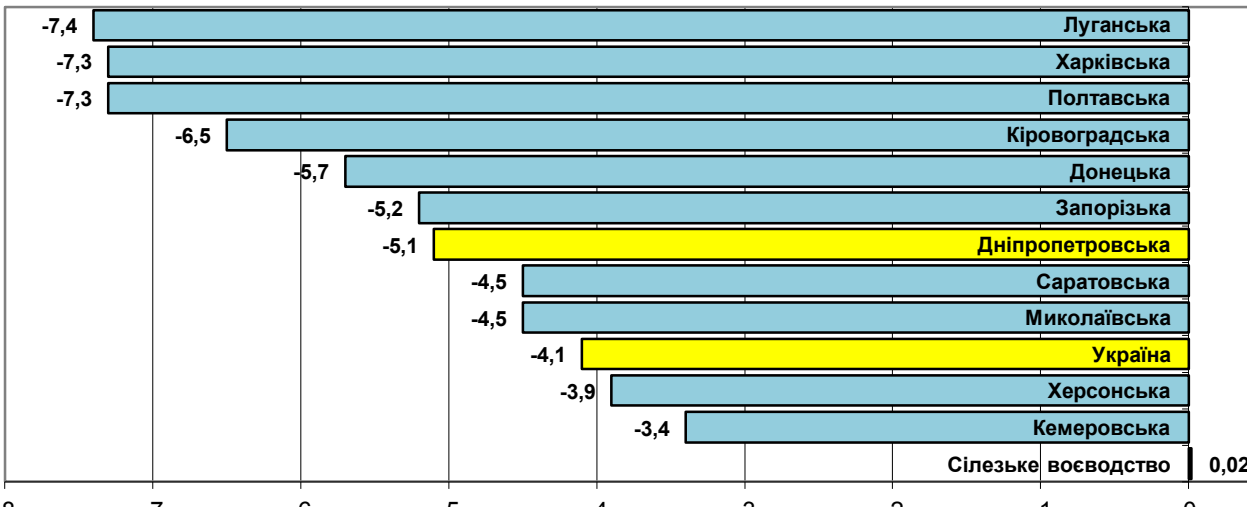
Діаграма «Розподіл населення за віком» має бути в кожному СЕА, оскільки вона показує, що чекати в середньостроковій перспективі в сфері робочої сили, кількості пенсіонерів та дітей.

Важливо отримати візуалізацію показників демографічного навантаження по АТО, оскільки це дає змогу відразу бачити тенденцію щодо появи проблем соціального характеру в окремих територіях уже на середньострокову перспективу.

Приклад: Демографічне навантаження, Львівська область



Приклад: Природній приріст / скорочення населення на 1000 осіб (2012 р.), Дніпропетровська область



При розгляді системи розселення та адміністративно-територіального устрою варто звернути увагу на величину та економічну спроможність сільрад та районів, оскільки для всіх українських регіонів притаманними у більшій чи меншій мірі є подрібненість цих одиниць, що створює додаткові проблеми регіонального розвитку.

Варто в кожному районі визначити потенційні точки зростання, навколо яких можливий розвиток економіки. Такими точками зростання в першу чергу виступають міста районного

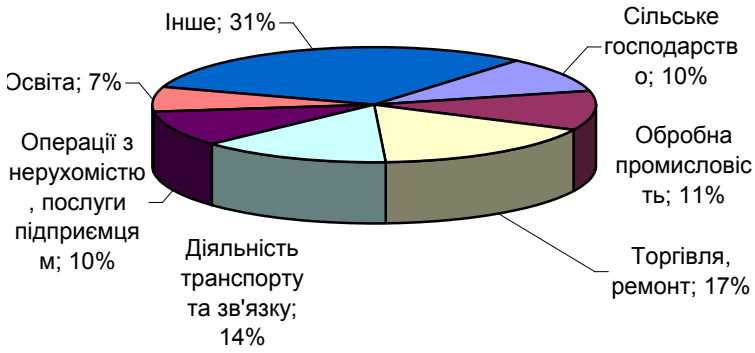
значення та домінуючі великі сільські поселення. Визначення таких потенційних точок зростання є важливим для етапу підготовки проектів регіонального розвитку.

Регіональна економіка

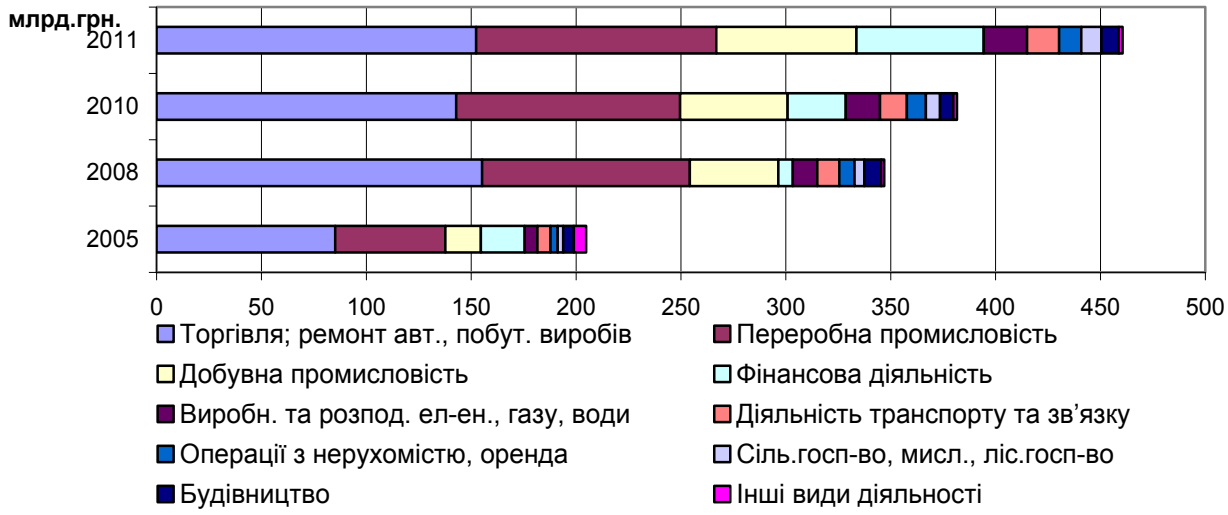
Один із найбільших розділів, що складатиметься із декількох параграфів присвячений регіональній економіці. При підготовці цього розділу особливо важливим є встановлення реальної ситуації в економіці області. Тут, на жаль, трапляються проблеми зі статистичними даними, оскільки часто деякі нові види економічної діяльності не присутні в статистиці (наприклад послуги в сфері інформаційних технологій, дизайну, консалтингу, сегментарному туризму).

В цьому розділі слід визначити структуру регіональної економіки та від слідкувати її зміни упродовж останніх 10 років. Структура економіки та динаміка змін має бути візуалізованою.

Приклад: Структура економіки за видами економічної діяльності, Львівська область



Приклад: Обсяг продукції, робіт та послуг за видами діяльності в порівняних цінах Дніпропетровська область

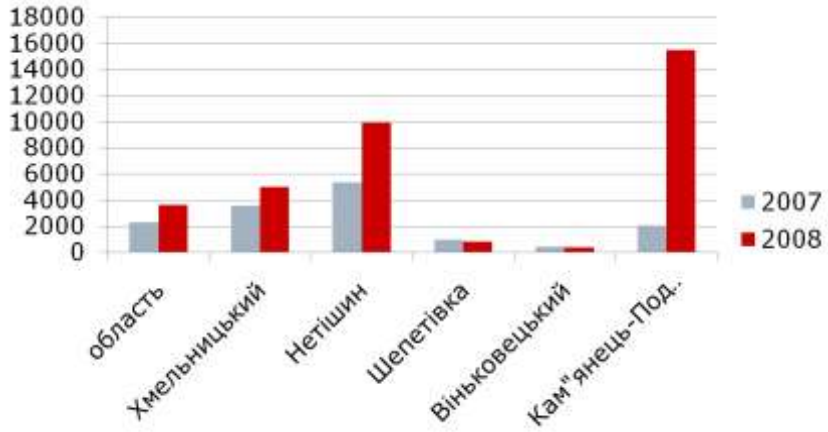


При оцінці регіональної економіки варто звернути увагу на найбільш важливі для області сектори, особливо на зміну їх питомої ваги в структурі, а також розміщення їх в просторі. В Україні для багатьох областей є притаманним наявність одного-двох підприємств в місті чи районі, які є домінуючими і дуже залежними від зовнішніх впливів, що створює серйозні ризики для всієї соціально-економічної інфраструктури міста, району чи області.

Дуже важливим елементом аналізу є визначення найбільших платників податків на прибуток в кожному районі та місті обласного значення в області, а також спільної частки найбільших двох платників у структурі надходжень від податку на прибуток відповідної АТО). Це дає змогу зрозуміти наскільки вразливим є економічна ситуація в АТО від ситуації на цих суб'єктах.

Можливості економічного розвитку суттєво залежать від інвестицій в економіку та іноземних інвестицій зокрема, тому важливим для прогнозування сценаріїв розвитку є оцінка залучення інвестицій в регіони і розподіл цих інвестицій в межах регіону.

Приклад: Інвестиції в основний капітал, Хмельницька область



Загалом розділ про регіональну економіку має давати відповіді на питання: яка структура економіки, її тренди, сильні та слабкі сторони та можливості впливу на неї з боку органів влади регіонального рівня. Чим більш монополізованою є регіональна економіка, чим більші підприємства її складають, тим більше ризиків від зовнішніх впливів і менше впливу місцевої влади.

Досить часто, при підготовці СЕА виникає питання, чи сільськогосподарське виробництво має бути представлене в розділі, де мова йде про загалом регіональну економіку чи має бути винесено у окремий розділ. Загального нормативно встановленого правила тут немає. Проте, варто зауважити, що збереження та розвиток сільських територій є важливим для усіх регіонів, ЄС та ООН надають цьому питанню окрему увагу, тому варто передбачити окремий розділ, який стосується аграрного сектору та розвитку сільських територій.

Сільське господарство та сільські території

Практика показує, що навіть у найбільш урбанізованих та індустріальних областях частка сільськогоподарського виробництва у ВРП є досить значною (8-10%). В сільських територіях проживає досить багато людей (особливо це характерно для Центральної, Північної та Західної України). До того ж на переробку сільськогосподарської продукції та випуск харчових продуктів орієнтовано значну частину місцевого підприємництва. Саме тому питання сільського господарства та сільських територій бажано виділяти в окремий розділ, структура якого може бути не зовсім уніфікованою, як для усіх областей, оскільки це залежить від кількості сільського населення, його зайнятості в с/г виробництві та внеску с/г виробництва у стан соціально-економічного розвитку регіону.

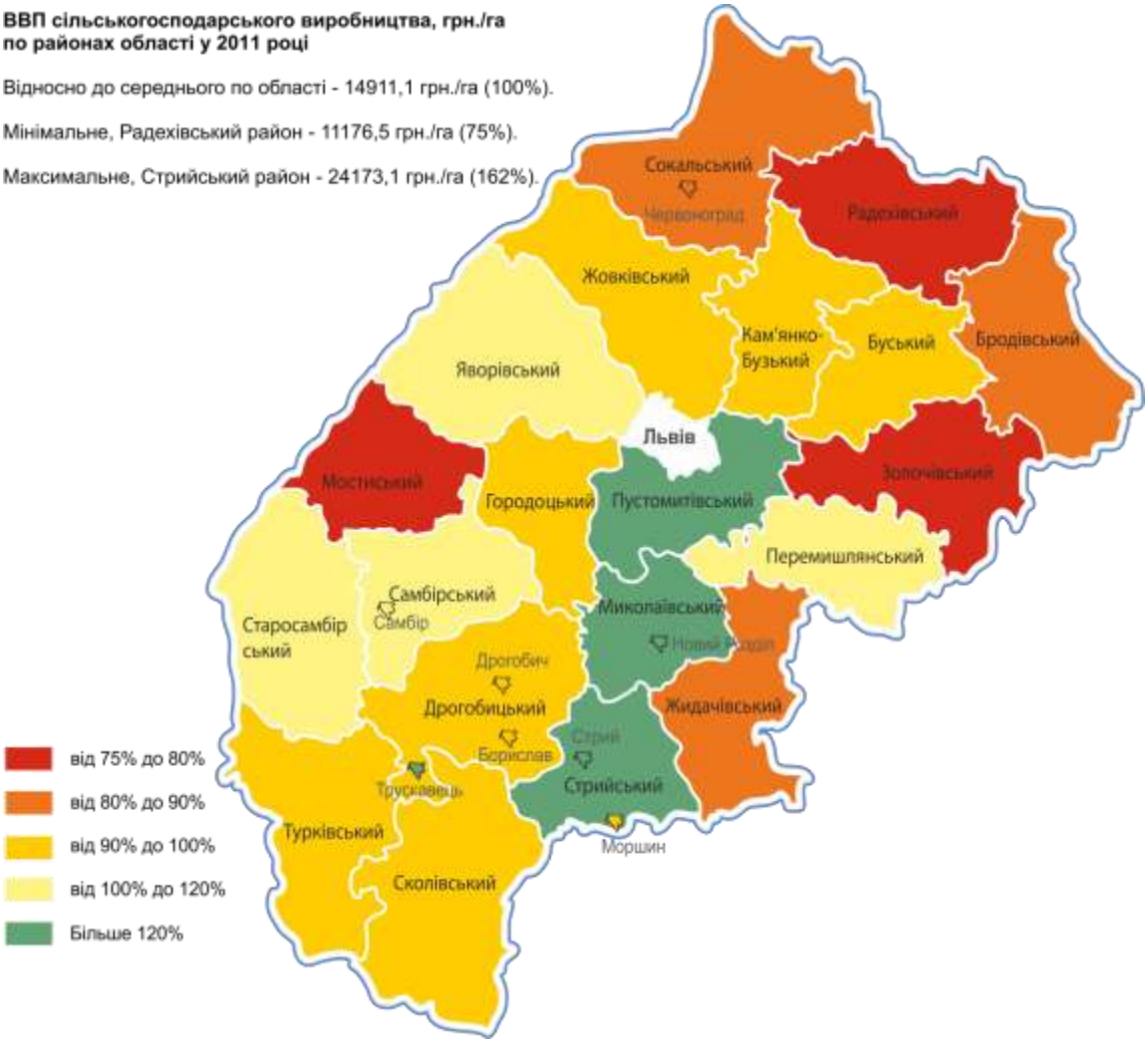
Має бути визначено структуру с/г виробництва, як за секторами (рослинництво, тваринництво, ягідництво) так і за виробниками (індивідуальні ОСГ, фермери, с/г

підприємства, агрохолдинги) та проаналізовано зміни структури за останні 10 років, а також у порівнянні з 1990 роком.

Важливими показниками, які мають бути вивчені, є виробництво основних продуктів харчування у регіоні, рівень споживання та відповідність його медично обґрунтованим нормам.

Для оцінки ефективності аграрного комплексу можна скористатись таким показником, як ефективність – ВВП с/г на 1 га ріллі. Це дасть змогу порівняти ефективність с/г виробництва із сусідами регіонами, а також між районами в межах регіону.

Приклад: Ефективність сільськогосподарського виробництва у районах Львівської області



Приклад: ефективність сільськогосподарського виробництва у областях сусідах (дані за 2010 рік у постійних цінах 2010 року)[6]

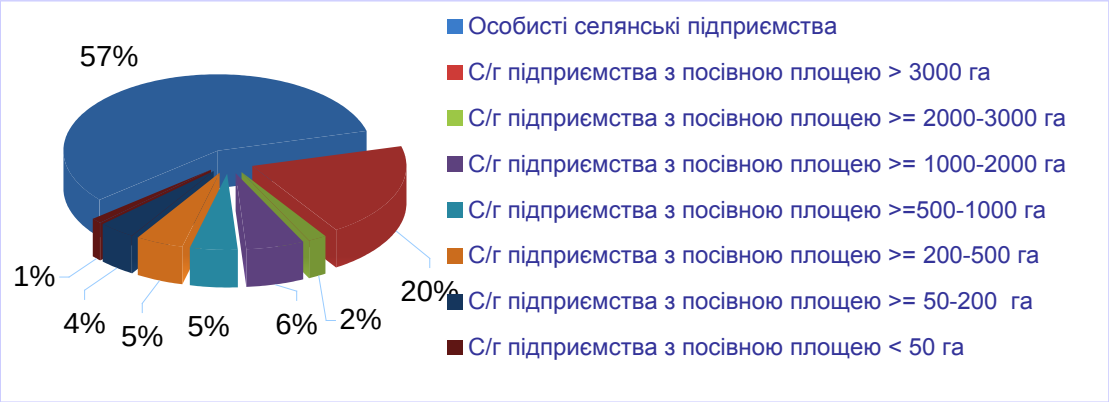
Область	Площа, км2	Населення (Середня чисельність за 2010 рік), тис осіб	Сільгоспугіддя, тис. га	ВВП с/г 2010 млн. грн.	ВВП с/г грн./ га	ВВП с/г грн./ особу
Україна	603 628	45597,81	26952	194886.5	7230	4273
Дніпропетровська	31 974	3346,0	1882	12348.3	6561	3690

[6] Держстат України

Донецька	26 517	4449,9	1402	9577.4	6831	2152
Харківська	31 415	2762,1	1582	8946.1	5654	3238
Запорізька	27 180	1806,5	1600	7642.5	4776	4231
Херсонська	28 461	1090,8	1388	8142.3	5866	7470
Миколаївська	24 598	1186,4	1524	7462.2	4896	6291
Кіровоградська	24 588	1013,9	1614	8505.1	5269	8395
Луганська	26 684	2301,4	959	4951.6	5163	2152
Полтавська	95 732	2821,6	1695	10999.2	6489	3899

Для розуміння можливої зайнятості населення у сільському господарстві, тенденцій щодо доданої вартості, яка може формуватись у сільському господарстві регіону, а також перспектив збереження та раціонального використання земель, варто оцінити структуру посівних площ, стан земель, внесення добрив (особливо, органічних), тощо.

Приклад: Розподіл сільськогосподарських виробників за розміром угідь, Львівська область



Особливо детально варто вивчити ситуацію із тваринництвом, садівництвом, ягідництвом та іншими секторами, які забезпечують найбільшу зайнятість та додану вартість, а також кооперативний рух серед індивідуальних селянських господарств.

Приклад: Зміна поголів'я худоби, тис.гол, Хмельницька область

рік	ВРХ всього	корови	свині	вівці	коні
1990	1165,7	392,0	775,7	238,3	51,7
1995	933,4	382,9	669,3	94,9	52,6
2000	558,4	278,8	498,4	10,8	49,0
2005	380,7	213,2	333,2	5,8	40,3
2007	325,1	183,2	296,5	5,2	36,0
2008	303,7	168,9	265,2	5,7	33,5

Приклад: Площі під плодово-ягідними культурами , тис.га, Хмельницька область

	1990	2005	2006	2007	2008
Площа плодово–ягідних насаджень	52,3	24,7	21,8	16,8	18,0
у тому числі у плодоносному віці	44,0	23,2	20,2	15,1	16,4

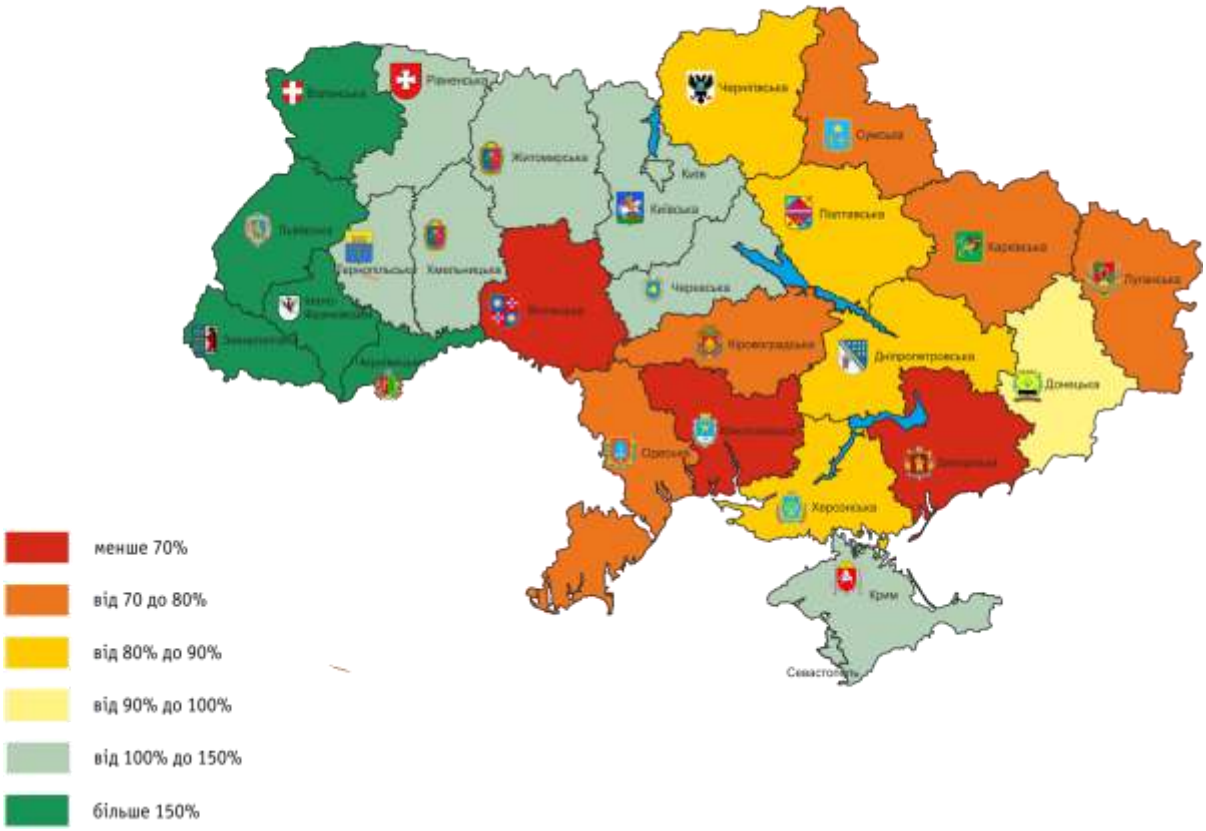
Як і у випадку із іншими основними показниками с/г розвиток також візуалізовується через порівняння із іншими регіонами України.

Приклад: Поголів'я корів та виробництво молока

Приклад: Ефективність с/г на 1 га посівних площ

Ефективність сільськогосподарського виробництва, ВВП на 1 га. посівних площ, грн. 2010 р.

Відносно до серньоукраїнського - 7231 грн. (100%)
Максимальний, Закарпатська обл. - 20636,00 грн. (285%)
Мінімальний, Вінницька обл. - 4770,00 грн. (66%)



Дуже важливо в процесі вивчення ситуації в аграрному секторі та сільських територіях оцінити нинішню зайнятість сільського населення у сільськогосподарському виробництві та інших галузях. Тенденції до зміни зайнятості та внутрішню маятникову міграцію із сільських територій у міста на роботу.

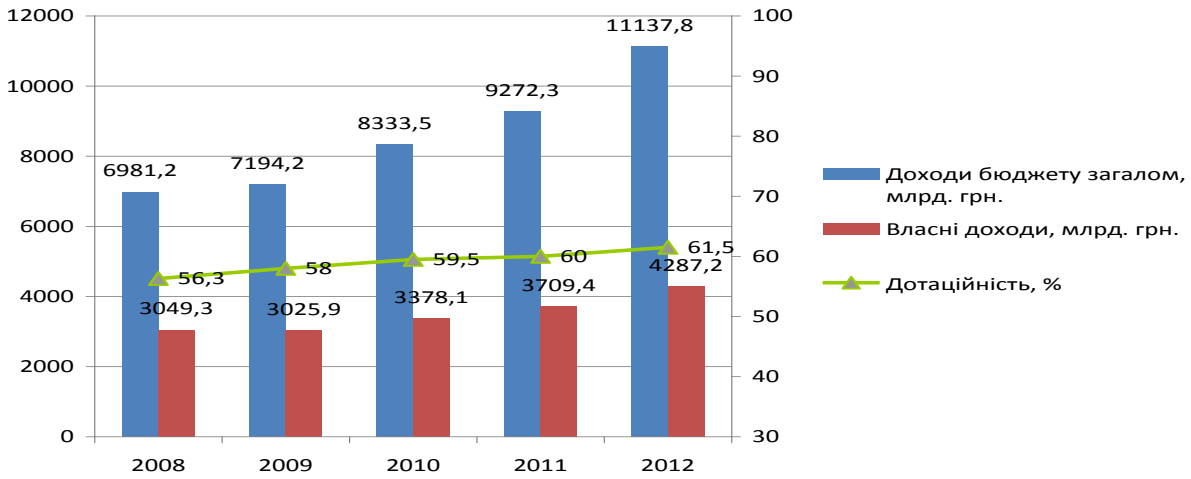
Бюджет та його наповнення

В СЕА варто показати загальні тенденції зі структурою бюджету регіону, рівень його дотаційності, розмір бюджету розвитку.

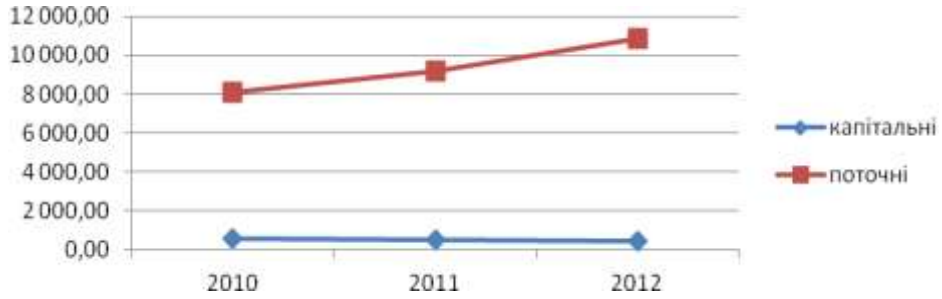
Добрим є порівняння бюджетної забезпеченості по АТО регіону.

Важливим індикатором стану регіональної економіки є структура надходжень до місцевих бюджетів регіону за рахунок місцевих платників податків.

Приклад: Структура бюджету області та його дотаційність, Львівська область



Приклад: Поточні та капітальні видатки обласного бюджету, Львівська область



Частина СЕА, у якій досліджується ситуація із місцевими бюджетами та податковими надходженнями в регіоні є чи не найбільш складною для її формування і чутливою для оцінки. Тому тут дуже важливо, аби прочитання цього блоку викликало суперечки щодо правильності підрахунків, чи дискусій на кшталт «хто кого годує» в області.

Варто також спробувати оцінити використання коштів бюджету розвитку регіону, а також коштів субвенцій з державного бюджету на соціально-економічний розвиток, які отримував

регіони впродовж останніх 5 років (територіальний та галузевий аспекти та відповідність діючим на час реалізації регіональним планувальним документам).

Завершення соціально-економічного аналізу вимагає конструктивної комунікації з регіональними зацікавленими сторонами. Проект аналізу, як правило, надається регіональним суб'єктам для зауважень і поправок, а також представляється широкій громадськості регіону, можливо, через організацію відповідного заходу.

Після того, як регіональні зацікавлені сторони представили свої зауваження до аналізу, зібрані пропозиції зворотного зв'язку оцінюються командою розробників і використовуються для його покращення. Доопрацьований варіант соціально-економічного аналізу публікується у вигляді електронного або друкованого документа.

Резюме соціально-економічного аналізу ситуації, яке містить висновки щодо основних тенденцій в регіоні, як правило, включається до першої частини документа стратегії регіонального розвитку.

1.2 SWOT- аналіз

SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку.

Більш детально про SWOT-аналіз в контексті стратегічного планування представлено нижче.

SWOT-аналіз і стратегічне планування

Загальний успіх певного суб’єкта (окремої особи, підприємства, установи, території) істотно залежить від успіху в організації відносин з навколишнім середовищем. Системний підхід у визначенні взаємодій між внутрішніми процесами в суб'єкті і його середовищем є функцією стратегічного управління. За своєю суттю цей підхід повинен налаштувати внутрішню поведінку на формування необхідних змін при взаємодії з навколишнім середовищем.

Для підприємств здатність адаптувати внутрішню поведінку відповідно до інформації з навколишнього середовища є постійною необхідністю для виживання і розвитку, тому що вони залежать, в значній мірі, від відносин, які існують у навколишньому середовищі, більшість яких знаходиться поза їх контролем. Необхідність постійного реагування на зміни в навколишньому середовищі є більш актуальним фактором для приватних компаній, ніж для державних установ/ організацій, чия головна мета полягає в тому, щоб ініціювати позитивні зміни в навколишньому середовищі, а не внутрішньо налаштовуватися до зовнішніх імпульсів.

У контексті стратегічного планування підприємства і території стикаються з аналогічними проблемами, що призводить до важкої боротьби за обмежені ресурси і їх швидкого перекидання з одного виду діяльності до іншого, від одного проекту до іншого. Стратегічні плани представляють собою орієнтири, які відключають механізми активації небажаних відхилень, надаючи чіткий зв'язок між довгостроковою нормативною рамкою та повсякденним управлінням діяльністю.

Бачення в підприємницькій діяльності використовується в маркетингових цілях, в цілях створення цільового публічного іміджу (але також і для того, щоб приховати певні сегменти стратегії), і тому загальновідомі елементи бачення часто не мають значення для об'єктивного сприйняття реальних стратегічних цілей. Натомість, бачення розвитку регіонів та інших територій мають на меті позначити напрям розвитку і, в багатьох випадках, вони представляють стратегічні визначення, які повинні бути широко підтримані.

Для підприємств стратегічні плани мають внутрішній характер, особливо щодо їх технічного сегмента, який аналізує внутрішні (сильні і слабкі сторони) і зовнішні (можливості і загрози) фактори, - в той час як для регіонів участь, розуміння і прийняття документів стратегічного планування численними регіональними зацікавленими сторонами є передумовою для успішного їх впровадження.

SWOT-аналіз був вперше публічно представлений професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом з Гарвардської школи бізнесу.[7]

Термін (акронім) **SWOT** створено першими літерами англійських слів: (**S**trengths) сильні і (**W**eaknesses) слабкі сторони, (**O**pportunities) можливості і (**T**hreats) загрози. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками. SWOT-аналіз може бути застосований підприємствами і організаціями незалежно від їх розміру. SWOT-аналіз може бути використаний окремими особами, щоб полегшити життєвий вибір (наприклад, вибір професії, планування кар'єри), але найчастіше SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування.

SWOT-аналіз зазвичай використовується на початкових фазах планування як корисний інструмент для ініціювання та подальшого моніторингу стратегічної і проектно-орієнтованої діяльності. Він часто використовується в тих випадках, коли за короткий період часу потрібно виконати комплексний аналіз стратегічної ситуації.

SWOT-матриця

SWOT-матриця являє собою інструмент для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на перетині цих чотирьох ключових елементів SWOT-аналізу.

Внутрішні, або ситуативні, чинники включають внутрішні елементи, тобто власні сильні і слабкі сторони. Зовнішні чинники, або фактори очікування, - це фактори, пов'язані з слабкостями і загрозами. Ці фактори, такі як нормативно-правова база держави, політична ситуація, глобальні економічні тенденції, технологічні зміни і т.д., можуть впливати на регіональний розвиток, але не перебувають під безпосереднім контролем регіону.

SWOT-матриця описується більш детально в основній частині Методології.

SWOT стратегії

SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами. Можливі стратегії SWOT приведені в наступній таблиці.

[7] Теоретичне обґрунтування SWOT-матриці було вперше опубліковано колективом авторів у книзі „Business policy, theory and practice", Homewood, IL: Irwin, 1969.

SWOT стратегії	*Сильні сторони*	*Слабкі сторони*
Можливості	Стратегія I Сильні сторони – можливості	Стратегія II Слабкі сторони – можливості
Загрози	Стратегія III Сильні сторони – загрози	Стратегія IV Слабкі сторони – загрози

Стратегія I

Стратегія «сильні сторони – можливості» (безпрограшна стратегія) вказує на зовнішні можливості, які підтримують сильні сторони регіону. Це наступальна стратегія, яка застосовується в ситуації, коли регіон ще вибудовує свої позиції і, отже, максимально концентрується на напрямках, де можливості підтримують сильні сторони.

Стратегія II

Стратегія «слабкі сторони – можливості» вказує на способи, як слабкі сторони можуть бути подолані, щоб розблокувати нові можливості, або як існуючі можливості зможуть ліквідувати/зменшити слабкі сторони регіону. Це трохи більш оборонний стратегічний підхід, при якому, після того, як наявні шанси були використані, ми шукаємо нового місця для участі шляхом усунення власних слабких сторін.

Стратегія III

Стратегія «сильні сторони – загрози» визначає способи, як сильні сторони можуть бути використані для того, щоб обмежити або усунути вплив загроз. Ця комбінація також представляє захисний (оборонний) варіант. Вона може бути застосовна для розвинених регіонів з сильною конкурентною позицією, які працюють на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

Стратегія IV

Стратегія «слабкі сторони – загрози» вказує на план усунення слабких сторін в цілях запобігання вразливості регіону зовнішнім загрозам. Це повною мірою оборонна стратегія, яка може бути оптимальною лише для дуже добре розвинених регіонів, яким потрібно тільки утримувати свою хорошу позицію по відношенню до своїх конкурентів.

SWOT методологія

При виконанні SWOT-аналізу необхідно слідувати певним принципам для того, щоб досягнути оптимальних результатів. Основні вимоги та методи, які рекомендується використовувати для ефективного SWOT-аналізу включають: участь, партнерство, репрезентативність, об'єктивність і мозковий штурм (як метод роботи).

Процес виконання SWOT-аналізу вимагає участі команди людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз. Важливо, щоб вибір факторів SWOT-аналізу здійснювався на основі консенсусу.

Структура групи, відповідальної за підготовку SWOT-аналізу, повинна відображати структуру ширшого середовища (регіонального партнерства). Необхідно брати до уваги різні

регіональні погляди та інтереси з метою забезпечення належного представництва. Такий підхід значною мірою є передумовою для виконання вимоги об'єктивності.

Звичайно ж, SWOT-аналіз може бути досить суб'єктивним, і кожна людина може запропонувати різні висновки, базуючись на власних думках і розумінні ситуації. Саме тому вимога щодо мінімізації суб'єктивних впливів на остаточні результати є ключовою вимогою (побажанням) для здійснення ефективного SWOT - аналізу.

Метод генерації ідей для SWOT-аналізу – Мозковий штурм

Мозковий штурм – це метод чи процес, спрямований на максимізацію нових ідей в цілях знаходження рішення для певної проблеми або для характеристики певних ситуацій або випадків. Вибрана група людей повинна мати можливість вільно і необмежено висловлювати свої думки, залишаючи осторонь, принаймні, на даний момент, норми і правила для оцінки пропонованих ідей і рішень. Основні правила мозкового штурму не вимагають, щоб запропоновані ідеї відразу були пояснені, і жоден з учасників не має права критикувати інших членів групи.

Мозковий штурм може проводити модератор, чия роль полягає у спрямуванні учасників, аби вони не відійшли від теми, і робити нотатки запропонованих ідей для їх подальшого аналізу. Мозковий штурм може бути практично організований таким чином, що кожен з учасників має кілька карток, на яких записуються ідеї. Ці картки можуть бути розкладені на столі для полегшення класифікації відповідно до заданих критеріїв. Під час підготовки SWOT-аналізу мозковий штурм може застосовуватися у фазі ідентифікації SWOT-елементів (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), необхідних для SWOT-матриці.

SWOT-аналіз може також розглядатися в якості синтезу раніше підготовленого соціально-економічного аналізу. Ключові питання для SWOT-аналізу та джерела інформації наведені на діаграмі.

SWOT-аналіз допомагає особам, які приймають рішення, і іншим зацікавленим сторонам регіону зосередитися на ключових питаннях, що ведуть до мети, якої треба досягнути. Застосування SWOT-аналізу може допомогти в досягненні максимальних результатів, концентруючи найкращі сильні сторони в тих сферах, де є найбільші шанси на розвиток.

SWOT-аналіз може бути використаний в поєднанні з іншими інструментами, такими як PEST-аналіз, економічна модель Портера і т.д. Огляд і приклад PEST-аналізу наведено в Додатку 4.

Для того щоб виконати SWOT-аналіз, необхідно дати відповіді на питання про власні ключові характеристики, тобто про положення регіону в середовищі. Найбільш важливо бути реалістами: не надто скромними, не надто оптимістичними. Треба порівняти себе з конкурентами (іншими регіонами), оскільки якщо, наприклад, сусідня область надає послуги інвесторам, надання таких послуг у власному регіоні не є його сильною стороною – це необхідність. У пошуках реалістичних відповідей важливо також брати до уваги зовнішні думки, які відрізняються від усталеного уявлення людей власного внутрішнього кола.

Сильні сторони це внутрішні ресурси і можливості, які представляють основу для розвитку конкурентних переваг. Питання щодо сильних сторін можуть включати наступне:

- Які переваги має ваш регіон?
- Що ви робите добре?
- Які ресурси доступні для вас?
- У чому інші вбачають ваші переваги?

Слабкі сторони можуть бути визначені як протилежності сильним, чи як відсутність деяких сильних сторін. І сильні і слабкі сторони можуть розглядатися як внутрішні так і зовнішні. Ключові питання щодо слабких сторін включають:

- Що можна поліпшити в регіоні?
- Що зроблено погано?
- Чого слід уникати?

У багатьох випадках один фактор може бути як сильною так і слабкою стороною, залежно з якої точки зору на нього дивитися. Потужні промислові об'єкти в певному секторі можна розглядати як сильну сторону з точки зору конкурентоспроможності, але як і слабкість з точки зору можливостей для перепрофілювання, значної залежності від однієї галузі або з точки зору захисту навколишнього середовища.

Можливості можуть бути знайдені шляхом аналізу середовища, але також і шляхом аналізу сильних сторін, тобто через пошук таких шансів, які відкриються у майбутньому завдяки існуючим сьогодні сильним сторонам. Можливості можуть виникнути через ринкові зміни, регіональну інтеграцію, нову нормативно – правову базу, зміну соціальних умов, застосування нових технологій , і т.д. Можливості можуть виникнути у контексті міжнародної торгівлі, наприклад, у випадку усунення деяких торгівельних бар'єрів, а також внаслідок певних змін на національному або регіональному рівні. Якщо, наприклад , молоде населення було визначено в якості сильної сторони, можливості можуть виникнути через інвестиції в освіту в певних областях. З іншого боку, можливості можуть бути ідентифіковані за допомогою аналізу слабких сторін, спрямованого на те, щоб усунення цих слабких сторін відкрило нові можливості. Можливості для потреб SWOT-аналізу можуть бути ідентифіковані шляхом надання відповідей на наступні питання:

- Які можливості існують?
- Які з цих можливостей можуть бути використані?
- Які сприятливі (нові) тенденції можуть бути використані?

Аналізуючи **загрози** у такий спосіб, щоб передбачати очікувані проблеми, ми можемо дізнатися, що необхідно зробити в майбутньому. Крім можливостей, зміни в зовнішньому середовищі можуть становити також загрози – наприклад, обмежувальні нормативно-правові норми, підвищення торгових бар'єрів, економічні кризи і т.д. Ключові питання, через які визначаються загрози та ризики, можуть бути такими:

- З якими перешкодами ми стикаємося або можемо зіткнутися ?
- Чи відбуваються у зовнішньому середовищі зміни, які потребуватимуть певних коригувань у межах нашого регіону?
- Які зовнішні обставини можуть значно погіршувати наш розвиток?

У SWOT-аналізі сильні і слабкі сторони це найчастіше внутрішні чинники, а можливості і загрози пов'язані з факторами зовнішнього середовища. SWOT-матриця являє собою інструмент для аналізу цих факторів, зроблений за принципом їх перетинання і взаємозв'язків.

Щоб зрозуміти SWOT-матрицю і SWOT-аналіз в цілому, важливо розрізняти між короткостроковим оперативним і стратегічним підходами. У той час як операційна мета полягає в досягненні швидких короткострокових вигод, стратегічний підхід передбачає розвиток конкурентних переваг шляхом знаходження найкращого поєднання власних сильних сторін і виникаючих можливостей.

SWOT-аналіз являє собою синтез ситуаційного аналізу, який вказує на основні внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони), та зовнішні фактори (можливості і загрози), важливі для розвитку. Філософію SWOT можна резюмувати наступним чином: спиратися на сильні сторони, усувати слабкі сторони та використовувати можливості.

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

1. Витяг і класифікація результатів синтезу аналізу ситуації та PEST-аналізу на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози)

Всеохоплюючий соціально-економічний аналіз, підготовлений для потреб процесу стратегічного планування, не повинен бути частиною тексту стратегії. Стратегічний документ повинен містити лише резюме аналізу ситуації, яке представлятиме найбільш цікаві результати, тенденції, можливості і проблеми. Заздалегідь підготовлений синтез соціально-економічного аналізу необхідно ретельно опрацювати силами 3-4 членів робочої групи, в ідеалі за підтримки зовнішнього експерта, - по частинах, виділити ознаки основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім висновки треба класифікувати відповідно до чотирьох елементів SWOT. Для того, щоб визначити додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, група також мусить оцінити стратегії і плани вищого (національного/міжнародного) рівня у своїх частинах, пов'язаних з SWOT-аналізом. Тобто, слід оцінити, які стратегічні втручання національного/міжнародного рівня можуть створити нові можливості, які може використовувати наша регіональна стратегія.

2. Збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

Думки регіональних зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз може бути важливий не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття власності та підтримки з боку регіональних партнерів. У

разі браку часу, цей крок є необов‘язковим, тобто лише результати соціально-економічного аналізу класифікуються, а SWOT-аналіз буде завершено на семінарі.

3. Семінар для завершення SWOT аналізу

Цей семінар проводиться між-галузевою командою, за сприяння кількох провідних місцевих експертів (з економічного, соціального та екологічного розвитку). Завдання полягає в тому, щоб узагальнити попередні висновки SWOT-аналізу з додатковими думками членів групи партнерства.

Списки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, відповідно до висновків аналізу ситуації та оцінки членів регіональної групи партнерства мають бути збережені для проведення окремих SWOT аналізів щодо економічної, соціальної та екологічної сфери.

Основні правила для ефективного проведення SWOT-аналізу:

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

Приклад SWOT-аналізу (Рівненська область, 2011 р.)	
Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Географічне розміщення на перетині міжнародних транспортних магістралей, розвинена транспортна, у т.ч. митна інфраструктура, наявність аеропорту міжнародного статусу. 2. Єдині в Україні розвідані родовища бурштину. 3. Один з найвищих в Україні показників заліснення – наявні лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної та меблевої промисловості, заготівлі лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично-рекреаційної галузі. 4. Водні запаси області достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, вирощування риби, туристично-рекреаційних потреб, малої гідроенергетики. 5. Наявність місцевих енергетичних потужностей (РАЕС).	1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи. 2. Забруднення радіонуклідами північної частини області. 3. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні. 4. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу. 5. Низька диверсифікація економіки. 6. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо). 7. Низька якість доріг місцевого значення, зношеність енергетичної інфраструктури. 8. Значні міжрайонні дисбаланси у розвитку економіки, освіти, культури, охорони здоров‘я.

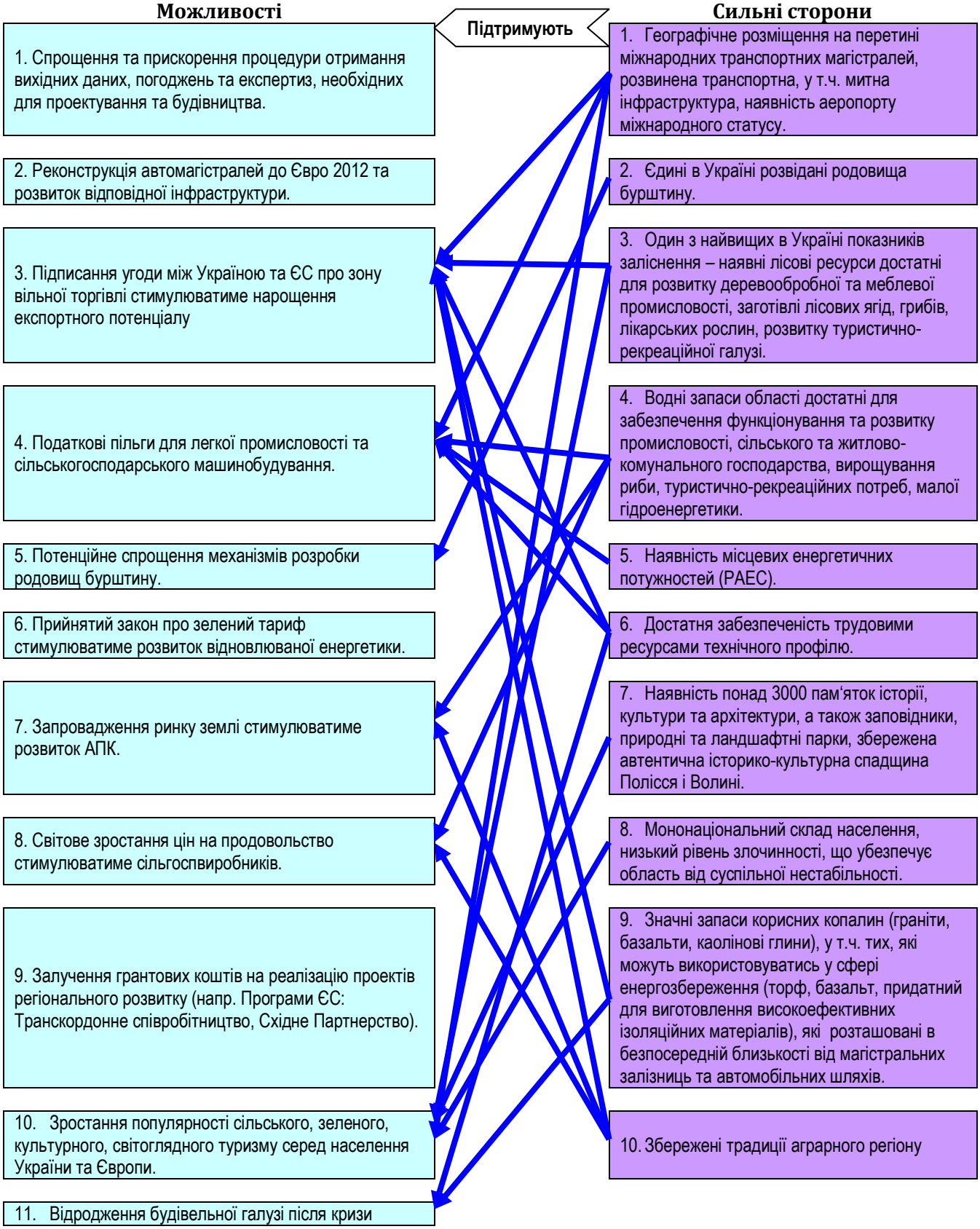
6. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами технічного профілю. 7. Наявність понад 3000 пам'яток історії, культури та архітектури, а також заповідники, природні та ландшафтні парки, збережена автентична історико-культурна спадщина Полісся і Волині. 8. Мононаціональний склад населення, низький рівень злочинності, що убезпечує область від суспільної нестабільності. 9. Значні запаси корисних копалин (граніти, базальти, каолінові глини), у т.ч. тих, які можуть використовуватись у сфері енергозбереження (торф, базальт, придатний для виготовлення високоефективних ізоляційних матеріалів), які розташовані в безпосередній близькості від магістральних залізниць та автомобільних шляхів. 10. Збережені традиції аграрного регіону	

Можливості	Загрози
1. Спрощення та прискорення процедури отримання вихідних даних, погоджень та експертиз, необхідних для проектування та будівництва. 2. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури. 3. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу 4. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування. 5. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину. 6. Прийнятий закон про зелений тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики. 7. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток АПК. 8. Світове зростання цін на продовольство стимулюватиме сільгоспвиробників. 9. Залучення грантових коштів на реалізацію проектів регіонального розвитку (напр.	1. Значна „тінізація" малого бізнесу, низький рівень офіційної заробітної плати, велика кількість незареєстрованих працюючих. 2. Високі банківські кредитні ставки. 3. Висока залежність галузей від імпортних енергоносіїв, зокрема, газу (хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів), а також імпортної сировини та комплектуючих (енергетика, хімічна, частково деревообробна та легка промисловість, машинобудування). 4. Невизначеність державної політики щодо закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію та недостатня державна підтримка сільгоспвиробників. 5. Зниження ділової активності в Україні та регіоні зокрема. 6. Нестабільне законодавство щодо отримання спеціальних дозволів на користування надрами. 7. Посилення на державному рівні фіскального тиску на малий бізнес.

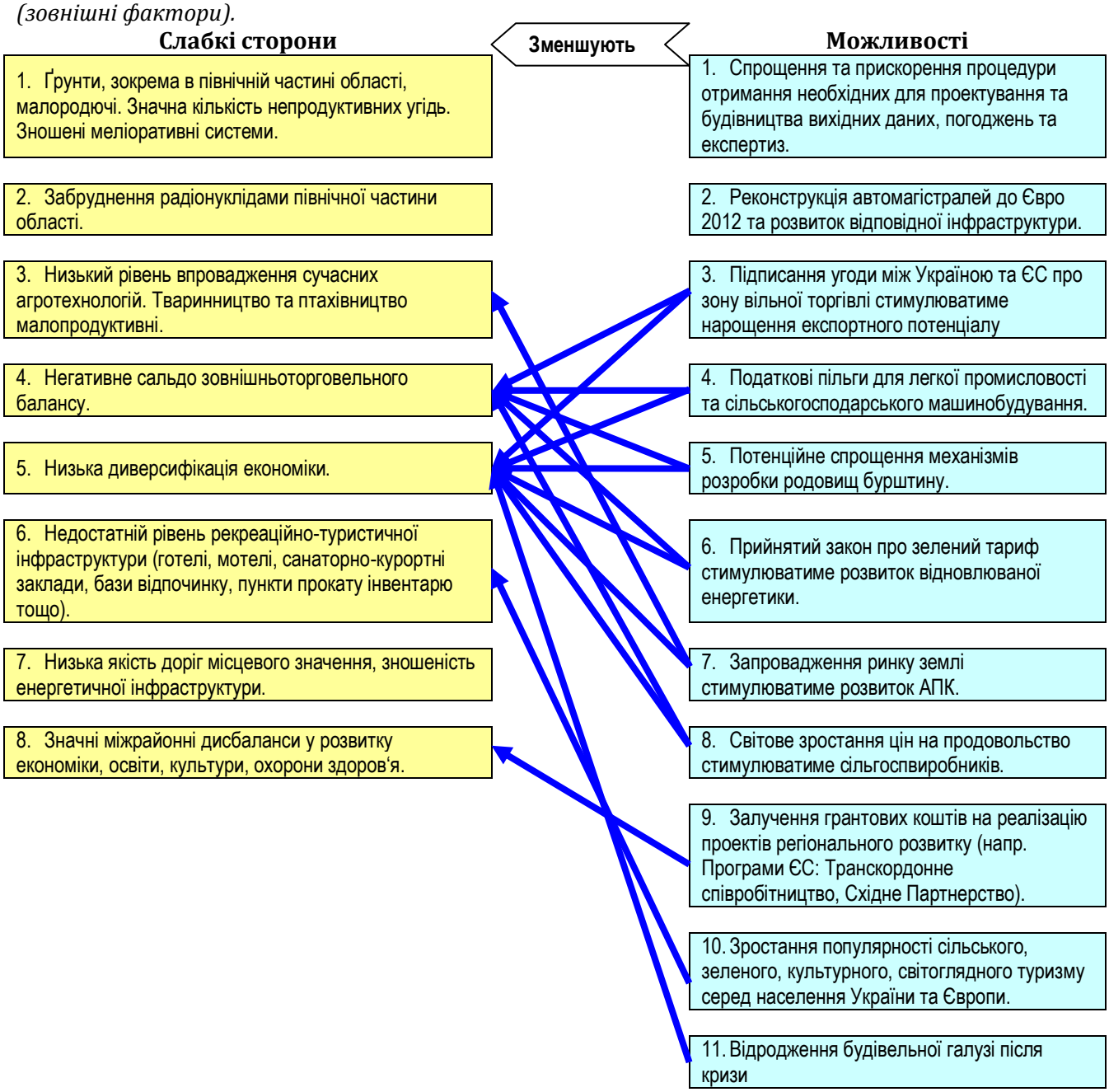
Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство). 10. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. 11. Відродження будівельної галузі після кризи	8. Можливе погіршення кон'юнктури світового ринку на продукцію, яка експортується з області, зокрема, на вироби хімічної промисловості. 9. Погіршення інвестиційного рейтингу України з відповідним відтоком фінансово-інвестиційного капіталу. 10. Відтік кваліфікованих кадрів за межі області. 11. Підвищення вартості традиційних енергоносіїв 12. Зменшення реальних доходів населення з відповідною стагнацією внутрішнього ринку. 13. Низька престижність робітничих професій.

Приклад SWOT-матриці (Рівненська область, 2011 р.)

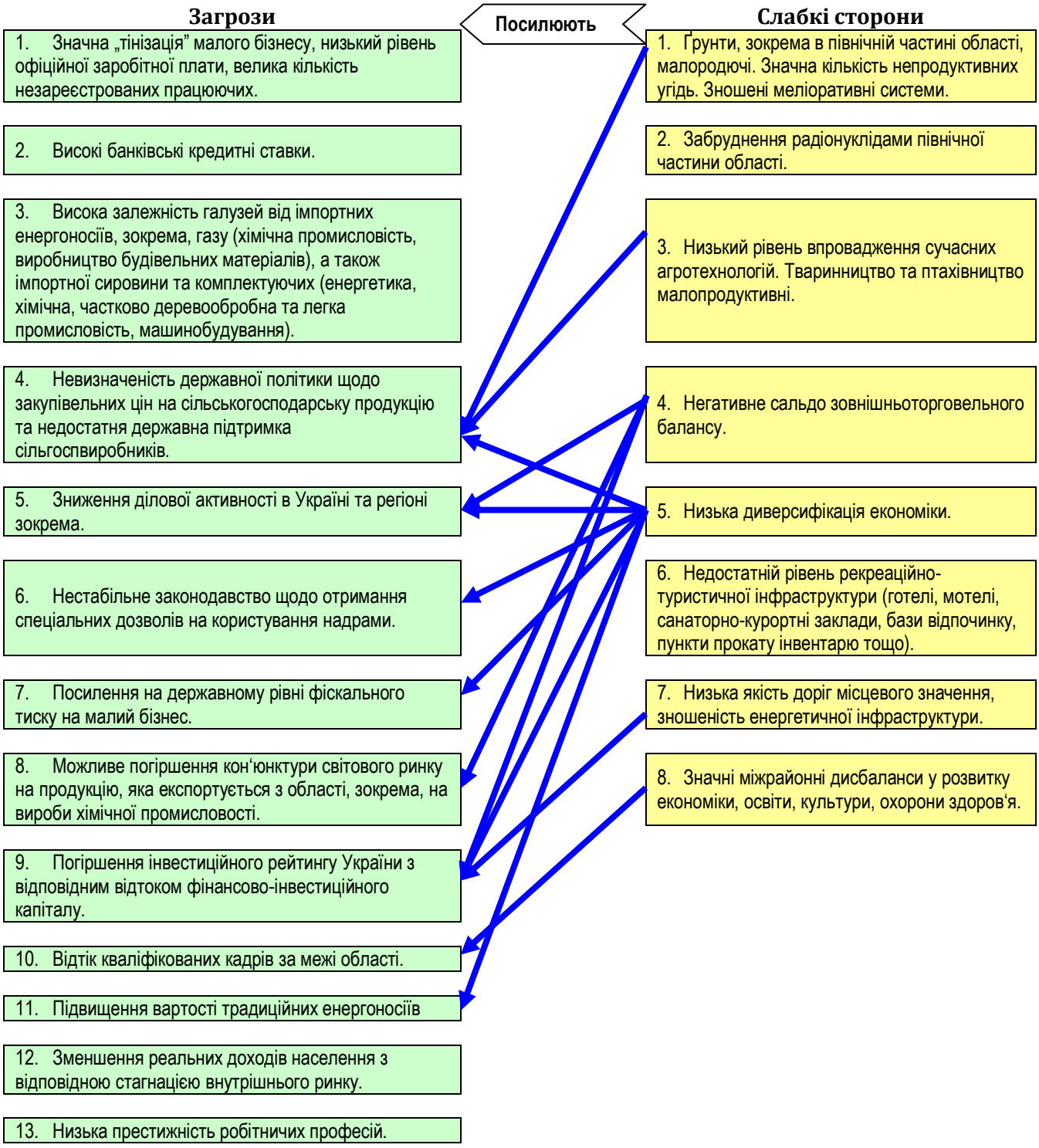
Порівняльні переваги. *Співставлення сильних сторін (внутрішні фактори), щоб максимально використати можливості (зовнішні фактори).*



Виклики: *Як подолати слабкі сторони (внутрішні фактори) через використання можливостей (зовнішні фактори).*



Ризики. *Вплив загроз, які підкріплені слабкими сторонами.*



1.3 Стратегічне фокусування

На глобальному ринку не тільки корпорації конкурують, пропонуючи більше, ніж інші, для інвесторів і покупців. Глобалізація також змушує території (міста, регіони і країни) брати участь в постійній конкурентній боротьбі за людей, знання, ідеї та інвесторів/капітал. Регіональний розвиток стає інструментом для досягнення глобальної конкурентоспроможності на регіональному рівні через процес, за допомогою якого регіони управляють постійними конкурентними трансформаціями, аби стати більш комфортними для життя і кращими для ведення бізнесу.

Завдяки зростаючому впливу міжнародних (торговельних і політичних) об'єднань, автономія країн щодо створення макроекономічної стратегії стає все більш і більш обмеженою. Одночасно, значимість регіонального бізнес-середовища збільшується, у той час як ставлення регіональних суб'єктів дедалі більше визначає інвестиційні рішення і загальну діяльність бізнес-сектору. Сильна конкурентна позиція регіону залучає нових інвесторів, знання і технології, її результатом є підвищення регіональних доходів і поліпшення якості життя. Отже, порядок денний регіональних справ виходить за межі свої стандартних адміністративних повноважень, і регіональне управління все більш починає мати справу з такими питаннями як конкурентоспроможність та розвиток.

Конкурентні переваги є факторами конкурентоспроможності, які являють собою вимоги, щоб зробити один регіон більш привабливим, ніж інші. Поняття конкурентоспроможності було запозичено з підприємницького сектору, і зазвичай, застосовується для розвитку територій.

Конкурентні переваги регіонів

Конкурентні переваги використовуються також для кращого розуміння питань, які мають вирішальне значення для поліпшення економічного добробуту та розподілу національного продукту.

У порівнянні з конкурентоспроможністю підприємств концепція конкурентоспроможності на макроекономічному рівні визначена гірше і часто піддається критиці. Підвищення конкурентоспроможності країни або регіону часто представлено у вигляді однієї з основних цілей економічної політики. Однак, сперечаються навіть про те, чи розумно говорити про конкурентоспроможність на макроекономічному рівні через відсутність загальноприйнятого визначення поняття макроекономічної конкурентоспроможності. Консенсус щодо макроекономічної конкурентоспроможності існує хіба що у вигляді загального визнання того, що підвищення економічної ефективності та продуктивності в країні є основними ознаками конкурентоспроможності.

Регіональна конкурентоспроможність визначається як здатність виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, в той же час при збереженні високих і стійких рівнів доходів. В більш загальному плані, це можна назвати здатністю регіонів в умовах зовнішньої конкуренції забезпечувати відносно високий рівень зайнятості і доходи мешканців. Іншими словами, для регіону, щоб бути конкурентоспроможним, важливо забезпечити якість і кількість робочих місць. Поширеною є думка про те, що, кожен регіон має спільні риси, які впливають на конкурентоспроможність усіх розташованих там підприємств, незважаючи на те, що частина з цих підприємств конкурентоспроможні, а частина – ні.

Інше визначення – конкурентоспроможність регіону є здатністю регіональної економіки оптимізувати власні внутрішні активи і ресурси, щоб конкурувати і процвітати на

національному та глобальному ринках і адаптуватися до змін на цих ринках. Хоча існують регіональні обмеження щодо законів, регулюючих економіку міжнародної торгівлі, зміни обмінного курсу і гнучкість кореляції ціна-заробітна плата, регіони тим не менш можуть зробити багато з точки зору міжрегіональної міграції мобільних факторів, капіталу і робочої сили в прагненні застосувати поняття макроекономічної конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Джерело: Рональд Л.Мартін, «Дослідження факторів регіональної конкурентоспроможності»

Стратегічне фокусування є інструментом стратегічного планування, який використовується для визначення та відбору конкурентних переваг. Через стратегічне фокусування визначаються ключові акценти стратегії – вибираючи перспективні конкурентні переваги з одного боку і найбільш важливі проблеми з іншого.

З одного боку, результати соціально-економічного аналізу вказують на ключові тенденції, які можуть стати основою для регіонального розвитку, такі як нові види діяльності, організації та практики, які мають потенціал до зростання. З іншого боку, соціально-економічний аналіз показує основні проблеми і питання, які заважають розвитку і повинні бути вирішені, а також дії, від яких варто відмовитися, якщо витрати перевищують вигоди.

SWOT-аналіз використовується для визначення найбільш важливих внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) і зовнішніх обставин (можливості і загрози) для регіонального розвитку. Таким чином, SWOT являє собою синтез раніше підготовленого аналізу ситуації.

Нарешті, через стратегічне фокусування визначаються ключові акценти стратегії, вибравши перспективні конкурентні переваги з одного боку, і найбільш важливі проблеми з іншого. SWOT-аналіз в значній мірі сприяє стратегічному фокусуванню, оскільки він вже дає певні елементи визначених внутрішніх факторів і зовнішнього середовища.

Переваги регіону класифікуються як природні переваги, загальні переваги і унікальні переваги. Визначення унікальних переваг або створення можливості для їх появи є сутністю стратегічного фокусування.

Стратегічне фокусування, як правило, має основою визначення та класифікацію переваг, які характеризують регіон.

Визначені переваги регіону можуть бути класифіковані наступним чином:

- **Природні переваги** пов'язані з факторами, які надані природою, а не зроблені людьми.
- **Загальні переваги** пов'язані з соціально-економічними факторами, які є результатом діяльності людини, але й існують також у інших регіонах.
- **Унікальні переваги** відрізняють регіон від інших, і не можуть бути легко скопійовані іншими – зазвичай, вони представляють собою поєднання природних і загальних переваг.

Порівнюючи й аналізуючи конкретні переваги, які регіон має в порівнянні з іншими, можемо зробити певні висновки щодо стратегічних напрямків, можливих стратегій і пріоритетів у сфері розвитку. Через стратегічне фокусування визначаються потенційні унікальні переваги, які може мати регіон щодо компонентів економічного розвитку, соціального розвитку, захисту навколишнього середовища, інфраструктури і т.д.

Важливо бути надзвичайно критичними щодо унікальних переваг. У багатьох випадках регіональні суб'єкти схильні розглядати деякі переваги регіону як унікальні, хоча інші території також володіють аналогічними перевагами, або можуть відносно легко скопіювати їх. Наприклад, деякі місця природної, культурної та/або історичної спадщини можуть бути дійсно унікальними, оскільки таких немає в іншому місці. Однак, факт їх існування (наявності) – це не те, що робить їх унікально вигідними для регіону, – має бути ширше визначення, і їх ефективне використання в сфері туризму або якомусь іншому компоненті розвитку.

Слід підбирати відповідні сильні сторони і можливості з одного боку, і слабкі сторони і загрози з боку іншого для того, аби визначити правильні акценти, на яких мають бути сконцентровані ресурси в наступному стратегічному періоді.

Стратегічне фокусування може здійснюватися через проведення семінару з метою зосередити увагу на двох основних питаннях:

- Що є найбільш перспективним? Що таке конкурентна перевага регіону (особливо з точки зору місцевої економіки, освіти, культури...)?
- Що є найбільш критичним в нашому регіоні? Що може поставити під загрозу/перешкоджати нашому розвитку? Що ми просто зобов'язані вирішити в наступному періоді?

Рекомендується здійснювати стратегічне фокусування робочою групою, що складається з зацікавлених сторін (з економічних, соціальних та екологічних питань), посиленою декількома лідерами громадської думки. Дуже важливим є досягнення консенсусу щодо невеликого числа питань/проблем/перспектив, які служитимуть у якості стратегічних напрямів, і будуть перетворені на стратегічні цілей на більш пізній стадії.

Приклад стратегічного фокусування

Природні переваги	**Загальні переваги**	**Унікальні переваги**
• розміщення (близькість до портів та аеропортів) • чиста вода (річка) • сприятливий клімат • орна земля • гори (для зимового туризму та альпінізму) • збереження навколишнього середовища: мед, лікарські трави...	• виробничі потужності та досвід виробництва знарядь та інструментів • пам'ятники культури та історії, церкви • зосередження різних вищих навчальних заходів • надійний та дієвий соціальний захист	• виробництво відновлюваної чистої енергії (з центром управління сектору енергетики) • швидкий, ефективний та динамічний розвиток винного виробництва (нові торгові марки, світові сертифікати та ціни) • Унікальне поєднання культурної та історичної спадщини з хорошою культурною інфраструктурою
Можливості (починаючи з найбільш перспективних)		
1 Перехід до відновлюваних джерел енергії 2. Просування природної, релігійної та культурної спадщини як частини прикордонної та		

міжрегіональної туристичної пропозиції 3. Нова глобальна економіка, що базується на знаннях, креативності та ризику 4. Просування концепція навчання упродовж життя 5. Просування соціальної інтеграції

Слабкі сторони	**Загрози**
• демографічне старіння населення • постійно негативний фінансовий результат та зменшення зайнятості у переробній промисловості • низький рівень безпеки • несприятливий клімат для підприємницької та інвестиційної діяльності • питання, пов'язані з фінансуванням культури та спорту з державного бюджету • спустошені сільські території	• глобальна криза – експортери у переробній промисловості поставлені під загрозу • інтенсивне будівництво змінює ландшафт • збільшення вимог до послуг з охорони здоров'я та соціального захисту через несприятливу вікову структуру населення • здобуття негативного іміджу небезпечної, кримінальної території • попит на землі під забудову обмежує обсяг земель сільськогосподарського призначення
Вибір стратегічних акцентів:	
1. Створення конкурентної економіки, що базується на концепції сталого розвитку 2. Відродження громади 3. Готовність відповідати зростаючим соціальним потребам 4. Стратегічне управління територією з наявною інфраструктурою, що зберігає природну та культурну спадщину	

1.4 Бачення розвитку

Бачення розвитку є поворотним пунктом в процесі розробки стратегії. З цього моменту припиняється аналіз ситуації і починається формулювання того, що хочемо досягти в нашому регіоні зі стратегічної точки зору, заснованої на висновках.

Бачення являє собою бажану картину можливого майбутнього. Воно нагадує про критичні питання і проблеми в регіоні та визначає, яку спільноту і громаду ми намагаємося побудувати. Це має надихнути і спрямувати кожну людину на шляху до спільної мети в майбутньому і надати сенс всім заходам з розвитку в регіоні, незалежно від того, чи вони стосуються інституцій, організацій або окремих осіб.

Хороше бачення має відображати взаємно пов'язані внутрішній і зовнішній виміри. У той час, як внутрішній вимір показує спільну думку зацікавлених сторін регіону щодо типу громади, яку вони хочуть побудувати протягом визначеного стратегічного періоду, зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які регіон намагається завоювати у відповідному середовищі.

Обидва виміри конкурентної позиції повинні бути засновані на унікальних конкурентних перевагах, які регіон створив або може створити відповідно до власних сприятливих, але реалістичних зовнішніх можливостей.

Бачення розвитку є дороговказом до бажаного і можливого майбутнього, до місця, куди регіон хоче прийти. Чому бачення важливо? Якщо не знаєте, куди йдете, то найімовірніше, опинитеся там, де вам би не хотілося бути.

Процес підготовки бачення розвитку передбачає формування спільної перспективи через описання того, що зацікавлені сторони погодили з точки зору спільного майбутнього регіону. Ця спільна перспектива, відображена в баченні розвитку, являє собою поєднання існуючих глибоко укорінених норм і цінностей, на яких регіон базується, і нових норм і цінностей, які він хоче застосувати в майбутньому для подолання проблем розвитку і викликів та забезпечення сталості.

Формування бачення розвитку зводиться до формулювання відповіді на два ключові питання:

- Яку конкурентну позицію ми плануємо отримати в контексті нашого економічного середовища?
- Якого типу соціально відповідальну спільноту ми маємо намір побудувати?

У першому питанні провідним аспектом є економіка на фоні очевидних екологічних і соціальних аспектів. У другому питанні акцент робиться на соціальному аспекті на фоні екологічної та економічної тематики.

Часовий горизонт, в якому ми шукаємо відповіді на ці питання і для якого розробляємо відповідне бачення, є довгостроковим, як правило, понад десять років.

Формування бачення розвитку являє собою дуже творче і інтеграційне завдання. Однак, воно може бути розбите на кілька завдань, як зазначено в наступній таблиці.

Формування майбутньої позиції	Формування спільних перспектив
• згадуємо визначені і акцентовані конкурентні переваги, • згадуємо визначені і акцентовані можливості, • визначаємо середовище співпраці (див. Примітку 1) та середовище конкуренції (див. Примітку 2), • визначаємо майбутню позицію (співпраці та/або конкуренції)	• згадуємо критичні проблеми і виклики, з якими стикається регіон, • визначаємо основні цінності, на яких зараз існує регіон, • створення нових цінностей, які регіон хоче ввести для подолання проблем, особливо використання принципу сталості (див. Примітку 3), • новий синтез фундаментальних і нових цінностей спільноти

Примітка 1. Середовище співпраці слід розуміти як територіальну рамку, в якій регіон має намір відігравати активну роль через співпрацю з іншими регіонами, з якими він має спільні проблеми розвитку. В Україні, можна визначити кілька таких рамок, відповідно до типології регіонів, але й у відповідності з уже встановленими транскордонними практиками. До цього середовища слід віднести зацікавлені регіони, які мають схожі проблеми і які шукають можливості співпраці для вирішення завдань, які можна вирішувати саме спільно. Окрім спільної діяльності, яка може бути впроваджена для вирішення великих інфраструктурних, екологічних та інших спільних проблем, співпраця між регіонами може бути також мотивована прагненням побудувати конкретні конкурентні переваги даної території в цілому.

Примітка 2. Конкурентне середовище слід розуміти як трохи ширшу і дещо іншу рамку, в межах якої регіон планує досягти або зберегти конкурентну позицію. У географічному плані це середовище може бути визначено всередині країни (уся країна, або одна з її частин), і ще ширше (наприклад, Східна Європа). Також визначення можна зробити в порівнянні за типом регіонів, з якими ми хочемо конкурувати (промисловий чи сільськогосподарський, міський чи сільський т.д.).

Примітка 3. Принцип сталості можна коротко охарактеризувати як необхідність збалансувати якість життя для всіх громадян, а також для нинішнього і майбутніх поколінь, у всіх її аспектах. Це передбачає збалансоване досягнення:
• екологічних вимог (забезпечити, щоб важливі для життя природні ресурси, які є достатніми для розвитку сьогодні, також були збережені для потреб майбутніх поколінь),
• соціальних вимог (що забезпечують поліпшені соціальні умови, а також економічні, соціальні та культурні права для всіх категорій і груп громадян) і
• економічних вимог (екологічно ефективна та стала економіка, що забезпечує процвітання і рівні можливості для всіх, і де екологічні та соціальні витрати несуть ті, хто створює причини для цих витрат).

Регіон повинен бути впізнаваним через гарне бачення розвитку. Якщо ні, то це бачення є загальним, і воно не обов'язково служить досягненню мети. Для того щоб залишатися надихаючим, рівень бачення завжди встановлюється трохи вище реальних можливостей. Таким чином, воно не може бути повною мірою досяжним, але дає відчуття того, чого регіон прагне досягти в довгостроковій перспективі.

Немає особливих рекомендацій щодо технології створення бачення розвитку. Якщо час дозволяє, можна організувати спеціальний конкурс, щоб сформувати бачення. Такий підхід залучає широкі кола зацікавлених осіб, і одночасно з цим інформує про процес розробки стратегії та формує відчуття участі та власності з боку регіональних суб'єктів. Іншим можливим варіантом є організувати семінар. Бажано придумати привабливу, легко зрозумілу і помітну назву бачення, яка може бути використана у рекламних цілях. Приклади бачення наведені нижче.

Бачення розвитку Львівської області до 2025 року

ЛЬВІВЩИНА – ворота та локомотив України на шляху до Європейського Союзу, регіон сталого розвитку, край гармонійного поєднання інноваційної високотехнологічної промисловості, екологічного сільського господарства, оздоровчого та історичного туризму. Регіон високої якості життя та безпечного довкілля.

«Інноваційне» бачення Амстердама

I am **Amsterdam = Я Амстердам**

«Технічне» бачення Шанхаю до 2010:

- Середній термін освіти нової робочої сили 14,5 років;
- Охоплення Інтернетом 68%;
- Споживання енергії на одиницю ВВП знижується на 20%;
- 3% ВВП міста витрачається на захист навколишнього середовища;
- 80% міських відходів переробляється;
- 85% року повітря чисте;
- Середня тривалість життя перевищує 80 років.

Бачення грає центральну роль у розробці стратегії розвитку. Воно служить основою для формування стратегічних цілей, опосередковано визначає вибір напрямів розвитку і компонентних цілей, а також відбір програм з проектами та заходами по досягненню цих цілей.

1.5 Стратегічні цілі

Стратегічні цілі народжуються на основі концепції (бачення) розвитку та визначених стратегічних напрямів, представляють першу трансформацію і конкретизацію бачення і акцентів. Вони встановлюють основні напрямки для досягнення бачення і ототожнюють кінцеві результати, які повинні бути досягнуті до кінця стратегічного періоду. Заключна частина стратегічної платформи включає в себе визначення стратегічних цілей і контроль щодо їх узгодження по горизонталі і вертикалі.

Контроль узгодження включає два аспекти гармонізації: горизонтальний (взаємна, міжкомпонентна і міжгалузева) і вертикальний (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня). Додатковий аспект гармонізації стратегічних цілей може включати перевірку на відповідність просторовим параметрам там, де ці параметри є важливими для досягнення цілей, і де існують відповідні територіальні плани.

Така відповідність важлива для того, щоб регіональні стратегії розвитку представляли невід'ємну частину загальної системи планування в Україні, що сприяє послідовності і стійкості системи розвитку країни. Крім того, ця відповідність, як очікується, сприятиме виділенню значних коштів з державного фонду регіонального розвитку. Для цього регіональні плани розвитку повинні бути у відповідності з національними пріоритетами, представляючи свого роду плани реалізації цих пріоритетів. Крім того, така відповідність сприяє більш ефективному витрачанню коштів, поєднанню фінансових ресурсів з різних рівнів управління, уникаючи дублювання ініціатив та суперечливих втручань, і роблячи правильне використання синергетичних ефектів, які є результатом застосування спільного інтегрованого підходу до розвитку.

Стосовно числа стратегічних цілей – їх повинно бути не менше трьох і не більше шести. Завелика кількість цілей може призвести до розпорошення незначних ресурсів розвитку і зниження ефективності реалізації стратегії.

Визначення стратегічних цілей рекомендується здійснювати у формі семінару за участі членів робочої групи. Після семінару команда розробників за підтримки експертів має сформулювати стратегічні цілі з відповідними описами на основі висновків семінару. Цілі мають також відповідати аналізу ситуації і SWOT-аналізу, і бути у відповідності з визначеними стратегічними акцентами і стратегічним баченням.

Стратегічні цілі представляють основні спрямування розвитку, які випливають із стратегічних акцентів та бачення розвитку. Хоча стратегічні цілі між-компонентні, вони повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів розвитку: економічний, соціальний чи екологічний. Повинно бути від трьох до шести стратегічних цілей.

Результати і висновки SWOT-аналізу, стратегічного фокусування, бачення розвитку і стратегічних цілей можуть бути об'єднані в єдиний проект документа, одночасно формулюючи і описуючи більш докладне обґрунтування бачення і обраних стратегічних цілей.

Приклади стратегічних цілей

Хмельницька область	1. Диверсифікація регіональної економіки та поліпшення економічної ефективності 2. Поліпшення регіонального туристичного потенціалу 3. Розвинені сільські райони і периферійні райони міст 4. Поліпшення потенціалу регіону для зростання (наскрізна) і умов життя
Вінницька область	1. Використання потенціалу ключових порівняльних переваг регіону 2. Поліпшення якості життя в сільських районах 3. Створення передумов для сталого економічного зростання в регіоні
Дніпропетровська область	1. Зменшення економічних дисбалансів 2. Розвиток сільських територій 3. Екологічна безпека 4. Розвиток людського капіталу

Стратегічні цілі – останній елемент, яким завершується робота з підготовки стратегічної платформи. У якості відправної точки для практичної реалізації стратегії стратегічна платформа повинна бути схвалена регіональним партнерством. Для цього проект стратегічної платформи потрібно надати для ознайомлення існуючим і потенційним членам регіональної групи партнерства, з проханням представити свої коментарі, зауваження та пропозиції. Крім того, доцільно організувати презентацію проекту стратегії через регіональні ЗМІ та/ або інші канали комунікації.

Після отримання коментарів та внесення необхідних поправок до проекту документа слід провести робочу зустріч команди розробників для затвердження проекту. Нарешті, проект документа подається на розгляд та затвердження обласної ради.

ЧАСТИНА II: ОПЕРАЦІЙНА ЧАСТИНА

2. Компонентні плани

Існує проста формула, яка є особливо правильною в контексті стратегічного планування:

Ефективність = планування х виконання

Якщо планування слабке, або якщо не вдається реалізація, то ефект прикладених зусиль дорівнюватиме нулю. Численні стратегії не були успішно реалізовані через відсутність механізмів виконання. На основі сформованої стратегічної платформи базується практична реалізація стратегічних концепцій, які, у свою чергу, можуть здійснитися через виконання операційного плану, що складається з компонентних планів і плану їх реалізації (з проектами та заходами, через які реалізується стратегія).

Відповідно, підготовка компонентних планів являє собою перший крок на шляху до реалізації стратегії регіонального розвитку. Компонентні плани є центральною частиною процесу розробки стратегії, яка поєднує перспективи довгострокові (стратегічні) і короткострокові (операційні). Для цього слід знайти шляхи найбільш ефективного використання обмежених ресурсів розвитку на основі стратегічних концепцій, сформульованих у стратегічній платформі.

Три компоненти – економічний розвиток, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища – є основою регіонального розвитку. Хоча деякі стратегії розвитку та відповідні підходи до їх підготовки не передбачають однозначно розробку компонентних планів, вони досі чітко містять цілі та механізми реалізації для підтримки соціально-економічного

розвитку, одночасно опікуючись питаннями просторового розвитку, охорони навколишнього середовища та збереження природних ресурсів.

Підготовка плану для кожного компоненту потребує проведення відповідних фокус-груп за участю членів команди розробників у відповідності до їх знань та інтересів. Кожна фокус-група повинна включати компетентних та зацікавлених представників від державного, приватного та громадського сектору, і також може бути посилена лідерами громадської думки і експертами у відповідних сферах.

До процесу розробки кожного компонента варто залучати також представників групи зацікавлених сторін. Для економічного розвитку – представників бізнес-сектору, для соціального розвитку – представників уразливих груп, для плану захисту навколишнього середовища – фахівців-екологів.

Компонентні фокус-групи можуть працювати паралельно і обмінюватися між собою основними висновками, прогнозами та результатами. Для забезпечення паралельної роботи груп важливо мати достатню кількість фахівців у кожній з них.

2.1 Основні елементи компонентних планів

Підготовка компонентних планів відбувається у відповідності до їх структури.

Структура компонентних планів:

- Компонентне фокусування - визначення конкурентних переваг і важливих питань,
- Визначення цілей компонентів,
- Програмування (у тому числі регіональних, міжрегіональних проектів та проектів транскордонного співробітництва),
- Оцінка очікуваних досягнень за допомогою індикаторів,
- Розробка фінансового плану

Компонентне фокусування в основному базується на тих же принципах і кроках, що і стратегічне фокусування. Результатом повинен бути SWOT-аналіз і визначення конкурентних переваг і перешкод для трьох компонентів: регіональна економіка, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища. Фокусування допомагає з‘ясувати найбільш важливі питання для розвитку регіону – рушійні сили для просування вперед, і стримуючі фактори, що перешкоджають розвитку.

Компонентне фокусування передбачає визначення **компонентних цілей**, які б відповідали стратегічним цілям зі стратегічного рівня. Завдання полягає в тому, щоб визначити діапазон і вплив рушійних сил економічного і соціального розвитку та охорони навколишнього середовища, одночасно намагаючись визначити шляхи вирішення найбільш важливих питань.

Програмування. В подальшому для компонентних планів повинен бути розроблений план реалізації, що складатиметься з відповідних програм, до яких увійдуть конкретні проекти і заходи (у тому числі міжрегіональні та проекти транскордонного співробітництва там, де це доречно). Ці проекти та заходи призначені для вирішення найважливіших питань, подолання виявлених вузьких місць і розвитку потенціалу в цільових сферах. Через програмування починається практична підготовка плану реалізації стратегії.

Після програмування проводиться оцінка **очікуваних досягнень** (результати-продукти/підсумки, результати-наслідки, впливи) з індикаторами на різних рівнях. Один рівень стосується результатів-підсумків проекту/програми з відповідними індикаторами, а інший - компоненту/ стратегії. При цьому визначаються очікувані досягнення кількісно, тобто визначається вплив виконаних дій і відповідні індикатори впливу реалізації кожного компонентного плану і усієї стратегії. Всі ці елементи повинні міститися в плані моніторингу та оцінки. Більш детально про план моніторингу та оцінки і індикатори – у відповідному розділі.

Останній елемент компонентних планів – розробка **фінансової схеми/структури** для реалізації відібраних проектів та заходів, згрупованих у відповідні програми. Відповідні фінансові вимоги – аналіз приблизних витрат, необхідних для реалізації, та джерел, узгоджених у певних часових рамках, - представляють собою індикативний компонентний фінансовий план. Більш детально про фінансову схему йтиметься в одному з наступних розділів.

Кожен етап підготовки компонентних планів представлений більш докладно у наступних параграфах.

2.1.1 Компонентне фокусування

Компонентне фокусування **рекомендується** почати зі SWOT-аналізу, що має ґрунтуватися на результатах соціально-економічного аналізу, загальному SWOT-аналізі, визначених стратегічних напрямах і відповідних стратегіях/планах вищого рівня. З практичної точки зору, SWOT-аналіз щодо компонентних планів повинен містити:

- сильні сторони, що мають значення для відповідної сфери розвитку (економічної, соціальної або захисту навколишнього середовища) – відповідно до соціально-економічного аналізу, уточненого через загальний SWOT- аналіз та стратегічне фокусування,
- слабкі сторони, які обмежують або перешкоджають соціально-економічному розвитку або захисту навколишнього середовища, - на основі можливостей для застосування та підвищення конкурентних переваг регіону, - також відповідно до соціально-економічного аналізу та уточнень через загальний SWOT-аналіз і стратегічне фокусування,
- можливості, які можуть підсилювати позитивний вплив виявлених переваг економічної, соціальної та екологічної спрямованості;
- загрози економічному і соціальному розвитку та захисту навколишнього середовища в регіоні.

Вибір аспектів, які повинні бути проаналізовані, насправді залежить від соціально-економічних та екологічних особливостей регіону. Економічний компонент: наприклад, для регіону з низьким рівнем урбанізації у центрі уваги повинен бути аналіз сільськогосподарських потенціалів. У випадку промислового регіону ми повинні зосередитися на аналізі подальшого зростання існуючих потужностей і започаткування нової промислової діяльності.

Крім того, доцільно використовувати відповідні елементи аналізу (особливо SWOT-і PEST-аналізу) зі стратегій і планів вищого рівня (галузевих та інших), і розглядати сплановані документами вищого рівня заходи як можливості. Варто також розглянути наявні і оголошені програми (ЄС та інших) країн-донорів, які мають відношення до кожного з компонентів, як можливе джерело фінансування та технічної допомоги.

Якщо час дозволяє, бажано підготувати окремий SWOT-аналіз для кожного з компонентних планів шляхом проведення семінару. SWOT-аналіз по кожному з трьох компонентних планів повинен проводитися відповідними фокус-групами, за участі компетентних регіональних зацікавлених сторін та допоміжних установ, які функціонують у відповідних секторах. Інший, дещо простіший варіант, полягає у тому, щоб вибрати частини зробленого раніше загального SWOT-аналізу, пов'язані з кожним з компонентів, і доповнити їх іншими відповідними елементами (з соціально-економічного аналізу, зі стратегічного фокусування і стратегій і планів вищого рівня). Важливо відзначити, що деякі висновки інтегрального SWOT-аналізу можуть бути релевантними для більш ніж одного компонента, - отже, вони можуть бути повторені в SWOT-аналізі різних компонентів.

Оскільки SWOT-матриця є інструментом для визначення загально регіональних пріоритетів, тому її не обов'язково застосовувати при підготовці компонентних планів. Результатом SWOT-аналізу, який повинен бути включений в остаточний стратегічний документ, повинен бути перелік можливих дій, обґрунтованих висновками компонентного SWOT-аналізу.

2.1.2 Визначення цілей компонентів

Цілі компонентів засновані на концепції (баченні) розвитку і стратегічних цілях, а також на цілях стратегій і планів вищого рівня, і не повинні виходити за ці рамки. Цілі розвитку для кожного компонента повинні бути скориговані і узгоджені з цілями інших двох компонентів, не піддаючи їх небезпеці. Крім того, цілі компонентів не повинні входити у протистояння з цілями у відповідній сфері розвитку на рівні держави та інших регіонів.

З точки зору змісту цілі компонента представляють собою більш детальну розробку бачення розвитку та відповідних загальних стратегічних цілей. Процес розробки цілей компонентів більш докладно розглядається нижче.

Паралельно з визначенням цілей компонентів слід також думати про впливи, яких передбачається досягти за рахунок реалізації компонентних планів. Ці впливи виражаються у вигляді компонентних індикаторів. Компонентні цілі повинні бути більш конкретними ніж стратегічні цілі, з тим щоб визначення відповідних індикаторів можна було робити на основі критеріїв SMART (англ. – розумний).

- **S**pecific - Конкретні (точно вказати цільові види діяльності /послуг/заходів та бенефіціарів),
- **M**easurable - Вимірні (сформульовані так, щоб можна було контролювати й оцінювати хід їх реалізації),
- **A**ppropriate - Відповідні/належні (розроблені у відповідності до бачення і стратегічних цілей, і узгоджені по вертикалі і горизонталі),
- **R**ealistic - Реалістичні (на основі ресурсів, які доступні, або можуть бути надані розумною мірою та в прийнятних обсягах);
- **T**ime-bound - Визначені в часі (визначається з точки зору часу, необхідного для їх виконання).

Відповідні компонентні фокус-групи визначають цілі розвитку компонентних планів через наступні кроки:

- досягнення консенсусу по цільових групах заходів/втручань та бенефіціарів (може бути здійснено у форматі короткого початкового семінару),
- більш глибоке розуміння можливостей і потенціалів окремих цільових груп (може бути здійснено за рахунок додаткових інтерв'ю та зустрічей з відповідними експертами, постачальниками послуг та бенефіціарами);
- визначення бажаних результатів, сформульованих у вигляді цілей (може бути зроблено на заключному семінарі для визначення цілей компонентів).

2.1.3 Програмування

Цілі компонента представляють собою виконання стратегічних цілей, програм, які включають в себе проекти і заходи - інструменти для досягнення цих цілей. Програмування є частиною процесу планування, в якому, керуючись рамками визначених стратегічних та оперативних цілей, визначаються проекти і заходи, які призводять до досягнення цих цілей, а потім подібні проекти і заходи групуються у відповідні програми.

Визначення програм, заходів та проектів

Програми є основними інструментами для реалізації стратегії регіонального розвитку. Вони інтегрують проекти і заходи, які взаємопов'язані в часі і за змістом. Проекти і заходи об‘єднуються в програми за спільними логічними ознаками, що сприяє їх кращій ідентифікації та полегшує управління. Чим більше число проектів та заходів, тим вище потреба визначити програми.

Заходи представляють собою прямі втручання в одну з відповідних сфер розвитку. На відміну від проектів, вони не мають точно визначених термінів реалізації і, як правило, періодично повторюються (наприклад, підтримка сільськогосподарських товаровиробників шляхом надання субвенцій, підтримка малого та середнього бізнесу за рахунок спільного фінансування впровадження стандартів якості і т.д.). Заходи часто включають відносно прості процедури, такі, як впровадження певної статті бюджетного фінансування (наприклад, співфінансування діяльності з освіти дорослих) або створення спеціального органу (наприклад рада регіону з охорони здоров'я або рада з архітектури і будівництва).

Проекти – це втручання, які мають чітко визначений певний термін реалізації. Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням певних людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація проекту вимагає відповідної організації і визначення обов'язків.

Програмування, як правило, ініціюється і координується відповідними фокус-групами за участі всіх компетентних представників установ, організацій, підприємств, що є зацікавленими сторонами і могли б зробити внесок у вигляді проектних ідей або вже розроблених проектів.

Упродовж усього процесу програмування проекти поступово оновлюються і вдосконалюються – до плану реалізації включаються останні удосконалені варіанти. Зібрані проектні ідеї обробляють і уточнюють, корегують, вносять до програм, що відповідають

визначеним і затвердженим стратегічним цілям і завданням компонентів. Якщо потрібно – робляться запити на отримання додаткової інформації і т.д. Це здійснюється відповідними компонентними фокус-групами, посиленими регіональними суб'єктами, зацікавленими у реалізації програм, проектів і заходів, а також представниками установ і організацій, що займаються відповідними компонентами.

Узгодженість і відповідність етапу програмування усьому процесу планування забезпечуються через наступні кроки:

- своєчасна та точна ідентифікація цільових заходів/послуг/втручань та бенефіціарів та діапазону/переліку необхідних програмних заходів,
- виявлення вузьких місць, які вимагають негайних заходів, щоб сприяли б регіональному розвитку,
- генерування проектів і заходів з усунення виявлених вузьких місць,
- вибір пріоритетних проектів і заходів та їх групування у відповідні програми.

Перші два кроки в основному вже описано у визначенні цілей компонентів. Генерування проектів та заходів може здійснюватися через оголошення публічного запиту на збір резюме проектних ідей регіонального розвитку. Ці резюме містять найбільш важливу інформацію про проекти і є основою для визначення пріоритетності проектів/заходів та програм.

Важливо, щоб зацікавлені сторони регіону мали достатньо часу для підготовки та подання резюме проектів, які повинні мати відношення до певних регіональних стратегічних цілей, а також - цілей відповідних компонентів. Типова форма резюме представлена нижче.

Проект / захід сприяє досягненню наступних компонентних індикаторів (а):	
Назва проекту/заходу	(назва проекту повинна відображати його зміст використовуючи настільки мало слів наскільки це можливо)
Короткий опис проекту:	(цільові групи, їхні проблеми/ потреби і як вони будуть вирішені/задоволені)
Цільова територія:	(в яких населених пунктах чи районах області має здійснюватись проект)
Цілі	**Загальна ціль** **Конкретна ціль**
Очікувані результати	(тут повинні бути зазначені ключові очікувані результати у формі «завершено…», «створено…», «підготовлено…», «навчено…» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань на які спрямований проект)

Діяльність:	(ключові групи заходів у формі «створення», «підготовка», «організація» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів)			
Індикатори рівня проекту/заходу:	**Вплив (рівень загальної мети)** **Результат – наслідок (рівень конкретної цілі)** **Результат-продукт (рівень очікуваних результатів)**			
Терміни реалізації	**З (місяць/рік):**		**По (місяць/рік):**	
Загальна оціночна вартість (тис. грн.)	**Рік 1**	**Рік 2**	**Рік 3**	**Разом**
Джерела фінансування, з розрахунковими частками (%):	(обласний бюджет - …%, місцевий бюджет - …%, державний бюджет - …%, публічно-приватне партнерство - …%, бізнес - …%, міжнародний донор - …% тощо)			
Організації-виконавці:	(перелік установ/організацій, які можуть бути потенційно зацікавлені в реалізації проекту, або партнерстві)			

Зібрані резюме проектних ідей розглядаються відповідними фокус-групами через наступні кроки і за такими принципами:

- резюме проектних ідей спочатку сортуються за відповідними компонентами,
- по кожному з компонентів вони далі класифікуються відповідно до їх якості,
- резюме низької якості, недостатньо деталізовані або ті, де відсутні важливі елементи, відхиляються, або подавачам пропонується їх удосконалити у випадку, якщо фокус-група вважає, що покращення є можливим,
- по кожному з компонентів готується перелік якісних проектів,
- два або більше дуже схожих проектів об'єднують в один,
- якісні, але складні проекти розділяють на більшу кількість проектів,
- готується остаточний список якісних резюме проектів, отриманих від зацікавлених сторін регіону.

Варто з повагою ставиться до усіх адекватних проектних ідей від всіх зацікавлених сторін регіону, - такий підхід забезпечить демократичність стратегії, охоплення всього регіону і одночасно стане внеском у зміцнення спроможності та підвищення зацікавленості у підготовці та реалізації проектів на більш пізній стадії.

Альтернативний варіант не вимагає оголошення відкритого конкурсу проектних резюме, але в цьому випадку ми робимо весь процес розробки стратегії менш прозорим і, в деякій мірі, ризикуємо не отримати широкого визнання регіональної стратегії і повної участі регіональних зацікавлених сторін на стадії реалізації .

Плани реалізації стратегій регіонального розвитку повинні включати два типи проектів: так звані проекти «швидкого результату» і проекти-каталізатори, які матимуть більш стратегічно-

довгостроковий вплив щодо досягнення цілей розвитку і ефекти мультиплікації. Вибір між цими двома типами проектів залежить від існуючої довіри (соціальний капітал) в регіоні або в конкретній місцевості і наявності ресурсів для реалізації розроблених заходів. В регіоні без особливого досвіду стратегічного планування доцільно почати реалізацію стратегії регіонального розвитку з більш простих проектів, для яких існують локально доступні ресурси, - це робиться для побудови необхідної довіри і впевненості. Простіші втручання представляють собою гарну основу для реалізації складних і дорогих проектів-каталізаторів, які дозволяють зробити більш вагомі кроки на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Крім того, важливо розуміти різницю між тривалістю реалізації проекту і терміном існування структур, які створені під час проекту. Наприклад, проект, спрямований на створення бізнес-інкубатора, завершується зі створенням інкубатора, хоча інкубатор призначений для надання послуг протягом більш тривалого періоду часу.

При відборі пріоритетних проектів, а потім і при складанні програм, фокус-групи можуть також враховувати пріоритети відповідних джерел зовнішнього фінансування та технічної допомоги.

Кроки, описані в процесі програмування (виявлення та відбір проектів та заходів, згрупованих у програми), як правило, не вносяться до останньої версії тексту стратегії. Цей документ повинен представити тільки результати цього процесу.

Для ефективного програмування важливо враховувати ієрархічні взаємозв‘язки між цілями, програмами, проектами і заходами – як описано в наступній таблиці.

Компонентний план (економічний, соціальний, екологічний)						
Програма	**Проект/ Захід**	**Зв’язок зі стратегічними цілями(ціллю)/компонентними цілями(ціллю)**	**Орієнтовний термін для реалізації**			**Орієнтовна фінансова вартість**
			Рік 1	Рік 2	Рік3	
Програма 1: (назва)	Проект 1.1					
	Проект 1.x					
	Захід 1.1					
	Захід 1.x					
Програма x: (назва)	...					

В ієрархічному сенсі програми підпорядковані цілям і сприяють їх реалізації. Індикатори, визначені для оцінки прогресу в досягненні цілей, служать важливими віхами для визначення внеску певною програмою. Відповідний внесок, якщо такі є, до інших компонентних планів також слід зазначити для кожної програми.

Програми, здебільшого, складаються зі схожих проектів та заходів. Індикатори для моніторингу реалізації програм в основному синтезуються з індикаторів проектів і заходів. Орієнтовні витрати на реалізацію програми визначаються шляхом підсумовування витрат на проекти і заходи.

На додаток до регіональних проектів при визначенні програм учасники фокус-групи повинні брати до уваги інтереси і можливості для реалізації міжрегіональних та транскордонних програм співробітництва та проектів, які зазвичай виходять за межі регіону. Вузьке середовище (визначене під час створення концепції/бачення розвитку) визначає цей напрямок співробітництва. Міжрегіональні і прикордонні ініціативи співробітництва розроблені на рівні програм/проектів на основі загальних проектних заходів, які мають стратегічний інтерес і значення для двох або більше регіонів. Прикладом міжрегіонального (і, можливо, прикордонного) співробітництва в Україні може бути гірськолижний курорт Буковель, який знаходиться між Івано-Франківською та Закарпатською областями, а також межує з сусідньою Румунією.

Компонентні фокус-групи можуть відносно легко визначити проекти, які є більш ефективними, коли розроблені і впроваджені у співпраці з іншими регіонами. Слід зазначити, що існує підвищений інтерес донорів до такого роду проектів. Проекти транскордонного співробітництва в значній мірі фінансуються за рахунок відповідного фонду фінансового інструменту IPA. Крім того, відповідальні державні органи повинні розглянути стимулювання подібних проектів, реалізація яких вимагає спільної участі більшого числа регіонів України.

Ще одна можливість – налагодження співробітництва українських АТО з відповідними територіями інших країн. Найчастіше таке співробітництво стосується обміну передовим досвідом та передачі знань у різних галузях соціально-економічного життя або в сфері охорони навколишнього середовища Можливість для реалізації таких проектів має бути врахована при підготовці компонентних планів.

2.1.4 Оцінка очікуваних досягнень з індикаторами

Моніторинг являє собою систему для збору і обробки даних, призначених для порівняння фактичних результатів із запланованими. Порівняння засноване на результатах моніторингу і дає повну оцінку того, якою мірою цілі були досягнуті, працюючи як механізм верифікації і зворотного зв'язку.

Індикатори є ключовими, але не єдиними елементами системи моніторингу та оцінки (МіО) реалізації стратегії. Спираючись на зв'язок між різними рівнями (стратегічний та операційний), індикатори забезпечують основу для вимірювання рівня досягнень. Вони описують цілі в операційно вимірних величинах (кількість, якість, і час) і є основою для МіО, - як описано більш докладно у завершальних частинах Методології.

І для стратегічного управління і для управління проектами індикатори є важливими чинниками виконання стратегічних, операційних і проектних планів. Саме завдяки індикаторам можуть бути точніше визначені цілі, що створює основу для МіО. Моніторинг та оцінка дозволяє ефективно керувати процесами розвитку, тримаючи їх у запланованих рамках, і дозволяє оцінити кількісні та якісні аспекти виконання.

Індикатори вказують на здійсненність (можливість досягнення) цілей вже на етапі планування, збільшуючи точність у їх визначенні, що робить плани розвитку більш реалістичними. Якщо буває важко або неможливо визначити індикатори для поставлених цілей, вкрай бажано переглянути такі цілі, оскільки на етапі реалізації буде неможливо визначити рівень їх досягнення.

На етапі планування індикатори також служать в якості інструмента для досягнення згоди між усіма зацікавленими сторонами щодо прийнятного рівня досягнення цілей по кожному з компонентів. Це важливо для звітності та оцінки на етапі реалізації стратегії.

Індикатори мають ряд важливих характеристик, які повинні бути взяті до уваги для їх ефективного визначення. Вони пов'язані з відповідними цілями/завданнями, вказують точні параметри щодо визначення рівня очікуваних змін, що відбуваються внаслідок виконаної роботи. Наприклад, якщо метою є збільшення зайнятості, відповідний індикатор повинен вказати на скільки, в якому секторі і в яких часових рамках збільшиться зайнятість.

Беручи до уваги, що індикатори визначаються для ряду цілей і на різних рівнях стратегії, кожен з них повинен залишатися незалежним від інших і відноситися тільки до однієї мети/цілі. У деяких випадках може бути виправдано визначення більше ніж одного індикатора для однієї цілі (наприклад, один індикатор може бути кількісний, а інший – якісний). Якщо ціль – поліпшення водопостачання у вказаному місці, кількісний індикатор може визначати протяжність та пропускну здатність водогону, в той же час якісний індикатор може стосуватися рівня задоволеності користувачів шляхом порівняння рівня задоволеності до і після проекту.

Слід мати на увазі, що надто багато індикаторів для однієї мети/завдання можуть значно збільшити зусилля і витрати, пов'язані з моніторингом і оцінкою. Задовільною основою для МіО часто може бути від 1 до 3 індикаторів на ціль/мету. Якщо вони визначені належним чином, ці індикатори повинні надати достатню інформацію для висновку про те, чи забезпечує відповідне втручання досягнення запланованих змін.

Індикатори мають бути об'єктивними, тобто різні люди, які збирають інформацію про рівень досягнення результатів, повинні бути в змозі отримати аналогічні результати. Це означає, що отриманий результат щодо виконання не повинен бути чиєюсь особистою думкою, а об'єктивно встановленим фактом, який можна перевірити.

Кожен з визначених індикаторів мусить мати відповідні джерела даних, які забезпечують точну інформацію про рівень досягнень. Якщо вимірюється зайнятість, дані по зайнятості зі статистичних управлінь і звітності роботодавців представляють відповідні джерела. Якщо вторинні дані відсутні, то повинні бути зібрані і проаналізовані первинні дані, що робить цей процес більш дорогим і трудомістким. Відповідно, індикатори, які вимагають використання первинних даних, слід використовувати тільки у випадках, коли індикатор не може бути заснований на вторинних даних.

Скрізь, де можливо, індикатори мають враховувати гендерні аспекти, що дозволяє вимірювати вплив досягнутих цілей щодо обох статей. Наприклад, відповідні дані по зайнятості повинні містити число зайнятих чоловіків і жінок. При визначенні індикаторів доцільно (хоч і не обов‘язково) використовувати правило SMART, про яке згадувалося у попередньому розділі. Якщо встановлений індикатор забезпечує хорошу основу для оцінки ходу реалізації і рівня досягнень, цього достатньо для МіО і звітності, хоча ціль і не сформульована за правилом SMART.

У контексті стратегічного і операційного планування і реалізації стратегії МіО виконується на кількох рівнях, від проектів і програм до компонентних цілей. Чітко визначені індикатори є основою для МіО, і повинні бути визначені для кожного з цих рівнів. Рівні індикаторів в основному відповідають рівням цілей. Приклади індикаторів на різних рівнях цілей/завдань приведені в наступній таблиці.

Рівень цілі	Індикатор	Приклад

Стратегічні цілі	**Індикатори впливу** - показують тип і рівень змін (як визначено в стратегічних цілях), яких буде опосередковано досягнуто	Безробіття в регіоні знизиться на 10% до 2020 року
Компонентні цілі (економічний розвиток, соціальний розвиток, захист навколишнього середовища)	**Підсумкові індикатори** (індикатори результатів-наслідків) - показують тип і рівень змін (як визначено цілями компонентів), що будуть досягнуті щодо цільових груп в якості прямого результату вчиненої дії	1050 нових робочих місць створено на довгостроковій основі до кінця 2017 року
Цілі на рівні програми (проекту, заходу)	**Індикатори результатів-продуктів** - використовуються для вимірювання прямих і конкретних вчинених дій (вжитих заходів)	15 підприємствам надані субсидії для перекваліфікації робочої сили для нових робочих місць до середини 2015

Терміни для індикаторів повинні відповідати термінам, визначеним на реалізацію цілей/завдань. Індикатор вищого рівня є сумою індикаторів більш низьких рівнів у відповідності з наступними принципами:

- індикатори на рівні цілей компонентів є сумою індикаторів рівня програм/проектів, які сприяють досягненню відповідної компонентної цілі,
- індикатори на рівні стратегічних цілей містять індикатори на рівні компонентів, які сприяють досягненню відповідної стратегічної цілі.

Слід зазначити, що найвищий рівень одного елемента є найнижчим для елемента більш високого рівня.

Терміни *вплив, результат-наслідок (підсумковий результат) і результат-продукт* можуть бути використані для цілей/завдань на різних рівнях. Три рівні індикаторів також можливі в межах одного проекту. Відповідно, індикатор впливу одного проекту/програми можна розглядати як підсумковий індикатор на рівні цілі компонента.

Приклад індикаторів на різних рівнях і їх взаємозв'язків	
Рівень індикатора	**Індикатори**
Рівень стратегічної цілі	Безробіття в регіоні знизилось на 10% до 2020 року
Рівень компонентної цілі	Мінімум 1000 нових робочих місць створені у регіоні до кінця 2017
Рівень проекту/програми	Проект 1: мінімум 300 нових робочих місць створені наприкінці 2017 року у виробничому секторі
	Проект 2: мінімум 250 нових робочих місць створені на підприємствах, що впровадили стандарти ISO до кінця 2016 року
	Проект 3: мінімум 200 нових робочих місць створені на субсидованих сільськогосподарських підприємствах до

Приклад індикаторів на різних рівнях і їх взаємозв'язків	
Рівень індикатора	**Індикатори**
	кінця 2015 року
	Проект 4: мінімум 250 нових робочих місць створені в МСБ за підтримки кредитно-гарантійних схем до кінця 2014 року

Для того, щоб мати можливість оцінити вплив реалізації стратегії на рівні стратегічних цілей, рекомендується враховувати ключові соціально-економічні та екологічні зміни, які відбулися в регіоні. Бази даних та контакти, напрацьовані в ході підготовки соціально-економічного аналізу, дозволять регулярно виявляти зміни щодо факторів, які є предметом наших спостережень і аналізу. Зібрані дані з аналізу ситуації є точкою відліку щодо визначення подальшого прогресу, яке зазвичай фокусується на наступному:

- кількість і вартість інвестицій в економіку регіону,
- кількість нових робочих місць та їх вплив на рівень безробіття,
- рівень прибутку компаній,
- кількість підприємств на 1000 жителів,
- зміни в середній зарплаті,
- зростання чисельності населення,
- зміни в частці освіченого населення (з розбивкою за середньою та вищою освітою, і по статі),
- зміни в охопленні території і населення житлово-комунальними послугами (за видами).

2.1.5 Розробка фінансової схеми

Реалістичні плани реалізації стратегій регіонального розвитку повинні містити детальні відомості про фінансові ресурси, необхідні для їх реалізації. Таким чином, необхідно підготувати фінансову схему для забезпечення дій, передбачених компонентними планами. Докладна фінансова схема повинна бути розроблена до операційної частини стратегії, як елемент, який являє собою передумову для реалізації.

Є два важливі типи інформації, що мають бути у схемі фінансування плану реалізації стратегії регіонального розвитку:

- З одного боку, слід визначити, скільки коштів необхідно для реалізації програмних заходів. Ця інформація розраховується як сума розрахункової вартості певних проектів/заходів. Перші оцінки вартості кожного проекту/заходу наведені в резюме проекту зацікавленими сторонами, які пропонують відповідні заходи. Це ще одна причина, чому рекомендується кожне пропоноване втручання описувати у вигляді картки резюме проекту з оцінкою необхідного фінансування для реалізації. Така інформація перевіряється, уточнюється і підтверджується зацікавленими сторонами а, за необхідності, удосконалюється членами відповідних фокус-груп та експертами.
- З іншого боку, слід визначити джерела фінансування програмних заходів. При визначенні джерел варто враховувати відповідні регіональні та місцеві бюджети, державний бюджет, а також можливості надання фінансування з інших джерел, таких,

як донори, фонди ЄС, приватний сектор, бюджети установ різних рівнів, кредити і т.д. При визначенні джерел слід брати до уваги природу проектів/ заходів (вартість, терміни, структура витрат), а також відповідні правила і процедури спонсорів (критерії подачі заявок/фінансування, вид і тривалість проектів, які можуть бути профінансовані, тривалість, прийнятність тих чи інших типів витрат і т.д.).

Оцінка необхідного фінансування і його джерел повинні бути зроблені якомога більш реалістичними. Додаткові дослідження часто потрібні, щоб отримати і обробити всю необхідну інформацію і бути в змозі підтвердити реальність прогнозів. У виборі джерел фінансування слід повинні взяти до уваги рівень спроможності регіону/регіонального потенціалу (щодо розробки проекту, подачі заявки, реалізації та звітності), який дозволяє ефективно використовувати зовнішні джерела фінансування, оскільки цей фактор істотно впливає на можливості отримати зовнішнє фінансування.

Завершення розробки схеми фінансування включає підготовку переліку фінансових оцінок для всіх заходів і всіх трьох компонентних планів і їх розподіл в часі і за джерелами фінансування. Це робиться за допомогою таблиці проекту, представленої в розділі, який описує схему реалізації.

Більш детальну інформацію про підготовку схеми фінансування представлено у відповідній главі, яка описує реалізацію стратегії.

2.2 Особливості підготовки компонентних планів

Кожен з компонентних планів (економічний розвиток, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища) має свою специфіку. У попередньому розділі, присвяченому підготовці компонентних планів, викладалися загальні кроки, принципи, методи та інструменти, які є спільними для всіх трьох типів планів. Однак, для того, щоб розробити високоякісний стратегічний документ, потрібно також враховувати специфічні особливості кожного з компонентних планів. У цьому розділі будуть розглянуті такі особливості і описані нові методи та інструменти на додаток до тих, які вже були представлені.

2.2.1 План економічного розвитку

Метою компоненту економічного розвитку є поліпшення умов для економічного зростання та зайнятості, підвищення економічних можливостей та конкурентоспроможності, забезпечення економічного майбутнього і якості життя для всіх жителів регіону. Ефективне планування та реалізація економічного розвитку потребують активної участі і взаємодії між партнерами з державних, приватних та неурядових організацій.

План економічного розвитку допомагає сконцентрувати увагу і покращити розуміння регіональної економіки. Для початку роботи слід переглянути відповідні висновки соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу та визначених стратегічних напрямків, як це передбачено в стратегічній частині – для того, щоб сфокусуватися на факторах/питаннях, що є значущими для економічного розвитку регіону. Акцентовані питання додатково аналізуються і удосконалюються через консультації з фахівцями або через організацію роботи фокус-груп за участю відповідних зацікавлених сторін. Ці консультації, інтерв'ю та зустрічі допомагають краще зрозуміти економічні можливості і проблеми регіону.

При розгляді компонента економічного розвитку, особливу увагу звертають на групу підприємств з так званих творчих галузей, а також тих, які працюють у високотехнологічних секторах, таких, наприклад, як ІКТ. Такі підприємства, як правило, не використовують значну кількість співробітників, але можуть бути дуже прибутковими і можуть мати відмінні перспективи зростання. Ці галузі можуть зробити значний внесок у майбутній економічний розвиток і значно компенсувати втрати у сфері зайнятості і зниженні обсягів виробництва у проблемних секторах.

Іншою важливою групою діяльності, секторів, галузей і компаній, на які варто стратегічно звернути увагу, є великі роботодавці, незалежно від того, чи вони мають високі темпи зростання, або зіткнулися з проблемами. Потрібно намагатися зрозуміти, чому одні працюють добре, а інші неефективні.

Правильне розуміння причин успіхів і невдач приватного сектору допомагає правильно визначити дії для підвищення економічної діяльності секторів/підприємств, що розвиваються, а також запобігання подальшому спаду серед тих, які занепадають. У гіршому випадку, слід оцінити можливі втрати (у сфері зайнятості, виробництві, експорті тощо) серед відстаючих секторів і розглянути адекватні кроки з обмеження або запобігання негативним наслідкам. Оскільки ці дії мають свій економічний, але також й соціальний і, можливо, екологічний аспект, між-компонентне узгодження в процесі підготовки компонентних планів є важливим чинником.

Найбільш важливі аспекти **SWOT-аналізу регіональної економіки** повинні включати наступне:

- загальний економічний аспект аналізу, включаючи аналіз бізнес-середовища,
- географічне положення і комунікаційні зв'язки,
- клімат і природні ресурси (тільки якщо є особливим потенціалом для економічного розвитку),
- рівень освіти населення з розбивкою за статтю,
- освіта, вік та стать – розбивка зайнятих і безробітних,
- освіта та освіта для дорослих,
- культура і спорт, природа та історична спадщина (тільки якщо представляє собою особливий потенціал для економічного розвитку),
- стан документації щодо просторового планування та відповідної фізичної інфраструктури, що мають значення для економічного розвитку,
- стан адміністративних і публічних послуг, що мають відношення до бізнес-сектору,
- ситуація і тенденції в бюджетних доходах і витратах, особливо з економічних питань.

Якісно підготовлений SWOT-аналіз регіональної економіки має чітко вказати на групи діяльності, сектори і галузі, що мають стратегічне значення, які повинні бути у центрі уваги, а тому мусять бути відображені через цілі економічного розвитку. SWOT-аналіз повинен назвати 2-3 найбільші потенціали для регіонального економічного зростання, а також 2-3 критичні проблеми, які можуть негативно вплинути на економічний розвиток регіону, якщо ними не займатися серйозно.

На додаток до інтегрального SWOT-аналізу, варто використовувати відповідні елементи більш високого рівня (галузевих та інших) стратегій і планів, зокрема, що стосується розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, збільшення експорту, розвитку туризму,

розвитку сільського господарства і т.д. Заплановані заходи та аналіз цих планів слід розглядати як можливості для економічного розвитку регіону.

Розробка плану економічного розвитку в першу чергу пов'язана з відбором цільових груп діяльності, секторів і галузей (в деяких випадках також великих регіональних компаній), що мають стратегічне значення для регіону. Потрібно надавати підтримку конкретним галузям та/або окремим видам послуг, які під час підготовки стратегічної платформи були визначені як такі, що мають потенціал стати рушійною силою економічного розвитку і генератором зайнятості в регіоні. Якісна підтримка розвитку значущих регіональних заходів/секторів/галузей призводить до нових інвестицій і робочих місць, збільшує доходи регіонального та місцевих бюджетів, необхідні для підвищення якості надання публічних послуг для всього населення.

При визначенні цілей економічного розвитку регіону зазвичай фокусуються на:

- прискоренні та сприянні розвитку **нових** видів бізнес-діяльності, які засновані на наявних у регіоні ресурсах, а також
- збереженні якомога більшого числа робочих місць у **традиційних** з точки зору зайнятості секторах підприємницької діяльності.

Перша група явно включає в себе нові і виникаючі види економічної діяльності, які демонструють потенціал взяти на себе роль рушійної сили регіонального економічного розвитку через зростання виробництва та експорту і створення нових робочих місць. Друга група зазвичай складається із заходів, секторів і індустрій, які раніше були лідерами економічного розвитку, але деякі з яких зіткнулися з труднощами через нездатність своєчасно і адекватно пристосуватися до поточних структурних та ринкових змін.

Ретельне фокусування на цільовій діяльності, секторах й галузях (у т.ч. компаніях), зокрема, до:

- існуючих компаній, які вже працюють в регіоні,
- нових компаній, які знаходяться на підготовчому етапі або тільки почали працювати,
- іноземних інвесторів, які шукають можливостей для налагодження або розширення їх підприємницької діяльності.

Кожна з цих трьох груп потребує особливого підходу, який повинен бути відображений в плані економічного розвитку.

Існуючі компанії, нові підприємства і інвестори є цільовими групами в центрі уваги щодо зусиль з економічного розвитку. У той час як створення сприятливого ділового клімату має велике значення для всіх трьох цільових груп, існують конкретні інструменти підтримки для кожного з них.

Огляд типових інструментів підтримки бізнесу

Залучення інвесторів	Зміцнення існуючих підприємств	Створення нових підприємств
• маркетинг території • послуги для інвесторів • підготовка інфраструктури для	• покращення фізичних та ділових центрів • ділові зв'язки • бізнес-навчання та	• освіта для підприємців • бізнес-інкубатори • бізнес-навчання та консультування

інвестування • у багатьох країнах – преференції для інвесторів	консультування • перекваліфікація та практичні навчання • ярмарки продукції місцевих виробників	• кредитно-гарантійна підтримка

Залучення іноземних інвесторів включає надання нових послуг і спеціальних переваг, які конкретні місця та регіони пропонують для інвесторів. В контексті маркетингу регіони позиціонують себе як приємні місця для проживання та ведення бізнесу.

Підтримка існуючим підприємствам може включати ряд заходів, спрямованих на бізнес-сектор безпосередньо, або інтервенції на ринку праці, такі як професійне перенавчання або додаткове навчання працівників.

Нові підприємства також потребують спеціальної підтримки, яка часто передбачає бізнес-навчання та консультування, і таких інструментів, як бізнес-інкубатори та гарантійні кредити.

Залежно від обраних пріоритетів раніше перераховані інструменти підтримки нових та існуючих підприємств та інвесторів присутні в кожній сфері економічного розвитку, з акцентом на певних цільових групах і конкретних інструментах.

Може бути необхідність у додатковому стимулюванні участі молоді та/або жінок на ринку праці. Плани економічного розвитку і відповідні програми можуть містити конкретні заходи, спрямовані на зміцнення потенціалу самозайнятості або навчальних програм для конкретних цільових груп.

Проте, слід зазначити, що вибір пріоритетних цільових груп економічного розвитку істотно залежить від основних економічних характеристик регіону. Залучення іноземних інвесторів, як правило, важливо в регіонах з невеликою кількістю місцевих фірм і відсутністю підприємницької динаміки. Натомість, в регіонах з сильною підприємницькою базою варто застосовувати підхід зміцнення конкурентоспроможності регіональних МСБ.

На додаток до зусиль щодо сприяння зміцненню конкурентоспроможності компаній, план економічного розвитку спрямований на зміцнення конкурентоспроможності факторів розташування. Фактори розташування поділяються на т.зв. «тверді» (які відносно легко виміряти) і «м'які» (які в основному мають якісну, а не кількісну, природу). Огляд факторів місця розташування і порядок їх відбору наведено нижче.

Огляд факторів розташування

Матеріальні фактори розташування	Нематеріальні фактори розташування (важливі для компаній)	Нематеріальні фактори розташування (важливі для експертів)
• географічне положення • нерухомість (наявність, обладнання, ціна) • транспортна і комунікаційна інфраструктура • комунальні послуги	• ефективність управління • бізнес-клімат • наявність нових галузей промисловості та послуг • організація навчання та підвищення кваліфікації • інституційна підтримка	• якість житла • якість навколишнього середовища • освіта • охорона здоров’я • соціальна інфраструктура

(доступні ціни, якість) • робоча сила (наявність, навички, вартість) • навколишнє середовище (правила, обмеження) • податки • субсидії	(навчальні заклади, інститути, ТПП, асоціації тощо) • економічний імідж місцевості	• суспільне життя • культура і відпочинок • імідж місцевості

Нематеріальні фактори розташування, які є важливими для професіоналів, дуже часто розглядаються і поліпшуються в рамках програми соціального розвитку.

Важливо відзначити, що підтримка інновацій стає все більш важливим елементом економічного розвитку. Створення бізнес-інфраструктури, спрямованої на підтримку інновацій, стає одним з пріоритетних напрямків діяльності багатьох планів економічного розвитку. Це може включати різні концепції індустріальних парків, підтримку для підприємців-початківців, центри трансферу технологій і технологічні парки, а також – інноваційні центри.

Якісне фокусування сприяє визначенню належних завдань економічного розвитку. Визначення відповідних комплексів заходів рекомендується робити у два етапи:

1. вибір факторів розташування, що є проблемними,
2. вибір заходів, які допомагають подолати ці проблеми і поліпшити вибрані фактори розташування.

Програми економічного розвитку є комплексами втручань/дій у вигляді проектів та заходів, які сприяють зміцненню конкурентоспроможності визначених цільових груп підприємств (зазначених у рамках цілей економічного розвитку) і покращенню відібраних факторів розташування. Заходи в рамках проекту орієнтовані на фактори, які обмежують конкурентоспроможність та розвиток груп підприємств, які є цільовими відповідно до плану економічного розвитку.

Приклад резюме проекту для компонента економічного розвитку

Проект/ захід сприяє досягненню наступного компонентного індикатора (ів):	• Мінімум 1000 нових робочих місць створені у регіоні до кінця 2017
Назва проекту/заходу:	**Створення індустріального парку АБ**
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/ потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Інфраструктура бізнесу є однією з дуже важливих передумов для стратегічно планомірного розвитку малого та середнього бізнесу та для залучення інвестицій. І регіональні підприємства і вітчизняні та/або іноземні інвестори, як дві основні цільові групи, можуть досягти кращих результатів у бізнесі в районах з розвинутою інфраструктурою бізнесу. Одночасно вони стикаються з проблемами інфраструктури бізнесу в розвитку їх бізнес-операцій – інфраструктура є часто слабо

	розвиненою і не доступна в необхідній якості і кількості. З іншого боку, розвиток підприємств і залучення інвестицій сприятиме вирішенню проблеми безробіття і підвищенню життєвого рівня громадян. Проте, покращення бізнес-інфраструктури вимагає дороговартісних заходів. Таким чином, рішення про створення індустріального парку повинне бути засновано на ретельному аналізі, і кожен крок повинен бути ретельно спланований. Попередня оцінка потреб і потенційних орендарів індустріального парку повинна бути підготовлена для того, щоб оцінити загальний потенціал для інвестицій та підготувати чіткий план створення інфраструктури. Аналіз щодо використання землі – питання будівництва і власності – повинен бути підготовлений у співпраці з відповідною адміністрацією. Техніко-економічне обґрунтування з маркетинговим аналізом має бути розроблено щоб враховувати всі відповідні аспекти створення та управління індустріальним парком. Повинні бути розроблені план індустріального парку та інфраструктурних мереж, а також відповідні просторові плани, у такий спосіб готуючи основу для докладного плану будівництва необхідної/ відсутньої інфраструктури та комунікацій, забезпечуючи умови для надання дозволу на будівництво для інвесторів. Приміщення для спільного користування також повинні бути побудовані. Після цього кроку повинна бути збудована інфраструктура – із застосуванням належних закупівельних процедур і нагляду в реалізації. Відносно управління індустріальним парком – має бути визначений відповідальний суб'єкт, наприклад, компанія ААА або ББББ, - повинні також бути визначені і схеми управління. Структура управління повинна бути ретельно опрацьована і погоджена з відповідними зацікавленими сторонами. Крім того, відносини з орендарями повинні бути визначені таким чином, щоб вони забезпечували оптимальне використання новоствореної інфраструктури. Слід робити активну промоцію індустріального парку.
Цільова територія:	• Регіон АА • Громада ББ
Мета:	Загальна мета: Поліпшення бізнес-інфраструктури відповідно до виявлених потреб для розвитку малого та середнього бізнесу та залучення інвестицій в регіоні АА Ціль: Індустріальний парк створений в громаді ББ
Очікувані результати:	• Попередня оцінка потреб і потенційних орендарів індустріального парку • Аналіз земельних питань – умови, істотні для будівництва та права власності • Техніко-економічне обґрунтування з маркетинговим аналізом

	• Визначається план-схема індустріального парку та інфраструктурних мереж, з відповідними просторовими планами • Інфраструктурні споруди побудовані відповідно до плану, із застосуванням відповідних процедур щодо закупівель і нагляду • Підготовлено рішення щодо схеми управління і створена структура управління • Визначено платформу для відносин з орендарями • Підготовлено і реалізується план промоції
Діяльність/ заходи:	• Підготовка попередньої оцінки потреб і потенційних орендарів індустріального парку • Підготовка аналізу земельних питань – умови, істотні для будівництва та права власності • Розробка техніко-економічного обґрунтування з маркетинговим аналізом • Розробка плану-схеми індустріального парку та інфраструктурних мереж й просторових планів • Реалізація процедури закупівель і виконання необхідних будівельних робіт з належним наглядом • Підготовка рішення щодо схеми управління і створення структури управління у співпраці з відповідними зацікавленими сторонами • Визначення платформи для відносин з орендарями • Підготовка і виконання плану промоції
Індикатори на рівні проект/захід:	*Вплив (рівень загальної мети)*: • Мінімум 150 нових робочих місць створено в індустріальному парку до кінця 2017 року *Підсумковий результат (рівень цілі)*: • До кінця 2016 року у індустріальному парку реалізовано мінімум три (3) виробничих інвестиції загальної вартістю 150 млн. грн. *Результат-продукт (рівень очікуваних результатів)*: • До кінця першого півріччя виконання проведено відповідні аналізи потреб та потенційних можливостей орендарів, умови для будівництва та питання права власності, техніко-економічне обґрунтування • До кінця першого року реалізації підготовлено просторові плани індустріального парку • До кінця п'ятнадцятого місяця реалізації укладено контракт на будівельні роботи • Будівельні роботи виконано до кінця тридцятого місяця періоду реалізації

	• Рішення щодо управління прийняті та умови для орендарів визначені до кінця тридцятого місяця періоду реалізації • План промоції реалізований до кінця проекту			
Період реалізації:	**З (місяць/рік): січень 2014**		**По (місяць/рік): грудень 2016**	
Загальна розрахункова вартість (тис. грн.)	**Рік 1**	**Рік 2**	**Рік 3**	**Разом**
	XY	**XY**	**XY**	**XY**
Джерела фінансування, з розрахунковими частками (%):	• Міжнародні донори 50% • Бюджет регіону 30% • Бюджет громади 20%			
Організація - виконавець:	Агентство регіонального розвитку в партнерстві з громадою ББ			

Як правило, основними є наступні програми у сфері економічного розвитку (останні три поєднують економічний і соціальний розвиток):

- поліпшення ділового та інвестиційного клімату,
- покращення твердої і м'якої (бізнес) інфраструктури,
- поліпшення розташування та приміщень для компаній,
- стимулювання зростання місцевих компаній,
- заохочення створення нових компаній;
- залучення іноземних інвесторів;
- заохочення секторального (кластерного) розвитку,
- поліпшення деяких вразливих місцевостей регіону,
- розширення можливостей і заохочення жінок та молоді до розвитку існуючих та створення нових компаній,
- поліпшення можливостей працевлаштування для вразливих груп населення (наприклад, жінок, молоді, безробітних, етнічних меншин і т.п.).

Приклади програм і проектів, які можуть показати максимальну економічну доцільність і ефективність тільки тоді, коли реалізовані на регіональному рівні:

- кластери/ділові зони,
- технологічні парки/інноваційні центри,
- центри для професійної підготовки,
- центри для бізнес-тренінгів та консультування,
- комплексні проекти з туризму (в яких впроваджені різні види туристичної діяльності у поєднанні з різноманітністю задіяних населених пунктів);
- маркетинг регіону для інвесторів і т.д.

В сфері економічного розвитку міжрегіональне співробітництво має враховувати необхідність сприяння міжрегіональній конкурентоспроможності шляхом створення спільних підприємств, а також необхідність узгодження економічної діяльності для того, щоб уникнути шкоди для інших. Приклади неузгоджених підходів, за яких регіони не в змозі створити і здійснювати міжрегіональну співпрацю, надаються нижче.

Приклади ситуацій, для яких потрібне міжрегіональне співробітництво

(приклади неузгодженої економічної діяльності, яка може завдати шкоди іншим регіонам або призвести до неефективного використання обмежених ресурсів розвитку)

Приклад 1	Один регіон планує починати діяльність у сфері туризму, яка вимагає чистого довкілля, в той час як плани сусіднього регіону – створення промислових об'єктів, які можуть завдати шкоди навколишньому середовищу.
Приклад 2	Два або більше сусідніх регіонів починають створення промислових зон без координації один з одним, в результаті чого наявна інфраструктура для промислових зон надмірно дублюється.
Приклад 3	Один регіон пропонує промислову землю за низькими цінами для інвесторів у спробі обійти конкурентів в інших регіонах, і ніхто (крім інвесторів) насправді не дістає зиску.

У наведених вище ситуаціях правильним варіантом дій є міжрегіональна координація планів та заходів і пошук спільних рішень у форматі співпраці, а не на конкурентній основі. Ініціативи прикордонного співробітництва допомагають полегшити передачу технологій, яких немає у регіональних компаній, сприяють включенню регіональних компаній до міжнародних виробничо-збутових ланцюжків, а також підтримці щодо залучення інвестицій.

2.2.2 План соціального розвитку

План соціального розвитку, перш за все, має справу з наявністю та якістю публічних послуг. Він включає необхідні зміни в регіоні, які дозволять поліпшити досягнення економічних, соціальних, культурних, спортивних та інших прав і потреб громадян. Успішна реалізація плану соціального розвитку забезпечує більш рівні можливості та покращує соціальну інтеграцію. При цьому, підтримку соціального сектору слід розглядати як інвестиції в соціальне забезпечення громадян, надаючи їм можливість брати участь у суспільному та економічному житті, а не просто як інструмент для виплат фінансової та іншої допомоги вразливим категоріям населення з причин суспільної необхідності.

Основні майбутні шляхи для соціального розвитку регіону визначаються через компонентне фокусування, із використанням результатів SWOT-аналізу, як це було описано у попередніх розділах. Найбільш важливі елементи соціально-економічного аналізу, що використовуються для підготовки SWOT-аналізу компонента соціального розвитку, включають:

- аналіз публічних послуг (служба зайнятості, освіта, охорона здоров'я та соціальний захист, культура та спорт, захист цивільного населення, житло, безпека громадян і т.д.),
- аналіз комунальних послуг та інфраструктури (в тому числі транспорту, енергетики, телекомунікацій, водопостачання і т.д.),
- проблеми соціальної ізоляції і бідності, з визначенням їх можливих причин,
- основні демографічні характеристики і тенденції, з розбивкою даних по статі,
- огляд стану і тенденцій на ринку праці, з розбивкою даних по статі,
- огляд НУО та оцінка потенціалу їх взаємодії з регіональною владою,

- умови і тенденції щодо доходів і витрат в обласному бюджеті, з особливим урахуванням виділення коштів на публічні послуги і капітальні вкладення.

SWOT-аналіз може проводитися фокус-групою із соціального розвитку, підсиленою зацікавленими членами фокус-групи з економічного розвитку. У роботі повинні брати участь експерти з державного сектору (освіта, охорона здоров'я та соціальний захист, тощо) та з державних підприємств, а також представники відповідних неурядових організацій та вразливих груп населення. SWOT-аналіз соціальної інфраструктури та послуг дозволяє отримати чіткіше уявлення про:

- публічні та комунальні послуги, в яких регіон лідирує/відстає з точки зору задоволеності громадян якістю життя і чинниками, які на це впливають,
- елементи соціальної інфраструктури, які могли б полегшити і прискорити економічний розвиток,
- критичні фактори, які призводять до соціальної ізоляції та нерівності з точки зору забезпечення економічних, соціальних і культурних прав.

Наступним кроком є відбір **пріоритетних цільових груп для соціального розвитку** для того, щоб визначити діапазон поліпшення (наявність і якість) публічних послуг, зміцнити соціальну інтеграцію та поліпшити якість життя. При визначенні пріоритетних цільових груп бажано залучити ті групи, які демонструють певний потенціал розвитку, а також групи, які є соціально ізольованими. Вразливі групи населення – молодь, люди з обмеженим фізичними можливостями, літні люди, меншини (наприклад, роми) і сільське населення.

Публічні послуги для забезпечення соціальних прав можуть бути класифіковані таким чином: основні або обов'язкові, стандартні і нестандартні або елітні послуги. Ця класифікація має важливе значення для визначення цілей у сфері соціального розвитку.

Класифікація публічних послуг для забезпечення соціальних прав і потреб

Базові/обов'язкові послуги представляють конституційні гарантії та зобов'язання. Вони не обов'язково доступні на приблизно рівних умовах для всіх громадян. Такі послуги є обов'язком обласної і державної влади, і повинні розглядатися в якості пріоритетних для соціального розвитку. Норми і стандарти виконання цих послуг є унікальними. Ці послуги повинні надаватися через забезпечення повної доступності, відносної однорідності щодо якості і чітких часових рамок.

Стандартні послуги є найбільш бажаними і розповсюдженими, оскільки вони ототожнюють результат розвитку цивілізації і досягнутий рівень якості життя. Хоча їх надання регулюється законом (з точки зору компетенцій, стандартів і норм), не існує суворої вимоги забезпечити доступ до цих послуг для всіх громадян і цільових груп. Визначаються тільки мінімальні стандарти і норми щодо організації надання цих послуг. Географічні відстані і низька рентабельність, як правило, є основними причинами відсутності доступу до цих послуг громадян певних районів (зазвичай, сільських). Рівень запланованої доступності та якості стандартних послуг повинен залежати від пріоритетних цільових груп та наявних коштів.

Нестандартні (унікальні, елітні) послуги, як правило, розташовані в великих, в основному адміністративних центрах. Їх існування і розвиток залежать від рівня розвитку міських поселень. Вони вимагають існування потенційно значної кількості отримувачів з особливими потребами, очікуваннями і стандартами, а також значних коштів для функціонування відповідних інститутів. Крім бюджету, ці послуги все частіше фінансуються з приватних

джерел. Як планувати рівень доступності та якості цих послуг у великих центрах залежить від амбіцій місцевої/регіональної влади та інтересів інших зацікавлених сторін (у т.ч. інвесторів). Дрібні громади також можуть планувати розвиток деяких з цих послуг, але це залежить від ініціативного підходу місцевої влади та інтересів приватного та неурядового секторів. У багатьох випадках розвиток цих послуг тісно пов'язаний з пріоритетами економічного розвитку території.

Цілі соціального розвитку мають сприяти існуванню такого регіону, що є привабливим місцем для життя всіх людей. При визначенні цілей соціального розвитку зазвичай вказуються очікувані досягнення з точки зору впливу на розвиток і соціальну інтеграцію цільових груп. Регіональні плани розвитку існують як стратегічне керівництво для нижчих рівнів влади, що дозволяє успішне планування та ефективне надання відповідних послуг у соціальній сфері. Проте, при визначенні цілей розвитку в цій сфері дуже важливо тримати в центрі уваги стандартні обов'язки різних рівнів урядування. Це означає, що регіональні плани повинні не стільки визначати, скільки скеровувати дії влади нижчого рівня. Фокус-група соціального розвитку повинна зосередитися тільки на тих проектах і заходах, які мають регіональне значення і бути дуже критичною до проектів локального рівня, які не мають регіонального впливу.

Якщо у якості як пріоритетної цільової групи будуть вибрані молоді і освічені громадяни, враховуючи, що вони майбутні лідери соціально-економічного розвитку, то це рішення тягне за собою вибір таких заходів, як середня та вища освіта (стипендії та участь в спеціалізованих програмах з надбання розширених знань і навичок), стимули для (само-) зайнятості молоді, субсидії на житло для молодих сімей, підтримка розвитку культури, спорту, сектор НУО і т.д. Якщо пріоритетною цільовою групою вибрані люди старшого віку, то заходи можуть стосуватися розвитку відповідних послуг, таких як соціально-медична допомога. Незалежно від вибору цільової групи важливо гарантувати, що вибір цільових послуг і політики не сприятиме зростанню соціальної нерівності.

На додаток до публічних послуг та реалізації соціальних та культурних прав, важливий аспект планування соціального розвитку включає транспорт, технічну та комунальну інфраструктуру та супутні послуги. Комунальні послуги та інфраструктура, як відповідальність органів місцевого самоврядування, є сьогодні пріоритетом для міст і районів. Стратегічне планування регіональне розвитку не повинно ігнорувати ці аспекти інфраструктури і послуг, враховуючи їх значний вплив на якість життя, а також на економічний розвиток.

Цілі соціального розвитку повинні враховувати вдосконалення регіональної інфраструктури і послуг, допомагаючи нижчим рівням влади визначити відповідні дії в залежності від їх специфіки і пріоритетів з точки зору економічного і соціального розвитку та ресурсів, які можуть бути залучені для цієї мети. Наприклад, якщо розвиток сільських районів обраний як пріоритетний, і сільське населення у такому випадку є пріоритетною цільовою групою, інвестиції у відповідну інфраструктуру і послуги в сільських районах повинні бути однією з основних категорій заходів.

Існує поширене неправильне тлумачення, що тільки те, що входить до регіональних цілей і програм соціального розвитку, буде реалізоване, - отже, всі намагаються проштовхнути власні пріоритети. Якщо це дозволити, то стратегічний план регіонального розвитку може втратити свою акцентованість, і стати роздрібненим на ряд в основному інфраструктурних проектів. Щоб уникнути цієї ситуації, слід уточнити, що ні стратегія регіонального розвитку, ні плани економічного розвитку, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища

не можуть служити приводом для відмови у розробці власних планів районними, міськими та сільськими органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами-надавачами публічних послуг, іншими відповідними зацікавленими суб'єктами. Всі ці плани розвитку повинні бути підготовлені, прийняті та реалізовані, вони повинні містити звичайні види діяльності та конкретні пріоритети. Стратегія регіонального розвитку і відповідний План її реалізації повинні виступати тільки в якості дороговказа/орієнтира.

Визначення цілей соціального розвитку здійснюється фокус-групою із соціального розвитку – як описано вище. Часові карти для планування доступності та якості цільових послуг також описані у попередньому розділі.

Програми соціального розвитку складаються з практичних дій, представлених у вигляді проектів та заходів, які підтримують обрані цільові групи (їх розвиток, захист, соціальну інтеграцію), і поліпшують доступність і якість окремих публічних послуг. Якісно підготовлений SWOT-аналіз і визначені цілі компонента є основними передумовами якості програм соціального розвитку поряд з активною участю зацікавлених і компетентних регіональних суб'єктів.

Програмування, як правило, починає і координує компонентна фокус-група із соціального розвитку, посилена відповідними експертами та іншими зацікавленими сторонами, які можуть зробити внесок через свої ідеї або вже розроблені проекти. Процес програмування описаний більш детально у відповідній главі, а деякі особливості щодо компоненту соціального розвитку викладені нижче.

Приклад резюме проекту для компонента соціального розвитку

Проект/ захід сприяє досягненню наступного компонентного індикатора (ів):	• Число учнів у професійно-технічних навчальних закладах у регіоні АА збільшилось на 4% до кінця 2017 року • Безробіття в регіоні АА знизилось на 3% до кінця 2017 року
Назва проекту/заходу:	**Регіональна система швидкого реагування на вимоги ринку праці**
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/ потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Невідповідність попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили призводить до високого рівня безробіття з одного боку, і зниження прибутковості і конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, з іншого. Наші цільові групи - роботодавці та безробітні. З одного боку, у зв'язку з динамічними змінами в технологіях та інших відповідних областях роботодавці часто стикаються з проблемами з пошуку адекватного персоналу для своїх компаній. З іншого боку, багато людей не можуть знайти роботу через брак потрібних на ринку праці кваліфікацій. Пом'якшити ці проблеми можуть гнучкі механізми, що забезпечують швидку реакцію щодо нарощування кадрового потенціалу на основі виявлених потреб в робочій силі. Для того щоб створити механізм узгодження попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, треба зробити аналіз прогалин попиту та пропозиції на ринку праці, включаючи розрив між необхідною робочою силою з практичними навичками і навичками, які отримують в освітніх навчальних закладах.

	На основі отриманих даних і передового досвіду буде розроблено методологію планування потреби/пропозиції для підвищення рівня кваліфікації робочої сили відповідно до вимог ринку. Будуть розглянуті можливості і запропоновані удосконалення щодо професійно-технічної освіти та покращення навчальних програм. Мають бути підготовлені пропозиції щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами. Хоча ця ініціатива має вплив на економічний розвиток, вона відображає сферу професійної освіти, а також має вплив на якість життя громадян, і, отже, може розглядатися як ініціатива соціальної складової.
Цільова територія:	Регіон АА
Цілі:	*Загальна мета*: Підвищення ефективності ринку праці в регіоні АА *Ціль:* Створення Регіональної системи швидкого реагування на вимоги ринку праці
Очікувані результати:	• Аналіз невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці, в тому числі розрив між необхідною робочою силою з практичними навичками і робочою силою з навичками, які дістають в освітніх закладах • Належна практика визначена і представлена • Розроблено методологію планування потреби/пропозиції щодо поліпшення якості робочої сили відповідно до вимог ринку • Запропоновані поліпшення професійно-технічної освіти і навчальних програм • Підготовлено і оприлюднено пропозиції щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами
Діяльність/заходи:	• Підготовка аналізу невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці, в тому числі щодо «розриву» між необхідними навичками робочої сили і навичками, які формуються в закладах професійно-технічної освіти • Робота з визначення та представлення належної практики • Розробка методології планування потреби/пропозиції щодо поліпшення якості робочої сили відповідно до вимог ринку • Розробка та представлення рекомендацій щодо поліпшення професійно-технічної освіти і навчальних програм • Підготовка і оприлюднення пропозицій щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами
Індикатори на рівні проект/захід:	*Вплив (рівень стратегічної цілі)*: • Мінімум XY учнів з тих, хто навчається, працюють за покращеними програмами до кінця 2016 року • Мінімум XZ% безробітних, які брали участь у професійно-освітніх програмах, працевлаштовані до кінця 2016 року

<table>
<tr><td></td><td colspan="4">Результат-наслідок (рівень конкретної цілі):
• Мінімум в 5 професійно-технічних навчальних закладах регіону АА поліпшено навчальні програми відповідно з рекомендаціями до кінця проекту
• Мінімум 5 навчальних програм професійної освіти відкореговано в регіоні АА згідно з пропозиціями до кінця проекту
Результат-продукт (рівень очікуваних результатів):
• Підготовлено аналіз «розривів» на ринку праці до кінця четвертого місяця реалізації проекту
• Належна практика та пропозиції щодо покращень в навчальних програмах професійних освітніх закладів - завершено до кінця першого року реалізації проекту
• Запропоновані удосконалення прийняті відповідними установами до кінця реалізації проекту</td></tr>
<tr><td>Тривалість реалізації:</td><td colspan="2">З (місяць/рік): січень 2014</td><td colspan="2">По (місяць/рік): червень 2015</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна розрахункова вартість (тис. грн.)</td><td>Рік 1</td><td>Рік 2</td><td>Рік 3</td><td>Разом</td></tr>
<tr><td>XY</td><td>XY</td><td>0</td><td>XY</td></tr>
<tr><td>Джерела фінансування, з розрахунковими частками (%):</td><td colspan="4">• Міжнародні донори 70%
• Регіональні інституції 20%
• Місцеві органи влади 10%</td></tr>
<tr><td>Організація-виконавець:</td><td colspan="4">Агентство регіонального розвитку в партнерстві з центрами зайнятості і навчальними закладами</td></tr>
</table>

Враховуючи безліч потреб і проблем щодо соціальної та комунальної інфраструктури та послуг, одним з найважливіших питань, яке потрібно вирішити для запобігання перетворенню компонентних планів на список побажань, є максимально реалістична оцінка потенційно доступного фінансування. Перед тим, як починати фінансове планування, на етапі програмування важливо чітко розрахувати обсяг потенційно доступних коштів, і відповідно – або відмовиться від певних заходів, або зменшити їх рівень, який може перевищувати наявні фінансові ресурси. Оцінки повинні бути підготовлені на основі аналізу наявних регіональних бюджетів (здійснюється через аналіз ситуації) та інших джерел фінансування. Регіональні зацікавлені сторони на самому початку роботи повинні бути поінформовані про ці фінансові можливості і обмеження. Члени фокус-групи повинні намагатися досягти компромісу щодо заходів, які реально можна реалізувати.

Бажано, щоб список програм соціального розвитку містив:

- пріоритетні програми, які зацікавлені сторони та члени фокус-груп розглядають як дуже важливі, і для реалізації яких фінансування може бути зарезервовано у розумних обсягах,

- розширений список програм «другого ешелону», який буде реалізований у разі наявності додаткового фінансування з інших джерел (кошти донорів, грантів від органів влади вищого рівня, і т.д.).

Між-компонентні програми зазвичай мають більше шансів для забезпечення необхідного рівня сталості, який має вирішальне значення для компонента соціального розвитку. Добрими прикладами таких програм є:

- організація практичного навчання та перепідготовки для безробітних відповідно до потреб МСБ, які мають кадрові вакансії,
- фінансова підтримка навчальних програм допомагає молодим людям вийти підготовленими на ринок праці, а роботодавцям – скоротити витрати і зменшити ризики, пов'язані з наймом нових співробітників,
- заохочення і стимулювання підприємництва шляхом обов'язкових або факультативних шкільних програм.

Ряд проблем в галузі транспорту, технічної та комунальної інфраструктури можуть бути вирішені в набагато більш ефективний спосіб з точки зору регіональної співпраці, а не через вузький локальний підхід. У сфері транспорту та технічної інфраструктури є дуже мало суто місцевих проблем та рішень. Більшість з цих проблем мають бути вирішені на регіональному рівні, а не окремо. У цьому сенсі плани регіонального розвитку повинні надати чіткі орієнтири для влади нижчого рівня щодо того, як ці проблеми можуть бути вирішені. Регіональний розвиток повинен бути спрямований на створення методів пошуку сталих рішень та ефективну участь у різних формах співпраці, а не мати справу окремо з численними комунальними та інфраструктурними проблемами місцевого значення.

Організація надання стандартних комунальних і соціальних публічних послуг є гарною можливістю для регіонального співробітництва. Дрібні і бідні територіальні громади та райони можуть звертатися до сусідніх, більш розвинених, що володіють відповідною інфраструктурою. Кожен хороший план соціального розвитку повинен взяти це до уваги. При визначенні того, чи певні проблеми мають бути вирішені самостійно або на регіональному рівні, на додаток до економічної доцільності інвестицій необхідно враховувати аспекти доступу до публічних послуг, їх більш ефективного надання, соціального впливу, впливу на покращення якості життя і т.д.

Деякі приклади співробітництва на рівні регіону в сфері соціального розвитку:

- підготовка та реалізація інфраструктурних проектів, які впливають на якість життя і соціальний розвиток (включаючи, наприклад, будівельну інфраструктуру у віддалених сільських районах і їх транспортний зв’язок з адміністративними центрами, організація транспортних послуг у віддалених та ізольованих районах, які приноситимуть прибуток, і т.д.),
- створення та підтримка діяльності регіональних установ соціального захисту та охорони здоров'я (медична допомоги для літніх людей, притулки для бездомних дітей, установи для осіб з особливими потребами і т.д.),
- налагодження регіональних центрів з підготовки та перепідготовки працівників – окрім соціального впливу сприяє економічному розвитку.

Моніторинг та оцінка реалізації плану соціального розвитку також здійснюється на різних рівнях, від рівня окремих проектів і програм до цілей соціального розвитку. Підхід у визначенні індикаторів плану соціального розвитку ідентичний іншим компонентним

планам. Ключове розходження відноситься до зацікавлених сторін. У компоненті економічного розвитку це в основному бізнесмени, які беруть участь у визначенні та моніторингу індикаторів, у той час як у соціальному розвитку це представники державного сектора, відповідних установ, НУО та соціально чутливих груп (для програм, спрямованих на підтримку таких груп).

На рівні проектів інформація з резюме проектів є основою для визначення індикаторів, зокрема тих, які стосуються очікуваних наслідків для цільових груп. Варто зазначати мінімально достатню кількість індикаторів, які показують очікуваний прогрес відповідно до правила SMART. Індикатори рівня програми синтезуються з рівня проекту, маючи на увазі проекти і заходи, які підпадають під конкретну програму. Належне визначення індикаторів на рівні проектів і програм може потребувати консультацій з тими, хто запропонував проектні ідеї.

Індикатори рівня компонента також визначаються відповідно до раніше представлених у відповідній главі принципів. Можна використовувати деякі з наступних індикаторів за умови, що вони відповідають визначеним цілям соціального розвитку:

- збільшення частки освіченого населення (з розбивкою по середній та вищій освіті, і за статтю) до певного терміну,
- збільшення охоплення території і населення комунальними послугами (за видами) до певного терміну,
- збільшення задоволеності громадян якістю життя (соціальна і комунальна інфраструктура), до певного терміну і т.д.

Схема фінансування для реалізації плану соціального розвитку також заснована на інформації, отриманої з резюме проектів, підготовлених для проектів і заходів, які обрані як пріоритетні. Схема фінансування служить орієнтиром для фокус-групи соціального розвитку та осіб, відповідальних за реалізацію стратегії на пізнішій стадії.

2.2.3 План захисту навколишнього середовища

Якісний план захисту (і поліпшення) навколишнього середовища повинен гарантувати відповідальне і стале управління навколишнім середовищем та природними ресурсами, які одночасно відповідають потребам нинішнього і майбутніх поколінь. Цей план повинен бути узгоджений з економічним розвитком і компонентом соціального розвитку. Відповідна інформація, необхідна для підготовки плану захисту навколишнього середовища, дістається через соціально-економічний аналіз.

Соціально-економічний аналіз повинен також містити перелік екологічних проблем, у тому числі основних забруднюючих джерел і матеріалів, а також їх потенційного впливу на здоров'я людини, навколишнє середовище та якість життя. Компонентне фокусування повинно визначити центр уваги в сфері захисту навколишнього середовища та плану поліпшення в майбутньому. У наступному прикладі представлений огляд структури аналізу екологічної ситуації.

Структура аналізу екологічної ситуації

ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА

- Управління якістю повітря

- Використання, захист і управління водними ресурсами
- Використання, захист і управління земельними ресурсами
- Управління, захист і використання лісових екосистем
- Управління відходами
- Просторове управління
- Захист природної і культурної спадщини
- Економіка і довкілля
- Промислове виробництво
- Сільськогосподарське виробництво
- Транспорт і зв'язок
- Енергетика
- Туризм і готельна справа
- Торгівля
- Фінансові, комерційні, технічні та інші послуги
- Підприємства та інші установи, сертифіковані відповідно до міжнародних екологічних стандартів

Фокусування може бути здійснено шляхом об'єднання **SWOT-аналізу та порівняльного аналізу ризиків.** Порівняльний аналіз ризиків намагається визначити проблеми в певному середовищі, які представляють найбільші ризики для здоров'я населення, екосистем і якості життя. Цей аналіз проводиться на основі наявної інформації, використовуючи список екологічних проблем, виявлених в ході аналізу ситуації. Аналіз включає в себе три типи ризиків і три типи вимірювання впливу, як представлено нижче.

Оцінка екологічних ризиків

Для кожного значного ризику для навколишнього середовища в регіоні ми визначаємо види ризиків і види впливу, вимірюваних у відповідності з наступною таблицею.

Види ризиків	***Ризик для здоров'я людини***	Погіршення здоров'я людей, у тому числі ризики захворювання (органи дихання, онкологічні хвороби тощо), інвалідність, вроджені дефекти і т.д.
	Ризик для довкілля	Загроза екологічним системам (озера, річки, ліс тощо), включаючи деякі види тварин і рослин
	Ризик для якості життя	Погіршення загальної якості життя, в тому числі економічної стабільності (робочі місця та зайнятість, туризм, сільське господарство тощо), можливостей для відпочинку, якісного житла, соціальної та медичної допомоги і т.д.
Види вимірю	***Охоплення***	Наскільки великим або поширеним є вплив? Скільки людей і який відсоток населення перебуває під загрозою?

		Чи є це ризик для екосистем? Якщо це ризик для лісу, скільки лісу знаходиться під загрозою?
	Інтенсивність	Наскільки серйозним чи сильним є вплив? Чи є це ризик для здоров'я людини, наскільки серйозні захворювання це викликає? Чи може це призвести до смерті?
	Зворотність	Чи може вплив бути зворотним? Якщо так, то скільки часу потрібно після усунення причини для того, щоб вплив зник?

Інтегральна оцінка має якісний характер. Вона може бути використана за простою шкалою: високий (В), середньої (С), низький (Н). Шкала може мати більше варіантів.

Через застосування порівняльного аналізу ризиків визначаються найбільш важливі екологічні проблеми регіону. Після цього, за допомогою екологічного SWOT-аналізу, визначаються:

- сильні сторони регіону, які можуть бути використані як важіль для вирішення найважливіших екологічних проблем, а також унікальні екологічні потенціали, які потребують особливої уваги з боку спільноти,
- слабкі сторони і обмеження, які повинні бути пом’якшені та усунуті, щоб полегшити вирішення критичних проблем і забезпечити збереження та належне використання унікальних екологічних потенціалів,
- зовнішні можливості, які можуть бути використані для вирішення критичних проблем,
- зовнішні загрози, які загрожують екологічним потенціалам і призводять до загострення найважливіших екологічних проблем.

Порівняльний аналіз ризиків і SWOT-аналіз можуть бути об'єднані і здійснені у рамках одного семінару компонентної фокус-групи за більш широкої участі місцевих експертів та представників компетентних організацій. У першій частині семінару учасники робитимуть порівняльний аналіз ризиків, а SWOT-аналіз – у другій частині. Список регіональних екологічних проблем представляє основу для першої частини семінару. В якості додаткового фону для другої частини семінару можна розглянути відповідні національні стратегічні документи щодо захисту навколишнього середовища.

Екологічні проблеми та потенціали, які були визначені на основі аналізу ситуації, і далі оцінюються за допомогою порівняльного аналізу ризиків та SWOT-аналізу, можуть бути згруповані наступним чином:

- управління якістю повітря,
- стале використання, захист та управління водними ресурсами,
- стале використання, захист та управління земельними ресурсами,
- стале управління лісами,
- управління відходами,
- використання, захист і управління простором,
- енергоефективність,

- економіка і навколишнє середовище,
- біорізноманіття та охорона природної і культурної спадщини,
- адміністративні та інституційні рамки для управління навколишнім середовищем, і
- інформаційні системи.

Компонентні цілі в сфері захисту навколишнього середовища передбачають вибір пріоритетних напрямів і певний масштаб дій (заходів). **Цілі захисту та поліпшення довкілля** повинні бути засновані на результатах порівняльного аналізу ризиків та SWOT-аналізу, а також узгоджені з баченням розвитку і стратегічними цілями. Для визначення екологічних цілей, як і для двох інших компонентів (економічного і соціального розвитку), рекомендується семінар фокус-групи з розширеним складом учасників. Допоміжним інструментом, який може використовуватися, є часова карта запланованих покращень в пріоритетних областях, - описано у відповідній главі. Результати семінару можуть бути розширені і поглиблені в ході інтерв'ю з відповідними екологічними експертами в пріоритетних областях.

При програмуванні ми визначаємо і вибираємо поліпшення в пріоритетних сферах, складаємо перелік (проектів і заходів), спрямованих на покращення поточної ситуації на рівні відповідно до визначених екологічних цілей і відповідних індикаторів, та стратегічних цілей та бачення розвитку . При розробці **програм захисту та покращення довкілля** компонентні фокус-групи повинні консультуватися з експертами у відповідних сферах, та заохочувати до участі інших зацікавлених і компетентних учасників, таких як представники територій, де існує загроза навколишньому середовищу та НУО, що спеціалізуються на вирішенні екологічних проблем. Крім того, у міру можливості, бажано залучити до участі представників компаній, які створюють загрозу довкіллю, а також представників відповідних регіональних та районних відділів та установ, що займаються екологічними проблемами.

Шаблон резюме проекту зазвичай використовується для отримання інформації про можливі заходи щодо поліпшення екологічної ситуації.

Приклад резюме проекту з захисту та покращення довкілля

Проект/ захід сприяє досягненню наступного компонентного індикатора (ів):	• Обсяг очищених стічних вод в регіоні XY збільшився на _____% до кінця 2017 року • Площа охоплення сучасною каналізаційною системою збільшилась на _____% до кінця 2017 року
Назва проекту/заходу	**Впровадження сучасних технологій в системі каналізації для зменшення рівня забруднення**
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/ потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Каналізація повинна забезпечувати максимально високий рівень очищення води. Таким чином, сучасні технології повинні бути використані для досягнення цієї мети. І домашні господарства і підприємства, як цільові групи, стикаються з проблемою низького рівня доступності адекватної інфраструктури для стічних вод, що додатково має негативний вплив на якість життя і безпеку для здоров'я, а також на бізнес-операції щодо дотримання стандартів якості. Проект включатиме аналіз стану каналізаційних басейнів а також оцінку існуючих технологій для очищення стічних вод. На основі

	висновків і аналізу наявної нової технології має бути закуплено і встановлено нове обладнання. Крім того, завдання та обов'язки з технічного обслуговування системи повинні бути точно визначені, в тому числі джерела фінансування і розподіл коштів серед відповідних зацікавлених сторін. Для сталого функціонування новостворених потужностей важливо звернути особливу увагу на умови технічного обслуговування і гарантії, що надаються постачальниками, а також – точне визначення завдань і фінансових зобов'язань в експлуатації встановленого обладнання.
Цільова територія	Регіон XY Громада XY
Цілі:	*Загальна мета:* зменшити рівень забруднення і підвищити рівень очищення стічних вод через впровадження технологічно сучасної каналізаційної системи *Конкретна ціль:* Створення сучасної системи каналізації для очищення стічних вод
Очікувані результати:	• Аналіз стану каналізаційних басейнів • Оцінка існуючих технологій для очищення стічних вод • Огляд доступних нових технологій • Готові технічні характеристики необхідного нового обладнання • Обладнання закуплено та встановлено • Схема технічного обслуговування та фінансування визначена і прийнята основними зацікавленими сторонами
Дії/заходи:	• Провести аналіз стану каналізаційних басейнів • Оцінити існуючі технології для очищення стічних вод • Підготовка огляду доступних нових технологій • Підготовка технічних характеристик необхідного нового обладнання • Проведення процедури закупівель • Установка нового обладнання • Визначення адекватної схеми обслуговування та фінансування
Індикатори рівня проект-захід	*Вплив (рівень загальної мети)*: • Збільшення обсягів очищених стічних вод в регіоні XY на XY% до кінця 2016 року *Результат-наслідок (рівень конкретної цілі)*: • Принаймні XY домогосподарств та XY підприємств використовують недавно створену систему каналізації до кінця проекту *Результати-продукти (рівень очікуваних результатів)*: • На базі аналізу поточного стану, до кінця шостого місяця реалізації

	проекту, підготовлено технічні характеристики обладнання • Необхідне обладнання встановлене в кінці п'ятнадцятого місяця реалізації • Технічне обслуговування та схема фінансування визначені, з користувачами укладено контракт до кінця проекту			
Термін реалізації	**З (місяць/рік): січень 2014**		**По (місяць/рік): червень 2015**	
Розрахункова загальна вартість (тис. грн.)	**Рік 1**	**Рік 2**	**Рік 3**	**Разом**
	XY	**XY**	**0**	**XY**
Джерела фінансування з розрахунковими долями (%)	• Міжнародний донор або фонди ЄС 60% • Муніципальний бюджет 15% • Регіональний бюджет 15% • Користувачі – домашні господарства та підприємства 10%			
Організація - виконавець:	Спеціалізовані установи в партнерстві з Агентством регіонального розвитку та муніципалітетом XY			

Для остаточного вибору проектів і заходів у екологічному компоненті можуть бути використані критерії, викладені нижче.

Критерії відбору проектів і заходів щодо захисту навколишнього середовища

Елементи	Критерії
Технічна можливість	Чи можливі запропоновані заходи? Чи використовуються вітчизняні технології? Чи таку дію раніше застосовували в регіоні? Чи наявні в регіоні організації-виконавці, що володіють достатніми можливостями/ потужностями?
Ефективність	Як заходи сприятимуть зменшенню ризиків для здоров'я людини, для екосистем, і в цілому зменшенню ризиків для якості життя? Чи може все бути здійснено за рахунок власних наявних ресурсів? Чи досягнуті ефекти виправдають вкладені ресурси і якою мірою?
Витрати	Чи можемо ми дозволити собі реалізацію проекту? Які наявні джерела фінансування,? Якою мірою проект може фінансуватися за рахунок наявних ресурсів?
Політична прийнятність	Чи буде проект прийнятний для суспільства і політиків? Чи буде він прийнятний і підтриманий міжнародним співтовариством (проекти, донори)?
Правова реалізованість /здійсненність	Чи є дія можливою в рамках існуючої нормативно-правової бази? Що потрібно для його виконання (дозволи на будівництво, дозволи щодо навколишнього середовища, дослідження впливу на

	навколишнє середовище і т.д.)?
Терміни реалізації	Як довго триватиме реалізація?
Відповідність	Чи подібні дії/проекти вже були реалізовані в регіоні або в сусідніх районах, або чи це передбачено у відповідних планах? Чи є можливість для синергетичних ефектів?

Адаптовано з джерела: *www.rec.org.ba/leapprirucnik.doc*

Застосування концепції енергоефективності стає все більш пріоритетним завданням. Ця концепція включає в себе: зниження енергоспоживання, впровадження використання відновлюваних джерел енергії, заміна неефективних споживачів енергії ефективними, теплоізоляція приміщень і т.п.

Важливо ретельно і правильно враховувати взаємодію між планом захисту навколишнього середовища і планами економічного і соціального розвитку. В іншому випадку, може статися так, що природні ресурси і довкілля платитимуть ціну за економічний і соціальний розвиток. З цієї причини принципи сталого розвитку, впроваджені у цій Методології, мають три виміри – збалансована інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей.

Хорошим прикладом досягнення синергетичних ефектів в області охорони навколишнього середовища з економічним розвитком і соціальним розвитком є, наприклад, утилізація рослинного масла у великих містах. Система збору та утилізації призводить до зменшення забруднення в екологічному плані, створює нові види діяльності та отримання доходів з економічної точки зору, а також створює нові робочі місця, важливі для соціального аспекту.

Необхідність співробітництва є найбільш очевидною в галузі охорони навколишнього середовища. Це може включати організований, систематичний і економічний збір та утилізацію твердих побутових відходів на базі регіонального полігону (сміттєзвалища). На додаток до вирішення проблем утилізації відходів такі проекти також створюють нові робочі місця на підприємствах переробки.

Іншим очевидним прикладом регіональної співпраці є захист водогонів і захист від повеней. Ці питання, як правило, перевершують можливості окремих місцевих громад і вимагають спільних дій усіх зацікавлених регіональних зацікавлених сторін. Така дія рідко вдається без єдиного підходу, і дуже часто вимагає міжрегіонального і навіть транскордонного співробітництва.

Моніторинг змін в сфері охорони навколишнього середовища може бути вимогливим процесом. Це, як правило, передбачає існування потужностей, які можуть періодично виконувати певні контрольні перевірки та вимірювання, що потребують спеціального обладнання та професійного персоналу. Таких засобів, як правило, не існує на місцях. Тому слід визначити індикатори, які можна контролювати навіть при обмежених ресурсах, і де вторинні дані вже існують.

Залежно від конкретних особливостей регіону і визначених екологічних цілей з відповідними індикаторами, необхідно визначити основні ризики та створити систему їх моніторингу. У разі відсутності деяких важливих даних або засобів для конкретних вимірів можна задіяти зовнішні ресурси (компанії та організації, що займаються цією конкретною роботою) і

розглянути питання створення необхідних потужностей на регіональному рівні в довгостроковій перспективі.

Можна навіть відслідковувати індикатори, що вказують на проблеми, але не мають прямого вимірювання. Наприклад, збільшення числа пацієнтів, які мають проблеми з диханням, може вказувати на високий ступінь забруднення повітря. На початку правильно було б виконати початкові вимірювання окремих параметрів для отримання бази для порівняння і відстеження. Для збору потрібної інформації про поточний стан навколишнього середовища та встановлення реалістичних і вимірних індикаторів особливо важливо залучати фахівців з певних сфер, таких як експерти з адміністрації та установ, неурядових організацій, що займаються різними аспектами охорони довкілля та університетів, інших спеціалізованих організацій та установ.

Як і у випадку інших компонентних планів, індикатори для моніторингу та оцінки встановлюються на рівні проектів/програм, цілей компонентів і стратегічних цілей. Індикатори на рівні проектів визначаються через проектні резюме і взаємодію з тими, хто запропонував проекти. Індикатори на програмному рівні підсумовуються з проектних індикаторів. Компонентні і стратегічні індикатори визначаються робочими групами і фокус-групами компонентів за участі відповідних фахівців.

Фінансова схема для реалізації плану захисту та покращення довкілля заснована на інформації з резюме пріоритетних проектів, очікуваних витратах та джерелах фінансування. Фінансова схема служить орієнтиром для робочої групи і має той же вигляд, що і у випадку двох інших компонентних планів.

3. Рамки реалізації

Рамки реалізації є найважливішим елементом для ефективної реалізації стратегії регіонального розвитку. Ряд стратегій не були правильно застосовані через відсутність їх введення в дію через відповідні рамки реалізації. Призначення рамок реалізації у забезпеченні передумов для ефективного здійснення стратегії.

Незалежно від того, наскільки добре визначені цілі розвитку, їх досягнення вимагає повсякденної роботи з виконання з точним розподілом ресурсів і відповідальності. Після завершення компонентних планів (економічного розвитку, соціального розвитку та захисту навколишнього середовища) необхідно розробити чітку основу для їх реалізації. Рамки реалізації повинні надати ясну картину механізмів реалізації. Огляд основних кроків у підготовці основи для реалізації стратегії регіонального розвитку дається нижче.

Мінімальна структура рамок реалізації:

- план реалізації
- фінансовий план
- план моніторингу і оцінки
- план зміцнення спроможності

3.1 План реалізації

Перший елемент рамок реалізації є план реалізації пріоритетних та інших проектів і заходів. План реалізації це по суті матриця проекту, зі списком проектів і заходів у відповідності до трьох компонентів. Він містить наступну інформацію:

- оціночна вартість і очікувані джерела фінансування.[8]
- назва проекту/заходу,
- передбачений термін реалізації,
- організація (організації), що відповідає за реалізацію,
- індикатор(и) впливу для проекту/заходу та зв'язок з відповідними індикаторами компонентів,

Підготовка **матриці проектів** залежить від результатів фази програмування. Резюме проектів, які були розроблені для компонентних планів, є основою для матриці проектів. Резюме Проекту містить ключові елементи, які необхідні для того, щоб стисло, але належним чином описати ідеї проекту, забезпечуючи чітке уявлення про запропоновані заходи. На основі цього уявлення члени відповідних фокус-груп можуть розставити пріоритети відповідно до кроків, описаних у фазі програмування. Після завершення програмування перелік проектів і заходів є завершеним у вигляді матриці проектів.

За результатами розстановки пріоритетів щодо проектних ідей матриця проектів повинна містити:

• **пріоритетний перелік регіональних проектів/заходів,** для яких, з розумною ймовірністю, можуть бути закріплені фінансування та інші засоби реалізації,

• **розширений перелік регіональних проектів/заходів[9],** які мають велике значення для реалізації стратегії, але, реалізація яких знаходиться під питанням у зв'язку з відсутністю фінансування, потужностей до реалізації, або з якоїсь іншої причини.

Хоча можна очікувати, що матриця проектів буде використана владою і донорами в якості важливого орієнтира для публікації майбутніх конкурсів для проектних пропозицій, все ж таки деякі можливості можуть бути не помічені як гідні застосування, або навіть можуть бути ситуації, коли регіональні операційні пріоритети не будуть повністю взяті до уваги. За таких обставин розширений список регіональних проектів/заходів, що відображають різноманітні регіональні проектні ідеї, повинен служити буфером.

Включення певної проектної ідеї до матриці проектів покращує шанси на фінансування та реалізацію, але немає жодної гарантії, що вона буде насправді реалізована. У жодному разі конкурси заявок розглядатимуть виключно проектні ідеї, згадані в стратегії. Залежно від специфіки кожного конкурсу проектних пропозицій, зокрема, критеріїв подавачів, може статися, що проекти, які не включені до матриці, отримають фінансування, а ті, які знаходяться в списку, - не отримають.

Форма матриці проектів, з поправкою на резюме проекту для збору регіональних проектних ідей, наводиться нижче, на наступних сторінках. За необхідності ця форма може бути трохи скоригована регіональною робочою групою відповідно до власних регіональних потреб.

Форма матриці проектів надає ясний і короткий огляд ключових елементів пропонованих заходів. Це цінний засіб для виконавців регіональної стратегії, що дозволяє презентацію

[8] Це пояснено детальніше у фінансовій схемі нижче.
[9] Проекти з розширеного списку, як правило, наведені в нижній частині матриці.

визначених операційних втручань ширшій аудиторії, у тому числі органам влади, установам, донорам, компаніям, неурядовим організаціям та інших відповідним суб'єктам, які можуть брати участь у реалізації проекту. Надаючи інформацію про фінансові потреби і джерела фінансування, матриця проектів дає можливість зробити висновки і відповідні рішення у контексті реалізованості (можливості виконати) і дозволяє ефективно робити відповідні необхідні коригування і зміни.

Матриця проектів є також корисним інструментом для виконавців стратегії, яким необхідно знати обсяг робочого навантаження і фінансування, що дозволяє їм адекватно оцінювати весь спектр робіт, правильно спланувати запуск і стежити за їх виконанням. Деталі проектів та графік їх впровадження, що розміщені в матриці проектів, дозволяють робити швидкий моніторинг та оцінку реалізації стратегії, оскільки індикатори на рівні проекту/заходу та їх внесок у досягнення компонентних індикаторів також відображені в матриці.

Матриця проектів повинна оновлюватися на щорічній основі. Проекти, які вже реалізовані, повинні бути позначені (або видалені), а нові проекти треба додати або з розширеного списку або відповідно до результатів нової розстановки пріоритетів. Інформація щодо джерел фінансування повинна постійно оновлюватися з урахуванням існуючих умов щодо джерел фінансування: їх доступності, можливих змін у відповідних процедурах фінансування, нових можливостей фінансування і т.д.

Відносно розподілу завдань матриця проектів повинна бути підготовлена фокус-групами відповідного компоненту згідно пріоритетності проектів, а потім фіналізована регіональною робочою групою з урахуванням передбачуваних джерел фінансування, фінансових вимог і наявності часу. У деяких випадках можуть бути необхідні додаткові роз'яснення щодо окремих втручань. В такому разі робоча група звертається за консультацією до виконавців проекту та/або експертів. Їх рекомендації можуть мати велике значення для актуалізації матриці проектів.

До підготовки рамок реалізації/рамкової програми повинні бути залучені особи, відповідальні за планування регіональних бюджетів. Відповідні департаменти фінансів здатні надати інформацію про наявність фінансових засобів і процедур, які повинні бути виконані. Крім того, доцільно встановити і підтримувати добрі контакти з іншими виявленими джерелами фінансування і для збору інформації про наявність засобів і процедур фінансування.

Повсякденна робота з реалізації кожного втручання (проекту/заходу) повинна плануватися на кожен наступний рік. Реалізація окремих заходів, як правило, доручається менеджерам організацій-виконавців проекту. Рекомендується визначати завдання якомога точніше, оскільки такий підхід посилює підзвітність і тим самим підтримує своєчасне здійснення запланованої діяльності. Завжди краще призначити відповідальною одну особу, аніж відділ/управління/департамент в цілому.

Рекомендована форма матриці проектів

Проект/захід	Період реалізації			Організації-виконавці	Індикатор (и) впливу для проекту/ заходу та зв'язки з відповідними індикаторами компонентів	Оцінка загального обсягу фінансових ресурсів	Джерела фінансування в перший рік (рік 1)							Загальний обсяг фінансування необхідний у наступні два роки	
	Рік 1	Рік 2	Рік 3				Регіональний бюджет	Запозичення	Державні компанії	Приватні інвестори	Фонди ЄС	Донори	Інші	Рік 2	Рік 3
Проект 1															
Проект 2															
Проект 3															
Проект 4															
Проект 5															
Проект ...															
Захід 1															
Захід 2															
Захід 3															
Захід 4															
Захід ...															
РАЗОМ															

3.2 Фінансовий план

Фінансовий план є важливим інструментом управління для операційного виконання та управління стратегією та планами компонентів. Хороший фінансовий план повинен в першу чергу виконувати наступні функції:

- своєчасний розгляд очікуваних витрат на реалізацію стратегії та її елементів, з їх корекцією відповідно до наявних фінансових джерел/ресурсів,
- систематичне та своєчасне планування та надання необхідних джерел фінансування,
- своєчасне і якісне включення фінансових коштів для здійснення стратегії і планів у регіональні, державні, донорські та інші відповідні бюджети, як це передбачено в резюме проектів і матриці виконання.

Базою для підготовки фінансового плану є:

- резюме проектів із зазначенням обсягів та джерел фінансування,
- фінансова схема для компонентних планів,
- оцінка бюджетних можливостей і кредитних потенціалів регіону (опрацьовано у співпраці з фінансовими експертами),
- оцінка інших доступних джерел фінансування (державні, регіональні, кошти ЄС та донорські коштів, державні кошти, а також кошти приватного сектору) і можливість їх використання для спів-фінансування реалізації пріоритетних проектів та заходів.

Стратегія регіонального розвитку є ключовим документом планування для регіону – інші документи планування повинні бути синхронізовані зі стратегією. Тому стратегія та план її реалізації повинні бути повністю узгоджені з обласним бюджетом.

Фінансовий план стратегії розвитку повинен бути пристосований до трирічного циклу бюджетного планування, що включає в себе детальне планування на наступний рік і індикативне планування на решту двох років, з постійним повторенням цього принципу. Фінансовий план, таким чином, забезпечує основу для створення докладного річного бюджету та індикативного трирічного бюджету для реалізації стратегії.

Перегляд фінансового плану та плану реалізації співпадає з однорічним бюджетним циклом і включає в себе докладний аналіз для першого року і орієнтовний – для наступних двох років. Цей зв'язок з регіональним бюджетом та іншими джерелами фінансування робить фінансовий план ключовим інструментом для планування та моніторингу фінансування реалізації стратегії.

Таким чином, на основі розроблених проектних ідей, готується:

- детальний фінансовий план для проектів, які реалізуються в перший рік (щорічний план дій для пріоритетних проектів),
- трирічний індикативний фінансовий план.

Для підготовки фінансового плану не потрібно організовувати окремий семінар. Достатньо участі осіб, відповідальних за бюджет і фінанси, які братимуть участь у підготовці, з можливою сторонньою допомогою, коли справа доходить до методів фінансування.

По завершенні проекту фінансового плану він представляється регіональній робочій групі для виявлення та усунення будь-яких неточностей щодо джерел фінансування, динаміки реалізації та механізмів фінансування окремих заходів і проектів. Ця фаза перевірки має

вирішальне значення для якості фінансового планування і, отже – для реалізації стратегії. Обов'язки робочої групи по доопрацюванню фінансового плану включають:

• **перевірку обґрунтованості фінансових прогнозів**. У випадку неточності фінансових прогнозів, мають бути виділені ресурси для підготовки передпроектних обстежень і попередніх техніко-економічних обґрунтувань для уточнення технічних завдань, періоду реалізації, витрат і джерел фінансування.

• **перевірку можливості фінансування з державних і регіональних бюджетів**. Якщо цих бюджетів недостатньо для покриття необхідних витрат на реалізацію, слід шукати альтернативні джерела фінансування. Як альтернатива – від реалізації конкретних проектів і заходів слід відмовиться або запланувати їх на пізніший термін. Якщо є перевиконання бюджету, то фінансовий план має бути переглянутий шляхом додавання додаткових заходів і проектів.

• **перевірку можливостей фінансування з інших джерел.** Якщо деякі зовнішні джерела фінансування є невизначеними або недостатніми, повинні плануватися альтернативні джерела. У іншому разі здійснення відповідних проектів та заходів буде відкладено. При наявності додаткових джерел фінансування можна також додавати нові заходи і проекти.

Не можна «механічно» забирати або додавати окремі заходи чи проекти при корегуванні плану реалізації під наявні кошти. Слід брати до уваги взаємні зв’язки і залежність окремих заходів і проектів, так само, як це робиться в процесі програмування.

Фінансовий план є не тільки інструментом планування, але й засобом для реалізації моніторингу стратегії. Перегляд фінансового плану відображає план реалізації і збігається з річним бюджетним циклом, як було описано вище. У разі значних відхилень (у зв'язку з труднощами в реалізації, відсутністю коштів або появою нових джерел фінансування) перегляд фінансового плану може проводитися частіше, щоразу, коли такі відхилення відбуваються.

Фінансування проектів та заходів, незважаючи на всі зусилля фінансового планування, не завжди є простим. Наступні процедури (з досвіду країн ЄС) можуть допомогти забезпечити достатнє і своєчасне фінансування:

- аналіз бюджету та моделювання, які призведуть до належної оцінки власних регіональних фінансових потенціалів,
- перехід до багаторічного (не менше трьох років) фінансового управління,
- випуск муніципальних облігацій,
- використання моделей державно-приватного партнерства,
- своєчасна і якісна підготовка заявок на отримання коштів від програм розвитку з державного рівня, від ЄС та інших донорів.

3.3 План моніторингу і оцінки

На додаток до плану реалізації здійснення стратегії розвитку потребує системи для вимірювання прогресу в реалізації. Система моніторингу включає вимірювання виконання операційних цілей на операційному рівні, а також вимірювання реалізації стратегії в цілому, сприяння процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії.

Система моніторингу забезпечує вчасну доступність відповідної інформації, проведення всіх заходів відповідно до плану використання ресурсів у встановлені терміни. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися, що представляє основу для проведення коригувальних дій, в міру необхідності, щоб отримати реалізацію у відповідності з початковим планом.

Звітність є базою для моніторингу та оцінки (МіО). Вона включає підготовку звітів про хід реалізації на двох рівнях: операційному і стратегічному.

На операційному рівні реалізація проектів або заходів потрібує регулярної звітності (звіти зазвичай готують кожні три місяці). Такі звіти призначені для відповідних зацікавлених сторін: влади, донорів, установ, які фінансують проект, органів, що приймають рішення, регіональних партнерів та інших зацікавлених сторін. Кожна організація-виконавець, що відповідає за реалізацію окремих проектів і заходів, повинна здійснювати підготовку звітів про реалізацію. У звітах повинна міститися чітка і всеосяжна інформація про реалізовані заходи, використані ресурси і отримані результати.

На стратегічному рівні доповіді готуються щорічно, щоб забезпечити дійсну оцінку виконання поставлених завдань. Базова структура цих звітів повинна містити інформацію, яка дозволить спостерігати за здійсненням загальної стратегії, зокрема:

- огляд запланованих і здійснюваних проектів/заходів у рамках кожного з планів компонентів,
- ступінь досягнення індикаторів на рівні цілей компонентів через реалізацію проектів / заходів,
- ступінь виконаних дій у досягнення стратегічних цілей,
- висновки, що відображають процеси реалізації, зацікавлені сторони, ключові досягнення і проблеми,
- рекомендації щодо змін у наступному періоді реалізації і т.д.

Заходи/дії, які не були включені до стратегії, але були реалізовані і можуть вплинути на регіональний розвиток, повинні бути також включені до звіту.
Для якісної та ефективної звітності важливо забезпечити співробітництво між низкою регіональних зацікавлених сторін, включаючи такі формати співпраці, які допомагають отримати відповідні статистичні та інші дані, необхідні для оцінки досягнення визначених індикаторів. Зібрані дані та інформація використовуються особами та підрозділами, відповідальними за звітування. Готові звіти повинні бути представлені ключовим регіональним зацікавленим сторонам для розгляду та прийняття, а також широкій громадськості для поширення інформації про успіх реалізації стратегії регіонального розвитку.

Моніторинг передбачає систематичний збір даних про фактично здійснені дії і порівняння їх із запланованими. Моніторинг містить два ключових аспекти: технічний і фінансовий. Технічний моніторинг спрямований на реалізацію запланованих заходів і досягнення результатів. Фінансовий аспект стосується виконання відповідних бюджетів, виділених для здійснення запланованих заходів.

Моніторинг проектів/заходів здійснюється в процесі їх реалізації, відповідно до графіка звітності. Наприклад, якщо звіти про хід реалізації готуються кожні три місяці, моніторинг повинен відповідати цьому графіку.

Особи, відповідальні за моніторинг, повинні мати достатньо часу, для них має бути забезпечений доступ до даних та інформації у співпраці та за підтримки відповідних установ і організацій. Звіти про моніторинг, як правило, надаються до органів влади, донорів та/або агентств, які фінансують відповідні заходи, а також відповідних регіональних органів.

Елементи моніторингу

База для моніторингу		Процес моніторингу	
Контракт з описом проекту (форма проектної заявки, логічна структура із загальними індикаторами, бюджет)	Звіти організацій-виконавців, перевірені через моніторингові поїздки на місця	Порівняння опису проекту зі звітами про виконання з акцентом на виявлення можливих розбіжностей	Підготовка звітів про моніторинг з висновками і рекомендаціями для коригувальних дій (за необхідності)

Моніторинг загальної реалізації стратегії здійснюється на щорічній основі, відповідно до динаміки підготовки щорічних доповідей про реалізацію стратегії. На цьому рівні моніторингу відстежується ступінь досягнення компонентних і стратегічних цілей.

Оцінка являє собою періодичну перевірку ефективності, результативності, впливу, сталості і актуальності проекту в контексті визначених цілей. Ці аспекти мають бути в центрі уваги оцінки щодо кожного втручання. Оцінка використовує проектну документацію, звіти з моніторингу та іншу відповідну документацію, а також дані, зібрані в ході обстежень і опитувань. Це зазвичай проводиться незалежним органом, щоб забезпечити максимально можливий рівень об'єктивності.

Подібно звітності та моніторингу **оцінка** виконується, виходячи з визначених індикаторів на 3 рівнях: проектів/заходів, планів компонентів, стратегічних цілей. У той час як моніторинг зазвичай збігається зі звітними періодами, оцінка збігається з термінами для оновлення стратегії та її компонентів. У наступних таблицях представлено огляд графіка МіО з точки зору різних рівнів стратегії.

Звітування і моніторинг	
Стратегічний рівень	Щорічно
Рівень компонента	Щорічно
Рівень проекту/заходу	Згідно з графіком звітності/моніторингу для кожного проекту/заходу

Оцінка і оновлення							
Стратегічний рівень	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік
Рівень компонента	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік
Рівень проекту/заходу	Відповідно до архітектури кожного втручання і рамок реалізації						

Контрольна середньострокова оцінка	Остаточна оцінка

Оцінка проектів/заходів має проводиться після завершення їх реалізації, а точніше після певного періоду, за який можна побачити їх вплив. Цей час, як правило, відзначається в індикаторах впливу для кожного проекту. У випадку дуже комплексних втручань, які тривають більше двох років, оцінку роблять десь в середині терміну реалізації.

Оцінка на рівні компонентів фокусує рівень досягнення індикаторів, визначених для компонентних цілей по кожному з компонентів. Це має бути зроблено в кінці планового періоду для планів компонентів (після 3-х років), у той час як оцінка контролю також може бути зроблена десь в середині періоду реалізації (1,5 року).

Оцінка на рівні стратегії відзначає зміни в ключових областях, тобто рівень досягнення індикаторів, встановлених на стратегічному рівні. Остаточна оцінка реалізації компонентних цілей і відповідних індикаторів являє собою середньострокову оцінку загальної стратегії, в той час як оцінка стратегії в цілому повинна охоплювати період не менше 7 років. У випадку стратегій регіонального розвитку в Україні це період між 2014 і 2020 роками.

Важливо не розглядати збір, обробку та аналіз даних, як разову акцію, але системно працювати над створенням відповідної інформаційної основи для МіО. Наступні бази вторинних даних можуть бути корисними для відстеження ходу реалізації:

- демографічні бази даних,
- бази даних ринку праці,
- база даних про державні соціальні послуги,
- база даних для інфраструктури та комунальних послуг,
- база даних з регіональної економіки;
- бази даних про стан навколишнього середовища

3.4 План зміцнення спроможності

Реалізація стратегії регіонального розвитку вимагає залучення значних (людських, фінансових та фізичних) ресурсів. Хоча наявність фінансів часто здається найбільш важливим фактором для реалізації стратегії, насправді це не так – найважливішими є організаційні структури і людський потенціал. Слабкість або відсутність таких структур не може бути легко і швидко компенсована фінансовими коштами.

На ранній стадії реалізації стратегії, тобто в перші місяці після схвалення стратегії, рекомендується підготувати детальний аналіз наявних людських ресурсів і організаційних можливостей і оцінити, чи вони достатні для потреб реалізації стратегії. Аналіз повинен надати рекомендації щодо оптимальних організаційних рішень і потреб розвитку людських ресурсів.

Дуже важливо створити підрозділ, який буде координаційним центром для реалізації стратегії в цілому. До складу підрозділу може входити спеціальний регіональний відділ, Агентство регіонального розвитку або будь-який інший орган, відповідальний за реалізацію стратегії на повсякденній основі. Йому мають бути поставлені завдання, пов'язані з запуском проектів, моніторингом та звітністю про хід реалізації.

Аналіз також має вказати наявні зацікавлені сторони, здатні взяти на себе реалізацію певних заходів з плану реалізації. Ці регіональні зацікавлені сторони (організації, установи, НУО ...) мають бути запрошені для участі в реалізації стратегії і повинні отримати завдання в тих сферах, де вони можуть зробити максимальний внесок.

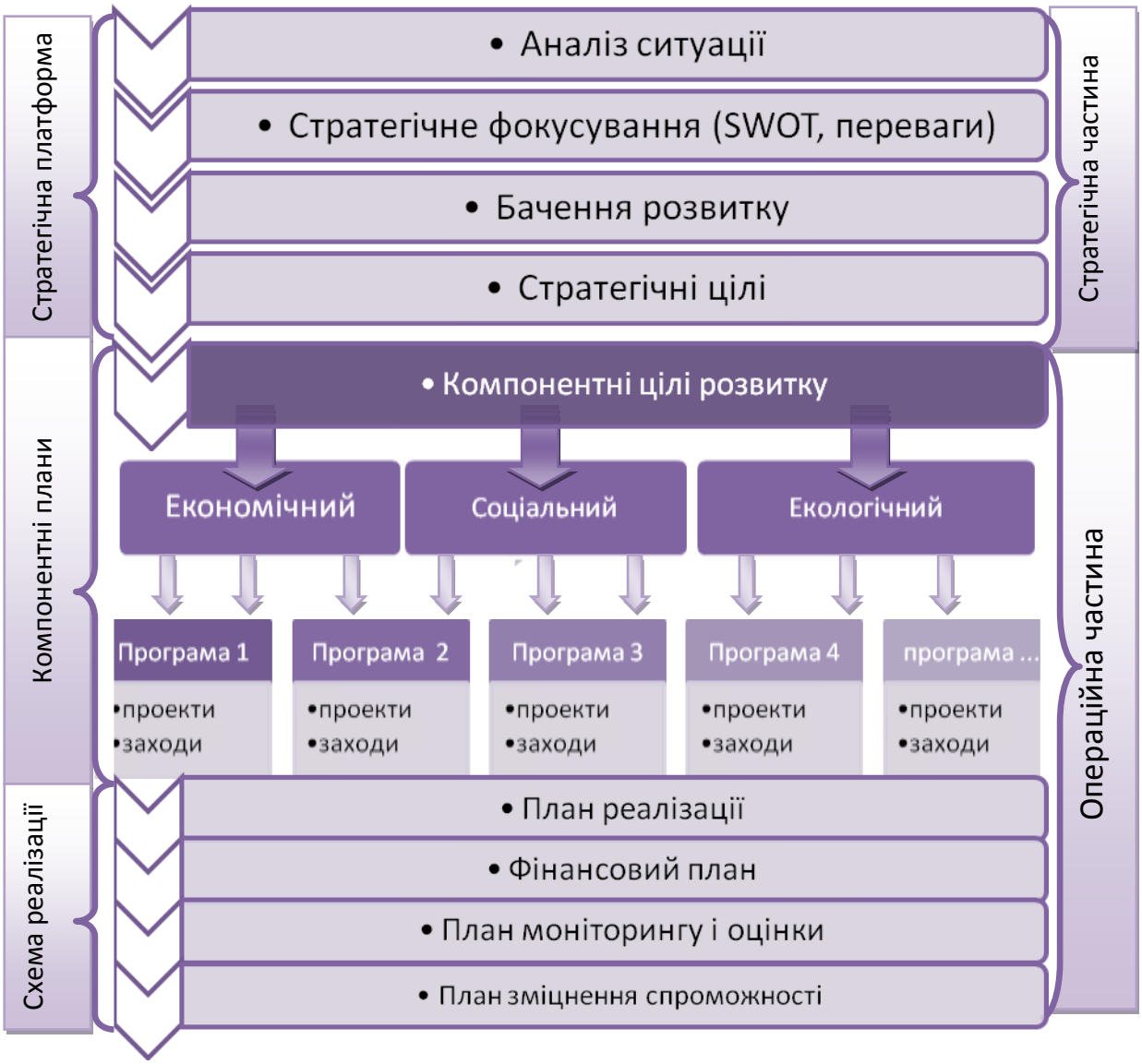
Широке партнерство, створене в ході розробки стратегії, може продовжувати свою роботу на стадії реалізації через перетворення його в свого роду регіональний форум партнерства. Компетенції форуму матимуть рекомендаційний характер, тобто, оцінити хід реалізації стратегії і визначити дії з підтримки. Створення регіонального форуму партнерства може бути за сприяння регіональної влади. Регіональний підрозділ, який відповідає за реалізацію стратегії, буде також служити в якості секретаріату форуму через надання інформації та матеріально-технічної підтримки для своєї роботи, а також виконання його рекомендацій.

Нарешті, в залежності від результатів оцінки регіонального потенціалу щодо реалізації, доцільно підготувати і реалізувати відповідний план розвитку організаційної спроможності для посилення потенціалу регіональних зацікавлених сторін, необхідних для різних завдань у реалізації стратегії. Найбільш поширеним навчанням в цій сфері є методи управління проектним циклом.

Орієнтовні терміни по стадіях процесу розробки стратегії

Рівень *(тижні)*	**Фаза** *(тижні)*	**Етап**	**Орієнтовні терміни/тижні**
Стратегічний (16-20)	Фаза підготовки (2-3)	*Початок/ініціювання процесу розробки стратегії*	*2-3*
	Стратегічна платформа (14-17)	*Аналіз ситуації*	*10*
		SWOT-аналіз	*1-2*
		Стратегічне фокусування	*1-2*
		Бачення розвитку	*1*
		Стратегічні цілі	*1-2*
Операційний (22-27)	Компонентні плани (14-17)	*Компонентне фокусування*	*2*
		Цілі компонентів	*3*
		Програмування	*6-8*
		Досягнення та індикатори	*2-3*
		Схема фінансування	*1*
	Рамки реалізації (8-10)	*План реалізації*	*3*
		Фінансовий план	*1*
		План моніторингу і оцінки	*2-3*
		План зміцнення спроможності	*2-3*

Огляд елементів та етапів підготовки стратегії регіонального розвитку



ДОДАТКИ

Додаток 1. Елементи регіону сталого розвитку

Інститут сталих спільнот (США) пропонує для оцінки відповідності розвитку адміністративно-територіальної одиниці принципам сталого розвитку наступні елементи:

Екологічна цілісність	• Задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі та воді, а також поживних і екологічно чистих харчових продуктах; • Охорона та відтворення екосистем і біологічного різноманіття на місцевому та регіональному рівнях; • Збереження водних, земельних, енергетичних і не відновлюваних ресурсів, включаючи максимально можливе скорочення, поновлення, повторне використання та утилізацію відходів; • Використання відновлюваних ресурсів відповідно до темпів їхнього поновлення.
Економічна безпека	• Широка та життєздатна у фінансовому відношенні економічна база; • Реінвестування коштів у місцеву/регіональну економіку; • Максимальне сприяння місцевим компаніям; • Реальні можливості працевлаштування для всіх громадян; • Організація професійного навчання та освіти, що дає змогу здійснювати перепідготовку кадрів з урахуванням майбутніх потреб.
Права й обов'язки	• Рівні для всіх можливості участі та впливу на прийняття рішень, які позначаються на житті кожного мешканця; • Належний доступ до інформації; • Життєздатний сектор громадських організацій; • Загальна атмосфера поваги та толерантності до різних точок зору, переконань і цінностей; • Заохочення громадян різного віку, статі, етнічної приналежності, релігійних переконань і фізичного стану до виконання громадських доручень на основі спорідненості поглядів; • Політична стабільність; • Неможливість нашкодити сталому розвиткові інших громад.
Соціальний добробут	• Надійне забезпечення харчовими продуктами, що виробляються місцевим господарством;

	• Належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло та високоякісна освіта для всіх мешканців громади; • Підтримка громадської безпеки та правопорядку; • Зміцнення духу громади, що породжує почуття приналежності, патріотизму та самоповаги; • Сприяння творчому вираженню завдяки розвитку мистецтв; • Охорона та реставрація місць громадського відпочинку та історичних пам'яток; • Забезпечення добрих робочих умов; • Здатність адаптуватися до умов і обставин, які змінюються.

Джерело: Посібник з впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній та Східній Європі. Угорщина, 2002. – 216 с.

Додаток 2. Рекомендації щодо ефективного проведення Фокус-групи

Фокус-група зазвичай включає від 8 до 12 осіб, які беруть участь в обговоренні. Місце проведення повинне бути таким, що сприяє невимушеній атмосфері в ході обговорень. Засідання не повинно тривати довше, ніж 2 години: приблизно 20 хвилин дискусії по кожному питанню.

Для проведення фокус-групи потрібен фахівець з добре розвинутими навичками ведення групових дискусій – модератор. Модератор спрямовує обговорення, орієнтуючи його на кілька питань, підготовлених до засідання фокус-групи.

На початку модератор повинен пояснити, що кожна людина не повинна говорити довше 3 хвилин за одну промову, але що кожен може бути залучений до обговорення більше одного разу. Модератор повинен забезпечити активність всіх учасників. Модератор повинен повідомити учасникам, що фокус-група є анонімною формою роботи для забезпечення відкритого вираження думок.

Модератор повинен бути нейтральним, не нав'язуючи свою позицію. Після того, як тема визначена і питання сформульовані, визначають і запрошують учасників фокус-групи.

У модератора повинен бути помічник, який робитиме замітки, щоб після зустрічі можна було підготувати звіт з ключовими висновками, структурованими відповідно до визначених питань.

Іноді буває важко забезпечити участь потрібних учасників, але цьому питанню можна сприяти через створення для учасників найбільш комфортних умов щодо часу та місця проведення засідання.

Додаток 3. Загальні рекомендації щодо проведення засідань робочих груп за участі громадськості

Основні етапи проведення ефективних зустрічей з громадськістю

1. Визначити мету
2. Ретельно підготуватися
3. Застосовувати відповідні методи і відпрацьовані навички спілкування
4. Проводити роботу за результатами зустрічі

1. Визначити мету

Чітке визначення мети зустрічі з громадськістю може значно полегшити роботу. Важливо, щоб кожна така зустріч зосереджувалася на конкретній темі. Це дасть змогу вашій ініціативній групі зосередити свою увагу лише на тій інформації, яку ви прагнете оприлюднити й отримати. Для проведення зустрічі з громадськістю існують різні приводи, наприклад, збір інформації про те, які місцеві проблеми видаються людям найбільш серйозними; розробка проекту Стратегічного плану; роз'яснення статей кошторису на проведення конкретного заходу.

2. Ретельно підготуватися

Підготуватися до зборів для інформування громадськості вам допоможуть такі кроки:

- *Визначте аудиторію*. Кого стосуватиметься ваша діяльність, хто в ній зацікавлений, хто може запропонувати інформацію, яка сприятиме роботі? Підготуйте список для запрошення потенційно зацікавлених людей і організацій.
- *Підготуйте інформаційні матеріали для розповсюдження під час зустрічі або до її проведення*: ці матеріали можуть включати стислий опис програми діяльності, огляд зібраної на цей момент інформації про можливості та проблеми громади або довідку щодо законів і нормативів, які регламентують питання, яке буде обговорюватися.
- *Знайдіть і орендуйте зручне та доступне всім членам громади місце для проведення зустрічі.* Перевірте, чи відповідає приміщення вашим потребам: це стосується його розмірів, освітлення, можливостей для використання аудіо-відео засобів або іншого презентаційного обладнання. Обов'язково оберіть такий час для проведення зустрічі, який дасть змогу зібрати найбільшу кількість людей. Наприклад, після роботи в будні дні люди, як правило, приходять охочіше.
- *Повідомте громадськість.* Це зазвичай здійснюється шляхом публікації оголошень у місцевій газеті, розсилки повідомлень, розклеювання плакатів, оголошення по радіо. Оголошення і порядок денний друкуються за кілька тижнів до зустрічі. Також можна надіслати повідомлення особам і організаціям з вашого списку розсилки.
- *Надайте інформацію до зустрічі*. Важливо заздалегідь надати громадянам усі матеріали великого обсягу для ознайомлення і вивчення. Ці матеріали можна залишити в бібліотеках, офісах місцевих органів влади або інших зручних місцях. Обов'язково поінформуйте громадськість про наявність і місцезнаходження матеріалів.

- *Підготуйте для зустрічі порядок денний і матеріали*. Порядок денний складається з таких пунктів (з визначеним часом):
  - вітальне слово, особисте представлення і представлення колег;
  - пояснення мети проведення зустрічі;
  - обговорення порядку денного і кандидатури ведучого;
  - запитання від громадськості;
  - запитання організаторів до аудиторії (це може бути ціла низка запитань стосовно інформації, яку ви прагнете отримати);
  - висловлення присутнім подяки за виявлену зацікавленість і надану допомогу;
  - закриття.

Бажано зарезервувати час до і після зустрічі, щоб люди могли переглянути мапи та інші матеріали, поставити питання в неофіційній обстановці. Це допоможе тим, хто не любить виступати перед аудиторією. Матеріали для зборів охоплюють все, що може бути корисним під час презентації: дошки оголошень з інформацією, слайди, тези виступів, які роздаються слухачам.

- Проведіть репетицію зборів. Використовуйте колег як слухачів, аби переконатися, що всі важливі пункти враховані та всі матеріали є в наявності.
- Варто раніше прийти на місце зустрічі та підготувати приміщення (стільці, матеріали, слайдпроектор тощо). Підготуйте бланки для заповнення учасниками, аби надалі мати їхні адреси та номери телефонів для розсилки інформації чи повідомлень.

3. Застосовувати відповідні методи і відпрацьовані навички спілкування

На самому початку викладіть правила проведення зборів, особливо якщо побачите багато нових осіб. Розкажіть, як відбуватимуться збори, представте ведучого, усіх присутніх керівників та членів групи, поясніть процес участі в зборах усіх учасників. Це може бути звичайна процедура надання ведучим слова тим, хто підняв руку, або, у разі великої кількості учасників, подання до президії на початку зустрічі записок з проханням надати слово для виступу. Якщо питання може викликати суперечки, поясніть, що ведучий має право перервати виступ учасника, якщо той вдається до особистих нападок або порушує регламент.

Для досягнення вашої мети надзвичайно важливо дотримуватися порядку денного. І все ж слід виявляти гнучкість і готовність вислухати нову, можливо, непередбачувану інформацію. Люди приходитимуть на збори регулярно, якщо вони заздалегідь знатимуть, скільки часу вони триватимуть. Довготривалі зустрічі не дають відчутного результату та швидко відбивають у людей бажання працювати. У разі необхідності будьте готові до проведення незапланованих зборів, щоб можна було вислухати всіх, хто має що сказати.

При виборі доповідачів будьте справедливі та неупереджені. Власне робота щодо залучення громадськості полягає у тому, щоб вислухати всі сторони. Надзвичайно важливо під час виступів не оминути тих осіб, з якими ви наперед незгідні. Окрім того, слід вести протокол зборів і поширювати примірники протоколу серед усіх бажаючих. Протокол є офіційним документом і часто використовується для владнання суперечок відносно того, що було сказано і про що домовилися сторони.

Що слід робити, проводячи зустрічі з громадськістю?

- Сповістіть учасників, що ви зібралися задля того, аби слухати і вчитися, а також обмінюватися інформацією.
- Заохочуйте до виступів.
- Надавайте всім можливість висловитися (дати кожному виступити один раз, перш ніж хтось візьме слово вдруге).
- Уникайте технічної термінології.
- Перш ніж відповідати на запитання, зробіть паузу і стисло викладіть суть запитання, аби запитувач упевнився, що його вірно зрозуміли.
- Якщо запитання незрозуміле, зверніться з проханням повторити його (чим зрозуміліше запитання, тим краща відповідь).
- У випадку, коли дещо зі сказаного ви не зрозуміли, попросіть доповідача зробити уточнення.
- Викладайте свої думки зрозуміло, спокійно та ввічливо.
- Прагніть вловити та зрозуміти настрій аудиторії.
- Відповідайте на тому ж рівні, на якому ставляться запитання - відповіді не повинні бути ні спрощеними, ні занадто технічними.
- На початку зустрічі сповістіть, коли вона закінчиться, і пильно стежте за часом.
- Виконуйте обіцянки, дані на зустрічах (наприклад, стосовно інформації, яку ви не в змозі надати наразі).

Чого не слід робити, проводячи зустрічі з громадськістю?

- Не з’являтись на збори з готовим “сценарієм” (однак, слід мати порядок денний для досягнення мети зборів і виявляти гнучкість у межах цієї мети).
- Не говоріть занадто багато або занадто довго (ви навчаєтеся тоді, коли слухаєте).
- Не вступайте в дискусії з окремими представниками аудиторії (якщо це сталося, слід нагадати про первісну мету проведення зустрічі).
- Не дозволяйте окремим учасникам зборів вступати у тривалі суперечки поміж собою (якщо таке сталося, слід нагадати їм про мету зустрічі).
- Не виявляйте вибірковість стосовно відповідей на запитання – варто відповідати залежно від порядку їхнього надходження.
- Не відповідайте на запитання, не знаючи відповіді; просто скажіть, що ви не готові до відповіді і що ви знайдете інформацію та відповісте пізніше (не забудьте дізнатися ім’я та номер телефону того, хто до вас звернувся із запитанням, щоб дотриматися своєї обіцянки).
- Не виправдовуйтеся у відповідь на критику - наприклад, не говоріть, що у вас занадто багато роботи, не вистачає співробітників або бракує часу, аби зайнятися тим, що цікавить людей.
- Не намагайтеся справити на аудиторію враження тим, як багато ви знаєте.

4. Проводити роботу за результатами зустрічі

Після зустрічі важливо провести таку роботу:

- Спільно з колегами оцінити, як відбулася зустріч і що слід зробити для того, аби наступна була кращою.
- Написати резюме щодо питань, порушених на зустрічі; переліку заходів, до яких слід вдатися та осіб, відповідальних за їх виконання.
- Підготувати відповіді на запитання, на які ви не змогли відповісти під час зустрічі. Це слід зробити по телефону або письмово.
- Спланувати подальшу роботу за підсумками зустрічі. На наступних зборах переважно будуть присутні ті самі люди і ви зможете викласти їм переваги наданої ними інформації.

Ефективне спілкування під час проведення громадських заходів

Для спільної роботи учасників ініціативної групи неможливо переоцінити значення ефективного спілкування. Спілкуватися – це і говорити, і слухати. Спілкування не буде повним, доки ваш співрозмовник адекватно не сприйматиме те, що ви прагнете йому повідомити! Ось кілька порад, які допоможуть вам налагодити ефективне спілкування:

- *Активно слухайте*. Активно слухати означає слухати усвідомлено. Це допоможе обом співрозмовникам налагодити важливий для них зворотний зв'язок. Намагайтеся почути те, що прагне сказати вам людина. Не виявляйте упередженості – утримуйтесь від будь-яких суджень, поки ваш співрозмовник не завершить. Основні принципи активного слухання такі:
  1) не перебивайте того, хто говорить; 2) узагальнюйте і перефразовуйте сказане своїми словами; 3) відокремлюйте емоційний зміст від того, що ви визначаєте як обговорюване питання чи проблему.
- *Дайте співрозмовнику відчути, що ви його слухаєте*. Виявляйте до нього повагу, приділяючи цілковиту увагу. Створіть невимушену атмосферу, яка сприяє вільному висловленню думок і почуттів.
- *Ставте запитання, якщо ви щось не зрозуміли*. Запитання допоможуть вашому співрозмовнику усвідомити чи розуміють його, а якщо ні – тоді відповідно скоригувати своє послання.
- *При висловленні своєї власної точки зору намагайтеся пам'ятати про цілі, які має група.* Іншими словами, чи сприяє ваша пропозиція тому, що має зробити група? Чи стосується ваше зауваження справи, чи корисне воно для процесу обговорення?
- *Коли ви робите висновки зі сказаного промовцем, ви маєте чітко усвідомлювати ті припущення, які робить ваш співрозмовник.* Якщо ви не переконані в цьому, починайте свою відповідь з пояснення власних припущень. Наприклад, «Виходячи з того, що ви сказали, я гадаю, що… Чи вірно я вас зрозумів?»
- *Якщо для вас не цілком зрозуміле те, що сказав співрозмовник, повторіть це своїми словами.* Наприклад, «Чи вірно я зрозумів, ви сказали … Ви це мали на увазі?»
- Відповідаючи, намагайтеся виявити точки спільних інтересів, а не розбіжностей. Наприклад, «Мені подобається ваша пропозиція щодо питання… Однак я бачу це дещо інакше…»

- Намагайтеся формулювати запитання у позитивному, а не негативному ключі. Наприклад, «Що ми можемо зробити, аби поліпшити…?», а не «Чому у нас все так кепсько?»
- Критичні зауваження важко як висловлювати, так і сприймати, проте вони корисні для уникнення непорозумінь. Відвертість і чесність – ось ключі до нормального спілкування.
- Щоб ваші коментарі і зауваження були корисними і ефективними, вони мають стосуватися конкретних ситуацій і фактів. Вони мають бути також своєчасними, аби подія чи спостереження не втратили своєї актуальності, а ваш співрозмовник був націлений на сприйняття. Намагайтеся не викликати у співрозмовника почуття ніяковості і не здаватися кращим, аніж ви є насправді. Іноді варто поговорити з людиною наодинці, а не висловлювати свої зауваження в присутності інших.

Врегулювання конфліктів при проведенні громадських заходів

Конфлікти є природною складовою діяльності будь-якої групи. Намагання уникнути конфлікту або придушити його може згодом спричинити ще більші проблеми, які можуть завдати колективу значної шкоди. Однак, якщо ваша група добре впорається з конфліктом, це може відіграти конструктивну роль – прояснити стосунки, розвиваючи творчий підхід, сприяючи зростанню між особистісних стосунків всередині групи.

Ось деякі методи врегулювання конфліктів:

- *Не пов'язуйте конфлікт з конкретними особами*: Висловлюйте свою незгоду з ідеями, а не з людьми. Кінцева мета врегулювання будь-якого конфлікту полягає в тому, щоб віднайти спільне підґрунтя. Це завдання значно ускладнюється, якщо люди відчують, що осуду зазнають вони, а не той чи інший погляд на речі. Незалежно від того, наскільки напруженим є конфлікт, важливо не перетворювати розбіжності в поглядах на особисті нападки на іншу людину.
- *Ретельно визначайте питання і проблеми*: Завжди визначайте проблему як загальну або як організаційне питання замість того, аби пов'язувати її з конкретною людиною. Зосереджуйтеся на найважливіших елементах проблеми і не сперечайтеся заради власне суперечки. Намагайтеся уникати таких визначень, які призводять до поляризації позицій, формуючи взаємовиключні варіанти вирішення проблеми.
- *Не погоджуйтеся на компроміс занадто швидко:* Люди, які не люблять конфліктів, намагаються уникнути їх шляхом швидкої здачі своїх позицій. Це може спричинити досить незадовільний результат з точки зору групи, особливо якщо висловлюється закономірна стурбованість. Ідеальним розв'язанням конфлікту є творче рішення, яке усуває витоки конфлікту, дає всім задіяним у ньому сторонам те, чого вони найбільше потребують, і так чи інакше сприяє досягненню цілей організації.
- *Не ставайте на будь-чий бік занадто швидко*: якщо ви особисто не втягнуті в конфлікт, не ставайте на будь-чий бік занадто швидко. Залишаючись у нейтральній позиції, ви більше зробите для врегулювання конфлікту як об'єктивне джерело зворотного зв'язку для обох сторін. Це не означає, що ви не спроможні виробити та висловити власну думку, це значить, що ви прагнете бути відкритим для ідей інших учасників.
- *Спочатку виділіть певний час, щоб «охолонути»*: ви все ще перебуваєте в полоні роздратування і невдоволення ситуацією, а це не найкращий час для розв'язання суперечки. Не вступайте в суперечку відразу. Полічіть до десяти, вилийте свої почуття на папері, поспілкуйтеся з нейтральною стороною, зачекайте 24 години – вчиніть що-небудь

для того, аби вгамувати своє роздратування, і лише тоді розпочинайте діяти. Роздратування – одна з головних причин усіх непорозумінь і незадовільного спілкування. І після того, як ваш кров'яний тиск нормалізувався, важливо добре усвідомити свої власні почуття й погляди, коли ви обговорюєте певні питання з іншою людиною. Можливо, ці почуття викликані побоюванням втратити контроль над собою? Якщо ви намагатиметеся свідомо ставитися до своїх емоційних реакцій, вам значно легше буде налагодити відверте й ефективне спілкування з іншою особою.

Фактори та підходи, що підвищують ефективність зустрічей з громадськістю

Ніхто не любить марнувати час! Коли люди йдуть на зустріч, вони розраховують на те, що мета цієї зустрічі зрозуміла, що всі матимуть можливість брати в ній участь, і що в результаті зустрічі будуть прийняті рішення. Ефективна зустріч вимагає ретельного планування та навичок кваліфікованого ведення такого заходу.

Ось наводяться деякі фактори, що сприяють проведенню ефективних зустрічей:

- Стільці бажано розташувати таким чином, щоб було видно один одного.
- Місце для запису висловлених ідей повинні добре бачити всі учасники. Бажано, щоб це була велика дошка для збереження інформації.
- Оголошується порядок денний. До нього вносяться доповнення та зміни, після чого цей порядок ухвалюється всіма учасниками.
- Для кожного пункту порядку денного встановлюється регламент. Спеціально призначена особа стежить за тим, скільки часу витрачається на кожен пункт, чи учасники дотримуються регламенту.
- Одному з учасників зустрічі доручається записувати суть дискусії та рішення, прийняті впродовж зустрічі. Ці «протоколи» розповсюджуються серед учасників. У цих записах відображено зобов'язання кожного щодо виконання певних завдань до наступної зустрічі.
- Дати майбутніх зустрічей (а не тільки наступної) встановлюються заздалегідь, щоб люди могли передбачити свою участь у них і відмітити цю інформацію в своїх особистих календарях.
- Присутні обговорюють, чи не потрібно запросити когось з тих людей, котрих немає на цій зустрічі, і якщо так, то кого саме.
- Наприкінці зустрічі ведучий підводить підсумок прийнятих рішень, необхідних заходів на майбутнє і нагадує розподіл обов'язків на певний проміжок часу.

До проведення успішних зустрічей доцільно застосовувати такі підходи:

- *Встановіть основні правила*: Дотримуйтеся регламенту, встановленого для обговорення кожного питання, заохочуйте всіх присутніх до участі, не дозволяйте учасникам перебивати один одного, стежте за перебігом обговорення і припиняйте дискусію, коли виділений час закінчився.
- *Створіть невимушену атмосферу:* Заохочуйте відкрите та розкуте спілкування, ведіть обговорення у відвертому та конструктивному дусі. Неправильних відповідей не буває!

- *Запропонуйте учасникам відповідати на питання:* Не вимагайте цього від них – просто запросіть до участі. У разі необхідності викликайте тих, хто не ніяковіє, коли його називають. Сором'язливих чи мовчазних людей можна заохотити до участі, залучаючи їх до бесіди під час перерви.
- *Підтримуйте короткі і змістовні виступи:* Зверніться до учасників з проханням обґрунтовувати свої відповіді.
- *Заохочуйте учасників посилатись у відповідях на їхній власний досвід:* Життєвий досвід учасників - це вкрай важливий елемент процесу вивчення. Досвід – найліпша ілюстрація поєднання теорії з практикою.
- *Стежте за тим, щоб обговорення не відхилялося від теми:* Якщо відповідь учасника явно не узгоджується з обговорюваною темою, змініть напрямок дискусії, поставивши таке питання, яке поверне дискусію у потрібне русло. Можна також прийняти відповідь до уваги і порекомендувати обговорити це питання на іншому, більш відповідному етапі дискусії.
- *Підбийте підсумок сказаного:* Коли надходить час перейти до іншої теми чи питання, підведіть підсумок сказаному. Це забезпечує закріплення ключових моментів і полегшує перехід від однієї теми до іншої.

Поради по проведенню зустрічей з громадськістю

У чому полягає роль ведучого?

Практичні навички ведучого мають вкрай важливе значення для успіху зустрічі. Досвідчений ведучий дбає про те, щоб цілі зустрічі були досягнуті, щоб учасники не марнували час на суперечки чи сторонні розповіді та щоб приймались конкретні рішення. Коли хто-небудь з учасників починає домінувати над групою чи заводити дискусію вбік, ведучий повинен м'яко, але рішуче повернути збори до головного завдання.

Робота ведучого полягає у тому, щоб виділити час для кожного пункту порядку денного і зробити все для досягнення домовленості або єдиної думки відносно рекомендацій. Якщо досягнути цього не вдається, ведучий намагатиметься зробити так, щоб рекомендації групи відображали думку більшості її членів. Ведучий також може підсумувати особливо важливі моменти або точки розбіжностей у поглядах.

Зазвичай той, хто виконує обов'язки ведучого, не робить особливо значущого внеску в дискусію під час зустрічі, залишаючись нейтральною стороною. Втім, якщо ведучий хоче висловити свою думку, то він повинен попередити, що виступає на правах члена групи.

Ведучий не читає лекцію, не домінує в дискусії, не ставить по декілька питань одночасно, не дозволяє будь-кому перетягувати обговорення на себе, встановлювати контроль над дискусією або забагато говорити; він також не дозволяє втягнути себе в дискусію. Щоб отримати відповіді від учасників умілий ведучий користується питаннями, а не твердженнями.

- Відкладіть убік свої пріоритети заради пріоритетів групи. Ваше завдання – керувати процесом і потоком інформації, не відповідаючи за рішення групи і не маніпулюючи ними.
- Створіть дружню атмосферу і відкритий обмін ідеями.
- Закличте членів групи ризикувати.

- Якщо ви маєте якісь сумніви, з‘ясуйте їх з групою. Ви не можете і не зобов‘язані знати все.
- Ви мусите знати як зміст обговорюваного питання так і процес взаємодії людей між собою.
- Подбайте про те, щоб збори проходили жваво.
- Простежте, щоб учасники розуміли призначення кожного пункту порядку денного.
- Застосовуйте метод активного слухання: підтверджуйте, звертайте увагу, уточнюйте.
- Зосередьте увагу групи на необхідному питанні.
- Шукайте консенсус. (Пам‘ятайте: консенсус не обов‘язково означає одностайне погодження. Це таке рішення, яке влаштовує всіх).
- Стежте за тим, щоб люди зосереджувались на своїх інтересах, а не на своїх позиціях.
- Закликайте до відвертості та взаємоповаги. Повага, напевно, є чи не найважливішим компонентом ефективності колективної роботи.
- Вирішуйте конфлікт, а не намагайтесь обійти його. Створіть атмосферу довіри, щоб можна було обговорювати і вирішувати протиріччя перш, ніж вони набудуть небезпечного характеру.

Якими є ознаки невдалої зустрічі?

- Час було змарновано.
- Людей запросили на зустріч, хоча насправді не було потреби в їх присутності.
- Учасники не знають мети зустрічі до її початку (а отже, не можуть брати в ній ефективної участі).
- Організатори зустрічі не планують її як слід, тому цілі зустрічі досягаються не достатньо ефективно.
- Учасники не мають можливості виступити, якщо вони не згідні з тим, що відбувається.
- Учасникам не дозволяють внести свої питання у порядок денний.
- Після зустрічі її учасники не можуть виконати своїх обіцянок.

Що повинен говорити ведучий під час громадської зустрічі?

Ось деякі фрази, що можуть виявитися корисними для ведучого на різних етапах зустрічі:

- *Початок дискусії*: «Що ви думаєте з приводу цієї проблеми?», «Який ви маєте досвід вирішення аналогічних проблем?», «Чи може хтось запропонувати інформацію, яка нам знадобиться на даному етапі?».
- *Заохочення учасників до висловлення своєї думки*: «Що думають інші учасники стосовно об‘єкту нашого обговорення?», «Які ще аспекти залишилися поза нашою увагою?».
- *Обмеження виступів надто активних учасників*: «Ви зробили декілька дуже цікавих спостережень. Хто хотів би щось додати?».
- *Спрямовування дискусії*: «На якому етапі по відношенню до нашої мети ми зараз знаходимося?».

- *Просування дискусії вперед*: «Чи не вважаєте ви, що ми витратили достатньо часу на цьому етапі проблеми?», «Чи можемо переходити до її наступної частини?».
- *Чинення тиску для прийняття рішення*: «Чи правильно я міркую, що ми досягли згоди щодо даного пункту?», «Гадаю, що зараз ми просуваємося до прийняття рішення. Чи не варто нам обговорити вірогідні наслідки такого рішення?»
- *Запрошення до розмови*: «Чи має хтось подібний досвід?», «Розкажіть нам докладніше - як це відбувається?»

Джерело: Посібник з впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній та Східній Європі. Угорщина, 2002. – 216 с.