

CANADA-UKRAINE
REGIONAL GOVERNANCE AND
DEVELOPMENT PROJECT



КАНАДА-УКРАЇНА
ПРОЕКТ «РЕГІОНАЛЬНЕ
ВРЯДУВАННЯ ТА РОЗВИТОК»

**Розроблення та впровадження
стратегічного плану
розвитку регіону:
Практичний посібник**

Київ – 2008

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ:**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

**STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION
FOR REGIONAL DEVELOPMENT:**

HANDBOOK

Alan Vigoda (Canada)
Beate Bowron (Canada)
Gary Davidson (Canada)
Ivan Fediv (Ukraine)
Valentyna Mamonova (Ukraine)
Ihor Sanzharovskyi (Ukraine)

Edited by
Ihor Sanzharovskyi

Kyiv, 2008

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ:**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Алан Вігода (Канада)
Беата Боврон (Канада)
Валентина Мамонова (Україна)
Гарі Девідсон (Канада)
Іван Федів (Україна)
Ігор Санжаровський (Україна)

За редакцією
Ігоря Санжаровського

Київ, 2008

ББК 67.99(4УКР)-06

П61

Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.

У посібнику представлено послідовність кроків з розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону, описано підходи та методи залучення зацікавлених сторін. Видання ґрунтується на положеннях чинного законодавства України, практичному досвіді регіонів Канади й України щодо стратегічного планування розвитку територій. При підготовці публікації використано матеріали опитування фахівців обласних державних адміністрацій та рад стосовно практики і місця стратегічного планування в розвитку регіонів.

Додатки містять низку матеріалів і зразки документів, які допоможуть у практичній реалізації заходів з розроблення та впровадження стратегії розвитку регіону.

Видання призначене для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, консультантів, науковців, викладачів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, студентів та всіх, хто цікавиться питаннями регіональної політики, регіонального розвитку та стратегічного планування розвитку територій.

ISBN 978-966-7048-92-1

ББК 67.99(4УКР)-06

В опрацюванні матеріалів посібника також взяли участь Юрій Полянський, керівник проекту в Україні, Наталя Беца, координатор проекту та Вільям Парді, міжнародний експерт (Канада) проекту партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток»

This publication was made possible through the support of the Canada-Ukraine Partnership Project for Regional Governance and Development, funded by the Canadian International Development Agency. The project is implemented by the Canadian Urban Institute in association with the Foundation for International Training (Canada) and National Association of Regional Development Agencies (Ukraine).

Видання цієї книги здійснено проектом партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджується Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фундацією міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку.

ISBN 978-966-7048-92-1

© Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г.,
Мамонова В., Федів І., Санжаровський І., 2008

© Проект партнерства Канада – Україна
«Регіональне врядування та розвиток», 2008

ЗМІСТ

Вступ	9
Розділ I. Загальні засади стратегічного планування територій на сучасному етапі розвитку України	13
1.1. Основи державної політики регіонального розвитку	13
1.2. Загальні положення щодо розроблення стратегії	15
1.3. Місце та роль стратегії розвитку регіону в національній системі документів щодо планування просторового розвитку	19
1.4. Часові рамки стратегії	23
1.5. Участь зацікавлених сторін у стратегічному плануванні	24
Розділ 2. Етапи стратегічного планування розвитку регіону	30
Етап 1. Підготовчий	32
Крок 1. Ініціювання розроблення стратегії	32
Крок 2. Аналіз зацікавлених сторін	32
Крок 3. Формування робочих груп	36
Крок 4. Формування секретаріату	38
Крок 5. Підготування плану інформування та залучення	39
Залучення громадськості на першому етапі	40
Найкращі практики	41
Етап 2. Формулювання бачення розвитку регіону	43
Залучення громадськості на другому етапі	45
Найкращі практики	46
Етап 3. Аналіз регіону	50
Крок 1. Оцінювання соціально-економічного стану регіону	50
Крок 2. SWOT-аналіз регіону	53
Крок 3. TOWS-аналіз регіону (матриця стратегічного вибору)	55
Залучення громадськості на третьому етапі	57
Найкращі практики	57
Етап 4. Формування пріоритетів, цілей і дій	59
Крок 1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку регіону	59
Крок 2. Визначення операційних цілей та дій	60
Залучення громадськості на четвертому етапі	60
Найкращі практики	62
Етап 5. Схвалення та впровадження стратегії	64
Крок 1. Схвалення (легітимізація) стратегії	64
Крок 2. Впровадження стратегії	64
Залучення громадськості на п'ятому етапі	74
Найкращі практики	74

Етап 6. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії	76
Крок 1. Моніторинг реалізації стратегії	76
Крок 2. Оцінювання та перегляд стратегічного плану	82
Залучення громадськості на шостому етапі	85
Найкращі практики	86
Післямова	88
Список використаних джерел	92
Додатки	93
Додаток 1. Глосарій	93
Додаток 2. Школи стратегій	95
Додаток 3. Огляд правових засад щодо стратегічного планування на державному та регіональному рівнях в Україні	98
Додаток 4. Анкета для експертного опитування «Стратегічне планування регіонального розвитку: труднощі та досягнення»	105
Додаток 5. Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України до 2015 року	111
Додаток 6. Інструменти комунікації, інформування та залучення	126
Додаток 7. Планування та забудова територій в Україні	148
Додаток 8. Розроблення плану інформування	151
Додаток 9. Пріоритетні напрями розвитку регіонів на період до 2015 року	153
Додаток 10. Механізми реалізації Державної стратегії регіонального розвитку	160
Додаток 11. Угода щодо регіонального розвитку: сутність і механізми	165
Додаток 12. Типова угода «Центр – регіон»	171
Додаток 13. Потреби та ресурси громади: вивчення з метою використання	181
Додаток 14. Досвід Вінниці щодо запровадження конкурсу проектів розвитку, фінансованого з обласного бюджету	199
Додаток 15. Показники оцінки реалізації Державної стратегії регіонального розвитку	201
Додаток 16. Положення про Раду з питань регіонального розвитку області	208
Додаток 17. Положення про Робочі групи за стратегічними пріоритетами	210

EXECUTIVE SUMMARY

With rapid technological development, and environmental change, there is growing competition for resources and investments. To address these and other issues, countries apply strategic planning to the development of territories. Strategic planning is a useful instrument to increase effectiveness and responsiveness to changes, and to optimize utilization of limited resources. It serves as a tool for dialog between government and other community stakeholders.

In its modern sense, strategic planning of community and regional development in Ukraine was introduced in the cities of Lviv, Ternopil and Kharkiv in 1994-1995, while the first strategic plan developed at the city level was in Ivano-Frankivsk in 1997. Introduction of strategic planning at the regional level is even more limited.

The objective of this handbook is to introduce a step-by-step process of strategic planning for regional development, which is based on Canadian approaches to strategic planning. The report takes into consideration the current institutional context and peculiarities of strategic planning for territorial development in Ukraine. Results of the survey on «Strategic planning for regional development: challenges and achievements,» conducted by the Canada-Ukraine partnership project for Regional Governance and Development in all of the regions of Ukraine, were used while preparing the report. Within each stage of the strategic planning process, step-by-step progression for each stage is outlined¹.

A detailed presentation of the strategic planning approach is important for several reasons. First, Canada-Ukraine partnership project for Regional Governance and Development is currently supporting the elaboration of Strategic Development Plans in two plot oblasts – Zaporizhzhya and Zakarpattia. A number of local and international experts are engaged into this process. The methodology used for the strategic planning process, and its public engagement approach, prove that this experience could be used in other oblasts throughout Ukraine. Second, using a consistent approach and terminology promotes understanding amongst the various stakeholders and, as a result, enhances effectiveness of efforts and resources spent.

The handbook includes two chapters and is structured in a way to help the reader get a clear and general idea of what strategic planning is, and go step-by-step through all stages of the strategic planning process, including strategy implementation and review.

The first chapter of the handbook provides contextual information on strategic planning for regional development, in particular, it includes the following:

- provisions of state policy for regional development in Ukraine;

¹ To avoid confusion in terminology, the term «stage» is used for the main components of the strategic planning process. Within each stage there are several sub-components and these are referred to as steps.

- points out the role of strategic planning for regional development in the national system of spatial development planning;
- provides a list and short description of legal acts which should be taken into consideration when conducting strategic planning for regional development in Ukraine;
- discusses key approaches to and possible timeframes for organizing the strategic planning process; and
- underlines the importance of engagement of stakeholders regardless of sex, age, ethnic background, religion etc. at all stages of strategic planning and implementation so as to optimize planning and enhance implementation.

The second chapter of the handbook guides the reader through the process of strategic planning, which consists of the following six stages:

- Identification and analysis of stakeholders and the establishment of strategic planning working groups. The development and implementation of communication and engagement plans is also presented at this stage.
- The Visioning process. The methodology for creating a shared vision is presented.
- A specific technique of the current situation assessment. This consists of SWOT-analysis and TOWS-analysis, which is used as a matrix for strategic choice.
- Approaches and techniques for formation of strategic priorities, goals and operational and action plans. This is accompanied by examples of operational activity cards, which provide important information on each specific activity.
- Strategy implementation. Examples of activity on implementation from other oblasts of Ukraine is provided. This section suggests that as implementation is a continual process, the government authority should always pay attention to attraction of needed resources.
- Monitoring and evaluation techniques.

Each stage is illustrated with specific cases from Canada and Ukraine, and provides links to useful information on the Internet.

The annexes of this report serve as a source of useful information to assist regional working groups in conducting strategic planning and implementation in the Ukrainian context. Among other things, the annexes provide a glossary of important terms in strategic planning and public engagement, and a model agreement, «Central-regional government,» for joint regional development activity.

The handbook is targeted at civil servants at the national, regional and local levels, local self-government officials, professors, trainers and trainees, consultants, and anyone who is interested in strategic planning of territorial development.

ВСТУП

Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, глобальною і регіональною організацією виробництва, погіршенням екології та глобальною зміною клімату і, як результат, дедалі більшою конкуренцією за ресурси загалом та інвестиції, зокрема. В цій ситуації розвинені країни світу використовують стратегічне планування розвитку територій як інструмент, що допомагає підвищити ефективність реагування на зміни та адаптувати місцеву політику розвитку до цих динамічних умов. Стратегічне планування сприяє формуванню узгоджених поглядів, виробленню бачення гармонійного соціально-економічного розвитку відповідної території, оптимальному використанню обмежених ресурсів регіону та слугує інструментом для діалогу влади з представниками інших секторів територіальної громади.

В Україні теоретичних розробок, як і практик організації процесу стратегічного планування, надто мало, тому цінність наявного досвіду годі переоцінити. Стратегічне планування розвитку територій, у сучасному його розумінні, в Україні почали впроваджувати в містах Львові, Тернополі та Харкові впродовж 1994 – 1995 рр., але через різні причини не завершили. Лише в 1997 році було розроблено перший стратегічний план розвитку міста Івано-Франківська. Інтенсивніше цей процес почав розгортатися в Україні на початку нинішнього століття.

Практика стратегічного планування на рівні області ще менша й базується переважно на використанні іноземного досвіду з його адаптацією до українських умов. Однією з перших в Україні було розроблено стратегію розвитку Запорізької області. Роботу в 1997 р. виконала компанія «Куперс енд Лайбренд». Проте у вихорі державних перетворень доля стратегії випала невтішна – вона стала однією з багатьох «кабінетних» розробок і тому зайняла «гідне» місце серед інших книжок на полиці. Слід ураховувати, що будь-яка область в Україні представлена органами держаної влади та місцевого самоврядування, бізнесом та іншими представниками громади, що потребує відповідного підходу як до самого процесу організації роботи зі стратегічного планування, так і до подальших стадій впровадження й корегування плану.

При підготовці цієї публікації автори намагались опрацювати й узагальнити світову практику, зокрема Канадський досвід стратегічного планування розвитку територій, та врахувати особливості цього процесу в Україні. Також, було використано результати опитування: «Стратегічне планування регіонального розвитку: труднощі та досягнення», проведеного в рамках реалізації проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» у 2006 р. за сприяння Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки України із залученням усіх регіонів держави. Автори дослідження прагнули узагальнити найкращі практики та типові проблеми, що виникають у процесі стратегічного планування на рівні областей в умовах обмежених ресурсів, часу та коштів. Респондентами були працівники місцевих державних адміністрацій.

Мета цього посібника – представлення поетапного процесу стратегічного планування. В рамках кожного етапу запропоновано детальний покроковий перехід до наступного етапу². Така послідовність важлива з кількох міркувань. По-перше, проект партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» надає допомогу двом пілотним областям, а саме, Закарпатській і Запорізькій, щодо розроблення стратегій розвитку. До цього процесу долучено низку місцевих і міжнародних експертів, відбулось широкомасштабне залучення громадськості обох областей і тому вважається, що напрацьований досвід може бути корисним і в інших областях України. По-друге, невикористання послідовного підходу та єдиної термінології може призвести до непорозуміння між різними учасниками, зацікавленими сторонами й громадськістю і, як результат, значно знизиться ефективність та результативність затрачених зусиль і ресурсів.

Публікація складається з двох частин і структурована в такий спосіб, щоб читач дістав загальне уявлення про процес планування та, за потреби, зміг пройти етапи і здійснити конкретні кроки, необхідні для розроблення, реалізації та перегляду стратегії.

У частині першій представлено засади державної політики регіонального розвитку та загальну логіку стратегічного планування, запропоновано місце та роль стратегії розвитку регіону в національній системі документів щодо планування просторового розвитку й наголошено на важливості залучення громадськості до процесу планування.

У цій частині також наведено перелік нормативних актів, якими треба керуватися при організації стратегічного планування. Такі акти, подані в логічній ієрархії, дають уявлення про наявну правову основу щодо стратегічного планування розвитку територій в Україні.

Услід за загальними положеннями, часовими рамками та практичними підходами до розроблення стратегії розвитку регіону увага читача зосереджується на важливості участі в усіх етапах процесу стратегічного планування зацікавлених сторін з-поміж представників громади, які відчують наслідки, та тих, котрі приймають рішення на обласному рівні, а також громадськості. Всі ці групи мають бути залучені задля оптимізації процесу стратегічного планування та забезпечення його впровадження. Важливо, щоб усі учасники процесу стратегічного планування, від громадськості до ухвалювачів рішень, розуміли як загальний характер процесу, так і різні його етапи та кроки. Це тривалий процес, який вимагає постійного вдосконалення процесу планування в міру його продовження.

У частині другій публікації подано послідовний опис етапів і кроків процесу стратегічного планування, що допомагає зрозуміти суть завдання кожного кроку та логіку їх послідовності в організації всього процесу. Представлений процес стратегічного планування складається з шести етапів, а саме: підготовчий, формування бачення розвитку регіону, SWOT– та

² З метою уникнення термінологічної плутанини термін «етап» використовується для головних компонентів процесу стратегічного планування. На кожному етапі є низка підкомпонентів, яких ми називаємо «кроками».

TOWS-аналіз, формування пріоритетів, цілей і дій, схвалення та впровадження стратегії, моніторинг та оцінювання її реалізації. Кожен етап деталізовано кроками щодо стратегічного планування та інструментами залучення громадськості ефективними саме на цьому етапі. Крім того, кожен етап проілюстровано конкретними прикладами з досвіду Канади й України, а також подано посилання для пошуку детальнішої інформації в інтернеті.

Представлено техніку визначення й аналізу зацікавлених сторін, особливості створення робочої групи та інших інституцій, що забезпечують процес планування. Також описано процес підготовки плану інформування та залучення зацікавлених сторін і громадськості.

Далі висвітлено процес формулювання бачення розвитку області. Як найкращу практику наведено приклад Закарпатської області. Також представлено інші варіанти бачення розвитку.

Схема стратифікації території, яку подано далі, дає уявлення про інформаційну базу, статистичні дані, результати соціологічних опитувань тощо, без чого неможливе планування майбутнього. Територіальна стратифікація розглядається як просторове структурування життєдіяльності відповідної території, яке дасть змогу виявити її специфіку. Ця частина публікації зосереджує увагу на необхідності оцінки реального потенціалу як основи для досягнення мети.

Техніка SWOT-аналізу розширена прикладом TOWS-аналізу, використуваного як матриця для стратегічного вибору. У представленому далі прикладі узагальнення результатів аналізу дало змогу сформулювати шість стратегічних напрямків розвитку міста.

Процес формування стратегічних цілей і завдань супроводжується прикладом карти операційних дій, де показано логічну схему реалізації стратегічної цілі в часовому розрізі та з визначенням необхідних ресурсів. Тут також зазначено учасників та індикатори оцінювання результатів.

Особливу увагу автори публікації приділили етапові реалізації стратегії з наведенням прикладів з областей України, в яких розкриваються недоліки та проблеми, що виникають саме на цьому етапі стратегічного планування. Тут наголошено на тому, що стратегічне планування – перманентний процес і потребує постійного діалогу й уваги влади щодо необхідних ресурсів. Автори визначають, що ця ланка найслабша, а з наведеної інформації видно, що в Україні, на жаль, мало прикладів повного фінансування заходів та проєктів реалізації стратегічних цілей, що робить стратегію лише документом про наміри.

У додатках подано глосарій важливих термінів стратегічного планування й залучення громадськості (додаток 1) та матеріали, які допоможуть зорієнтуватися в наявних теоретичних підходах до стратегічного планування (додаток 2). Наведено перелік і тексти законів та нормативних актів, які регулюють процес розроблення в Україні стратегій розвитку регіонів (додаток 3), представлено зразок типової угоди «Центр – регіон» про співпрацю в реалізації заходів з регіонального розвитку, розробленої Кабінетом Міністрів

України. Також подано анкети соціологічного опитування (додаток 4), використані під час реалізації проекту, та багато інших корисних матеріалів.

Акумулюючи світовий та український досвід, поступово буде створено термінологічну та інструментальну базу та напрацьовано традиції планування розвитку територій, і цією публікацією автори намагалися зробити свій невеличкий внесок у велику спільну роботу.

*Олена Нижник,
Директор Департаменту регіонального розвитку
Міністерства економіки України*

РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

1.1. Основи державної політики регіонального розвитку

Мета державної регіональної політики України на сучасному етапі розвитку – створити умови, що дадуть змогу регіонам повністю реалізувати наявний потенціал, зробити максимальний внесок у національну економіку, здобути конкурентні переваги на зовнішньому ринкові. Державна регіональна політика спрямована насамперед на розв’язання таких проблем:

- низька інвестиційна привабливість регіонів та інноваційна активність у них;
- нерозвинуті виробнича та соціальна інфраструктури;
- зростання регіональних диспропорцій у сфері соціально-економічного розвитку регіонів;
- слабкі міжрегіональні зв'язки;
- нераціональне використання людського потенціалу.

Мета Державної стратегії регіонального розвитку, яка є інструментом здійснення державної регіональної політики, – створити умови для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення. Це здійснюватиметься, серед іншого, через розроблення стратегій розвитку регіонів на основі збалансованого поєднання місцевих і національних інтересів та ресурсів. *Стратегічними завданнями*, визначеними Державною стратегією регіонального розвитку, є такі (детальніше див. додаток 5):

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їхнього ресурсного потенціалу. Це завдання, зокрема, передбачає:
 - реструктуризацію економічної бази регіонів і створення умов для диверсифікації на новій технологічній основі;
 - розбудову та модернізацію інфраструктури, яка підвищить інвестиційну привабливість регіонів.
2. Розвиток людських ресурсів. Це завдання, зокрема, передбачає:
 - забезпечення високих стандартів навчання, доступного для працівників протягом усього періоду їхньої виробничої діяльності;
 - активізацію співпраці між сферами освіти, науки та виробництва;
 - забезпечення зайнятості.
3. Розвиток міжрегіональної співпраці. Це завдання, зокрема, передбачає:
 - розширення міжрегіональної взаємодії;
 - розвиток транскордонного співробітництва.

4. Створення інституційних умов для регіонального розвитку. Це завдання, зокрема, передбачає:

- розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад;
- проведення адміністративно-територіальної реформи;
- узгодження дій усіх рівнів влади щодо розвитку регіонів.

Основними складниками регіонального розвитку є такі:

- екологічний, який охоплює всі аспекти, пов'язані з охороною довкілля та раціональним використанням природних ресурсів;
- економічний – передбачає стійку динаміку економічного зростання для забезпечення підвищення добробуту мешканців;
- соціальний – передбачає поліпшення соціальних умов для мешканців відповідної території, зокрема й щодо праці, відпочинку та проживання.

Державною стратегією регіонального розвитку передбачено такі **інструменти регіонального розвитку**:

1. Фінансово-економічні, зокрема:

- підвищення ефективності використання коштів з бюджетів;
- фіскальні інструменти (місцеві податки та збори, добровільні приватні кошти);
- місцеві запозичення;
- вдосконалення системи державних закупівель;
- операції із землею та нерухомістю.

2. Інституційні, зокрема:

- сприяння створенню спеціальних інституцій розвитку територій;
- підтримка створення технопарків, бізнес-інкубаторів, ділових центрів тощо.

Відповідно до положень Державної стратегії регіонального розвитку **принципами регіонального розвитку** є:

(1) Принцип програмування. Політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на регіональному, а за потреби й на субрегіональному, рівнях. Принцип передбачає щорічне планування необхідних витрат державного бюджету, що є запорукою забезпечення прозорості, стабільності та синхронізації дій щодо політики розвитку регіонів.

(2) Принцип концентрації. У зв'язку з обмеженістю державних фінансових ресурсів вони концентруються на географічно визначених територіях відповідно до ієрархії пріоритетів та сформульованих стратегічних цілей на основі економічної ефективності їх використання.

(3) Принцип синхронізації дій передбачає здійснення основних реформ, які впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів і дій центральних, місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку.

(4) Принцип поляризованого розвитку передбачає формування «опорних регіонів» як взірців та «локомотивів» росту. В таких регіонах зосереджують-

ся фінансові, матеріально-технічні, людські та інші ресурси для забезпечення динаміки зростання. На наступному етапі інноваційна активність поширюється на інші регіони. Економічне зростання, підприємницька активність, інноваційні технології стають для них прикладом. Такий принцип успішно застосовували країни, які перебували на початкових стадіях економічного піднесення, коли інновації, впроваджені в одному місці, потім поширювалися на інші.

(5) Принцип додатковості передбачає фінансову підтримку місцевих ініціатив з державного бюджету на основі дофінансування. В кожному випадку місцеві та регіональні бюджети мають брати участь власними коштами в реалізації відповідної стратегії, програми чи проекту.

(6) Принцип субсидіарності ґрунтується на такому розподілі повноважень між різними рівнями влади, коли надання адміністративних та управлінських послуг максимально наближене до споживача. В цьому випадку відповідно ведеться розподіл фінансів, що забезпечує належний рівень якості послуг.

(7) Принцип збалансованого розвитку обумовлюється диференціацією надання державної підтримки регіонам з урахуванням особливостей їхнього потенціалу та відповідно до визначеної законодавством системи перерозподілу.

(8) Принцип партнерства передбачає тісну співпрацю між центральними й місцевими органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємницькими структурами, громадськими організаціями протягом усього процесу формування й виконання планів та програм.

(9) Принцип суспільної єдності полягає в зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення, вирівнюванні економічних потенціалів, просторовій єдності, яка передбачає розвиток спільної інфраструктури для різних адміністративно-територіальних одиниць.

(10) Принцип конкурентності передбачає конкурентні умови отримання кредитів та субвенцій на виконання проектів і програм місцевого розвитку, оснований на кращій маркетинговій стратегії, ТЕО та бізнес-планах.

1.2. Загальні положення щодо розроблення стратегії

Стратегія розвитку регіону (далі – стратегія) є інструментом узгодження державних, територіальних і галузевих інтересів та планів. Формування стратегічного документа (стратегія, стратегічний план) територіального розвитку – непростий процес, про що свідчать перші спроби розробити стратегічні плани розвитку окремих міст, районів та областей України, а також численні публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців, у яких запропоновано різні підходи до стратегічного планування.

Актуальність запровадження системи стратегічного планування на рівні області пояснюється такими причинами:

1. Стратегічне планування є визнаним світовою практикою елементом у системі управління регіоном, який дає змогу створювати умови та використовувати потенціал для перспективного розвитку.

2. В умовах докорінних соціально-економічних перетворень, які передбачають адаптацію територій до вимог ринкової економіки та відкритого конкурентного ринку, цей інструмент допомагає приймати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей розвитку території.

3. Стратегічне планування виступає найвідповіднішим інструментом, здатним консолідувати зусилля влади та громади в розв'язанні проблем розвитку регіону.

4. Процес стратегічного планування сприяє зміцненню взаємовідносин між владою та громадськістю, поліпшенню іміджу території, створює єдине поле дій усіх його активних сил.

5. Невід'ємною складовою стратегічного планування є також гендерний підхід, що передбачає включення перспектив гендерного розвитку та гендерного аналізу на етапах розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегії.

Стратегічне планування розвитку регіону здійснюється *на засадах концепції сталого гармонійного розвитку*, яка визначає, що сталий розвиток територій – це соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на формування їхнього економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання наявних ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення й реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктур, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття природного середовища та збереження культурної та історичної спадщини.

Стратегічне планування розвитку регіону має ґрунтуватись на низці принципів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Принципи стратегічного планування розвитку регіону

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального розвитку
<i>Об'єктивність</i>	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію зібрану під час розроблення стратегії
<i>Цілепокладання</i>	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей
<i>Результативність</i>	Спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей
<i>Ефективність</i>	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території
<i>Пріоритетність</i>	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території

<i>Компетентність</i>	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком
<i>Комплексність</i>	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі
<i>Спадкоємність</i>	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії
<i>Альтернативність</i>	Опрацювання альтернативних варіантів при розробленні стратегії
<i>Прозорість</i>	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін
<i>Ситуаційність</i>	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації

Стратегія не є винятково адміністративним документом – вона має стати суспільним договором громадської згоди, згідно з яким місцеві органи влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання. Її опрацьовують, потім реалізують та відстежують всі «дійові особи», які мають вплив на сучасний та подальший розвиток території.

Органи влади та місцевого самоврядування області мають **очолити й забезпечити організацію процесів розроблення та впровадження стратегії**, давши змогу громадськості регіону (науковій, бізнесовій, управлінській тощо) знайти своє місце в цих процесах. Результати проведеного опитування свідчать, що в Україні застосовують **такі підходи до розроблення стратегії**:

- орган влади доручає розроблення стратегії своїм підрозділам;
- стратегію на конкурсних засадах розробляють консультативна організація, науково-дослідна установа, вищий навчальний заклад тощо, які мають потенціал для опрацювання стратегії;
- до розроблення стратегії залучають міжнародних експертів, робота яких фінансується з міжнародних фондів або донорських організацій;
- застосовується змішаний підхід.

Крім того, до розроблення стратегії широко залучають зацікавлених сторін та населення території. Такий підхід передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових, конфесійних та культурних організацій, а також їх об'єднань та асоціацій та інших потенційних суб'єктів розвитку території. Основою такого методу є усвідомлення важливості та практична реалізація ідеї ділового партнерства всіх секторів у процесі розроблення стратегії та консолідована відповідальність за втілення її в життя.

Істотними **перевагами застосування змішаного – експертно-громадського або партнерського підходу** до розроблення стратегії є такі:

- синергетичне поєднання інтелектуального потенціалу та зусиль групи фахівців-експертів з потенціалом територіальної громади;
- об'єднання фінансових і матеріально-технічних ресурсів партнерів та зацікавлених сторін – потенційних учасників розвитку території;
- впровадження інноваційних технологій у процес планування;
- підвищення прозорості влади, розвитку зв'язків з громадськістю (бізнесовою, науковою тощо) та формування громадянського суспільства.

Серед інструментів цієї методології – досягнення консенсусу, соціологічні опитування, громадські слухання, створення громадських комітетів, проведення зборів за місцем проживання, проведення зборів цільових груп (детальніше опис інструментарію наведено в додатку б). Весь процес має відбуватися за максимальної прозорості й гласності з висвітленням основних етапів реалізації проекту в місцевих засобах масової інформації.

Стратегія поєднує в собі довготермінове стратегічне бачення розвитку території та конкретні, реальні операційні дії. Вона визначає, як, що, коли та кому потрібно робити, які ресурси протягом якого часу та в яких обсягах необхідні. Спільно опрацьовані орієнтири розвитку визначають, у який спосіб влада, суб'єкти господарювання, активний громадський потенціал повинні об'єднати зусилля в процесі реалізації перспективного розвитку території.

Невід'ємною складовою всього циклу розробки та реалізації стратегії є гендерний підхід, який повинен бути інкорпорований до усіх заходів, що відбуваються на етапах планування, реалізації та звітування.

Елементами процесу стратегічного планування є оцінка конкурентних переваг і недоліків регіону, а також можливостей та загроз щодо його подальшого розвитку. Відповідна територія так само, як і суб'єкти господарювання в ринковому середовищі, діють і розвиваються в умовах конкуренції, змагаються за привабливість території для інвесторів, підвищення рівня життя мешканців тощо. Для досягнення цієї мети необхідно формувати й демонструвати переваги території, усвідомлювати, які функції необхідно розвивати, визначати та долати перешкоди для розвитку. Розгляд подібної проблематики зазвичай є основою для започаткування процесу опрацювання та впровадження стратегії розвитку території.

Беручи до уваги особливості розвитку України та вплив глобалізації, **доречно, щоб стратегія передбачала таке:**

- сприяння розвитку підприємництва та ремісництва;
- налагодження системи розроблення та впровадження інновацій, підвищення конкурентності території на внутрішньому та світовому ринках;
- формування привабливого інвестиційного середовища та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у пріоритетні напрямки розвитку території;
- розвиток інженерної, комунальної та інституційної інфраструктур регіону;
- вдосконалення системи надання публічних послуг та розвиток людського потенціалу;

- підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Стратегія зосереджується на:

- баченні перспектив розвитку, яке значною мірою допомагає приймати подальші короткотермінові рішення з урахуванням далеких перспектив;
- ключових та перспективних напрямках розвитку, ідентифікованих у процесі аналізу наявного ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін;
- альтернативних /можливих/ сценаріях розвитку;
- принципах та підходах, які стають орієнтирами для бізнесу, потенційних інвесторів, місцевої влади та мешканців відповідної території.

Стратегічні пріоритети, визначені в стратегії, розкриваються постановкою стратегічних завдань, розробленням механізмів їх досягнень. Зрозуміло, що досягнення мети неможливе без відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, без створення ефективної управлінської структури.

Сфери, охоплені стратегією, мають збігатися з рівнем компетенції органу влади чи місцевого самоврядування, який реалізовуватиме цю стратегію. Основне місце в стратегії повинні займати заходи, що їх місцева влада може виконати самостійно чи спільно з іншими сторонами та за які вона нестиме відповідальність. Крім того, стратегія може містити цілі, обумовлені рішеннями та документами центральних органів державної влади, для реалізації яких передбачені відповідні ресурси.

Не всі суспільно-економічні процеси та явища, що перебувають у компетенції місцевих органів влади та місцевого самоврядування, мають бути відображеними в стратегії, зокрема повсякденні завдання, які реалізуються незалежно від її впровадження. Стратегія має бути спрямована на розв'язання головних проблем, які, своєю чергою, сприятимуть просуванню до реалізації пріоритетних напрямків розвитку території.

У результаті роботи зі стратегічного планування розвитку громада регіону отримає документ, завдяки якому зможе раціонально організувати свою діяльність та стратегічно розподілити обмежені ресурси. Наявність стратегії розвитку регіону дає змогу об'єктивно оцінити соціально-економічний та ресурсний потенціали території та сформулювати її інвестиційну привабливість. Не менш важливе те, що розроблення та реалізація стратегії створюють передумови тривалого ділового партнерства.

1.3. Місце та роль стратегії розвитку регіону в національній системі документів щодо планування просторового розвитку

Перетворення, які відбуваються в Україні, вимагають перегляду системи планування розвитку територій (див. додаток 7), формування такої системи, яка охоплювала б усі рівні адміністративно-територіального устрою: формулювання мети та визначення державних пріоритетів на національному рівні, встановлення пріоритетів для досягнення цілей на регіональному рівні з подальшою конкретизацією та деталізацією їх на місцевому рівні – у містах, селах, районах та, за потреби реалізації спільних проектів. Це обумовлює

трансформацію регіональної політики – перехід від територіального перерозподілу ресурсів з метою послаблення диференціації регіонів до стимулювання регіонального розвитку з акцентом на власному потенціалі та ресурсах території, що передбачає:

- створення необхідних передумов для стійкого розвитку регіонів, сприяння гармонізації структури їхнього господарства;
- зниження розбіжностей між регіонами в рівні життя населення, надання громадянам країни рівних соціальних можливостей; впровадження заходів щодо поліпшення гендерної рівності;
- координацію та узгодження загальнонаціональних, регіональних інтересів та інтересів територіальних громад і спільнот;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- стимулювання прямої зацікавленості та відповідальності територіальної спільноти (громади) за власний розвиток.

Таким чином, формується **нова національна система планування розвитку регіонів**, яка має охопити такі інституційні компоненти, як суб'єкти та інструментарій планування (рис. 1.1). Суб'єктами національної системи планування розвитку територій (верхній і нижній сектори наведеної схеми) є такі:

- на *національному* рівні – Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які ухвалюють законодавчі та нормативні акти, а також центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, котрий розробляє механізми їх реалізації, та інші центральні органи виконавчої влади;
- на *регіональному* рівні – обласні ради та обласні державні адміністрації самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку, торгово-промислових палат, асоціацій бізнесу тощо покликані акумулювати думку бізнесової, наукової та іншої громадськості й знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних територій. Форми їх співпраці залежать від низки чинників, зокрема, у випадку з регіональною агенцією розвитку, як виконавцем подібної роботи, цим чинником є спосіб заснування та юридичний статус такої агенції: асоціація органів місцевого самоврядування; недержавна неприбуткова організація; об'єднання громадян; приватне підприємство; акціонерне товариство; установа; комунальне підприємство тощо;
- на *місцевому* – органи місцевого самоврядування, за допомогою агентств місцевого розвитку та інших організацій, які можуть виконувати функції представництва та координації інтересів зацікавлених сторін на місцях, безпосередньо виконують функції планування та організації процесу реалізації розроблених планів і програм.

Інструментарій здійснення функцій (правий та лівий сектори рис. 1.1) представлений нормативно-правовими актами, іншими документами всіх рівнів: Концепція державної регіональної політики; Державна стратегія регіонального розвитку; регіональні та місцеві стратегії розвитку; державні, регіональні та місцеві цільові й галузеві програми, проекти; державний, регіональні та місцеві бюджети тощо.



Рис. 1.1. Національна система планування розвитку територій

Отже, децентралізованим компонентом державної регіональної політики є стратегічне планування розвитку територій на регіональному й місцевому рівнях, започатковане в європейських країнах у 80-х рр. ХХ ст. Україна теж зробила в цьому напрямі ряд кроків.

- ✓ **Концепція регіонального розвитку** – загальний задум, конструктивний принцип діяльності держави – визначає головну мету державної політики щодо регіонального розвитку, основні її напрями й завдання, які слід розв’язати для її досягнення.

Концепцію державної регіональної політики затверджено Указом Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001.

- ✓ **Державна стратегія регіонального розвитку** – укрупнена модель реалізації загальнонаціональної мети: визначення цілей, наявних тенденцій і закономірностей розвитку; формування стратегічних пріоритетів у структурній, інвестиційній, інноваційній, соціальній політиці по регіонах; визначення етапів і механізмів їх реалізації.

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 р. затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001.

- ✓ **Регіональна стратегія розвитку** – це модель досягнення соціально-економічних цілей регіону, які узгоджують конкретизовану загально-

національну мету держави щодо певного регіону з пріоритетами його розвитку.

- ✓ **Стратегія розвитку громади** – модель розвитку територіальної громади населеного пункту (села, селища, міста), в якій відображається бачення майбутнього та пріоритетні напрями її реалізації.

Стратегії розвитку територій охоплюють заходи, що взаємопов'язують загальнонаціональні пріоритети, положення генеральних схем планування відповідних територій, прогнози та програми розвитку окремих галузей господарства країни, міжрегіональні інтереси тощо з власними пріоритетами розвитку конкретної території.

- ✓ **Операційні плани** – розробляються на основі стратегій (регіональних і місцевих), містять конкретні дії стосовно цілей та пріоритетних напрямів стратегії, визначають виконавців, необхідні ресурси та їх джерела, терміни виконання, а також кількісні та якісні показники моніторингу та оцінки впровадження стратегій
- ✓ **Угоди щодо регіонального розвитку** – укладаються між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою АРК, обласними, Київською, Севастопольською міськими радами про виконання та фінансування спільних заходів і дій щодо реалізації державних пріоритетів регіонального розвитку та пріоритетів розвитку регіонів. Угода укладається на 3-5 років.

Думка респондентів:

Більшість опитаних експертів вважає, що передусім слід розробити Національну стратегію розвитку країни (81,77 %), після цього – Державну стратегію регіонального розвитку (74 %), стратегію розвитку регіону (70,3 %), потім – стратегії розвитку районів (62,9 %) та міст (населених пунктів) – 74 %.

Водночас є думка, що розроблення вищезгаданих документів має здійснюватися у протилежному порядку: спочатку – стратегії розвитку населених пунктів, потім – районів, регіонів і завершуватись створенням Державної стратегії регіонального розвитку та Національної стратегії розвитку країни (14,8 % – чотири регіони).

Запропоновано також розробляти стратегії розвитку сільських рад, причому одразу після створення Національної стратегії розвитку країни (3,7 %), хоча правовий статус сільрад законодавством України не врегульовано.

Також експерти висловили думку (7,4 %), що процес стратегічного планування має здійснюватися паралельно на всіх рівнях, взаємоузгоджуючи інтереси території з інтересами й можливостями держави, з обов'язковістю зворотного зв'язку.

Отже, **правовою основою розроблення стратегії є такі нормативно-правові акти та документи ненормативного характеру:**

- Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III;

- Розпорядження Президента України «Про розроблення проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 року» від 08.11.2002 р. № 385/2002-рп;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. N 621;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 р. N 1001;
- Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР;
- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9.04.1999 р. № 586-XIV;
- Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 07.02.2002 р. № 3059-III;
- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р. № 2866-IV;
- Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004 – 2015 роки, схвалена Указом Президента України від 28 квітня 2004 року № 493/2004;
- Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 червня 2002 р. № 224.
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року» від 27.12.2006 № 1834.

Розроблення стратегії спирається також на місцеві нормативно-правові акти, серед яких:

- розпорядження голови обласної державної адміністрації;
- розпорядження голови обласної ради;
- генеральний план розвитку області;
- схема-прогноз розвитку та розміщення продуктивних сил області на період до 2015 року.

1.4. Часові рамки стратегії

Часові рамки стратегії залежать від специфіки та стану розвитку регіону, рівня невизначеності й динамічності середовища тощо. При формуванні стратегії рекомендується узгоджувати часові рамки її реалізації з положеннями національних та інших регіональних документів, зокрема з Державною стратегією регіонального розвитку, генеральною схемою планування території області тощо. Крім того, часові рамки стратегії необхідно узгоджувати з каденцією органу місцевого самоврядування, який приймає рішення щодо

документа. Зазвичай стратегія розвитку регіону визначає основні пріоритети розвитку та механізми їх упровадження на найближчі 5 або 10 років. Водночас загальноукраїнське опитування розробників обласних стратегій розвитку, здійснене в рамках підготовки цього посібника, показало, що переважна більшість респондентів вважає 10-15 років найдоцільнішими часовими рамками стратегії.

<i>Думка респондентів:</i>				
<i>Часові рамки стратегії</i>	<i>3-5 років</i>	<i>5-10 років</i>	<i>10-15 років</i>	<i>понад 15 років</i>
<i>Кількість відповідей, %</i>	7,4 %	40,7 %	51,9 %	3,7 %.

1.5. Участь зацікавлених сторін у стратегічному плануванні

Стратегічне планування та подальша реалізація стратегії передбачають, що цей процес координуватимуть або до цієї роботи будуть залучені обласні, районні, міські й сільські органи влади та самоврядування. До цього процесу активно залучають бізнес та широкі кола громадськості, зокрема наукові та освітні заклади, неурядові організації тощо.

Тут варто наголосити, що **участь громадськості в розробленні та виконанні стратегічного плану необхідна, але це не означає, що всі мусять цим займатись**. Багато хто, з особистих міркувань, взагалі не бере участі ні в чому. Для відповідальних за організацію процесу розроблення стратегії важливо створити умови, дати змогу якомога більшій кількості людей взяти участь у роботі над стратегічним документом, а також забезпечити широку громадськість інформацією, яка сприятиме її участі.

Ступінь залучення різних категорій учасників до процесу стратегічного планування розвитку області є відмінним і **залежить від рівня їх зацікавленості**. Розрізняють наступні категорії учасників:

Основні зацікавлені сторони (або партнери) беруть повномасштабну участь у процесі планування. Інші розглядають їх як ключових учасників, що відповідають за підготування стратегічного плану. До партнерів належать ключові підрозділи обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій та інші підрозділи центральних органів влади, обласна рада та органи місцевого самоврядування в районах і містах, основні представники бізнесу, серед них можуть бути представники наукових та освітніх інституцій, а також громадянського суспільства, такі як екологічні організації тощо.

До **першочергових зацікавлених сторін** належать групи й окремі представники громад, що мешкають на адміністративній території, на яку поширюватиметься дія стратегії. Це різноманітніша група, і її представники можуть залучатися лише на окремих етапах розроблення та реалізації плану, хоча їхню участь заохочують протягом усього процесу. До першочергових зацікавлених сторін також належать невеликі підприємства, організації громадянського суспільства, які опікуються культурними, місцевими й певни-

ми специфічними питаннями, громадські лідери та громадяни з активною громадською позицією.

Думка респондентів:

96,3 % опитаних ствердно відповіли на питання «Чи була поінформована громадськість (населення, недержавні організації, профспілки, бізнес-структури, наукові організації, органи самоорганізації населення тощо) про початок роботи над розробленням стратегії?» При цьому до процесу залучали:

- органи місцевого самоврядування міст і районів – у 96,3% випадків;
- наукова громадськість – у 96,2% випадків;
- недержавні організації – у 70,4% випадків;
- бізнес-асоціації – у 48,1% випадків;
- профспілки – у 44,4% випадків;
- органи самоорганізації населення – у 25,9% випадків;
- підприємства всіх форм власності – у 6,7% випадків.

Інше:

- народні депутати України, депутати обласної ради – у 11,1% випадків;
- місцеві органи виконавчої влади – у 7,4% випадків;
- Національний інститут стратегічних досліджень – у 3,7% випадків;
- вчені ради ВНЗ, партійні організації – у 3,7% випадків;
- міжнародні експерти – у 3,7% випадків.

Другорядні зацікавлені сторони – це більшість мешканців певної території, на яких може вплинути або, які можуть вплинути на реалізацію стратегічного плану. Вони дуже різні, й багато хто з них взагалі не бере участі в процесі планування. Процес їх залучення будується так, щоб надати їй змогу взяти участь залежно від інтересів і наявності вільного часу її представників. Деякі представники цієї категорії учасників можуть бути опонентами, а не союзниками щодо виконання стратегії. Зокрема, це може статися, якщо їх не інформувати, тому надзвичайно важливо забезпечити вчасну й точну інформацію, щоб звести до мінімуму неприємні несподіванки.

Щодо питання про наявність у громадян права брати участь у тих чи інших заходах і процесах закони України дають їм змогу брати участь у вирішенні питань місцевого значення в різноманітних формах: вибори депутатів місцевих рад, сільських, селищних та міських голів; участь у місцевих референдумах, загальних зборах за місцем проживання і громадських слуханнях; можливість порушити в порядку місцевої ініціативи розгляд місцевою радою будь-якого питання, яке належить до її відання.

Крім форм локальної демократії, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», мешканці можуть брати участь у таких заходах: громадських обговореннях проектів нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування; роботі громадських комісій і громадських дорадчих органів, що створюються при більшості місцевих рад та державних адміністрацій задля вивчення потреб жителів та наявної практики надання соціальних та управлінських послуг; проведенні громадських експер-

тиз проектів рішень місцевих рад; роботі органів самоорганізації населення; виконанні на громадських засадах робіт з благоустрою населених пунктів тощо.

Залучення різних категорій зацікавлених сторін – один з основних складників, що забезпечує успіх розроблення та реалізації стратегії. Крім наведених вище, в практиці стратегічного планування розвитку територій застосовують також інші специфічні механізми, що уможливллюють участь у цих процесах різних представників громадськості та груп інтересів. На практиці обласна влада може використовувати низку способів залучення зацікавлених сторін відповідно до преференцій, висловлених їх представниками, а також залежно від рівня їх адаптованості до сучасних методологій планування та оволодіння інформаційними технологіями (рис. 1.2).

По-перше, через депутатів, обраних територіальною громадою для представлення її інтересів у місцевій раді – шляхом формулювання наказів виборців з розвитку території під час зустрічей з ними, звітів, особистих прийомів громадян, що тривають постійно.

По-друге, через участь в обговоренні проектів – шляхом формування пропозицій на засіданнях «круглих» столів (професійне обговорення серед кола спеціалістів та експертів), громадських слухань, зборах громадян за місцем проживання (для великих міст, наприклад, по районах у місті або у мікрорайонах), зустрічах представників робочої групи з розроблення стратегічного плану із зацікавленими сторонами тощо.

По-третє, через створення робочої групи з розроблення стратегії розвитку області, до складу якої доцільно залучити представників партнерів та зацікавлених сторін – представників бізнесу, державних і комунальних підприємств, депутатського корпусу, громадських організацій, активних мешканців області тощо. Вона буде координаційним центром з проведення всіх заходів та полігоном для відпрацювання пропозицій щодо розроблення стратегічного плану розвитку.

По-четверте, проект стратегічного плану доводиться до відома всієї територіальної громади через друковані й електронні засоби масової інформації або розміщенням його на сайті обласної адміністрації чи ради, доступ до якого дає змогу громадянам висловити своє бачення варіантів вирішення питань розвитку області.

Аналіз результатів опитування розробників стратегій розвитку областей дав змогу з'ясувати, що найактивнішими і найзацікавленішими в участі у стратегічному плануванні розвитку регіону виявилися органи місцевого самоврядування (лише одна область не залучала органи місцевого самоврядування міст і районів області до розроблення регіональної стратегії), а найменш активними – бізнес-асоціації, профспілки й органи самоорганізації населення.

Отже, для реалізації заходів щодо інформування та залучення зацікавлених сторін та громадськості місцева влада, використовуючи наведені вище та інші інструменти (див. додаток 6), має розробити і застосувати **комунікативну стратегію чи план інформування** (див. додаток 8): пройти крок за

кроком від визначення інформаційних потреб та найприйнятніших шляхів інформування та залучення до розроблення стратегії аж до проведення заходів із залученням та інформування про їх виконання та проміжні результати, і далі до обговорення громадою області та прийняття спільних рішень щодо стратегії розвитку області.

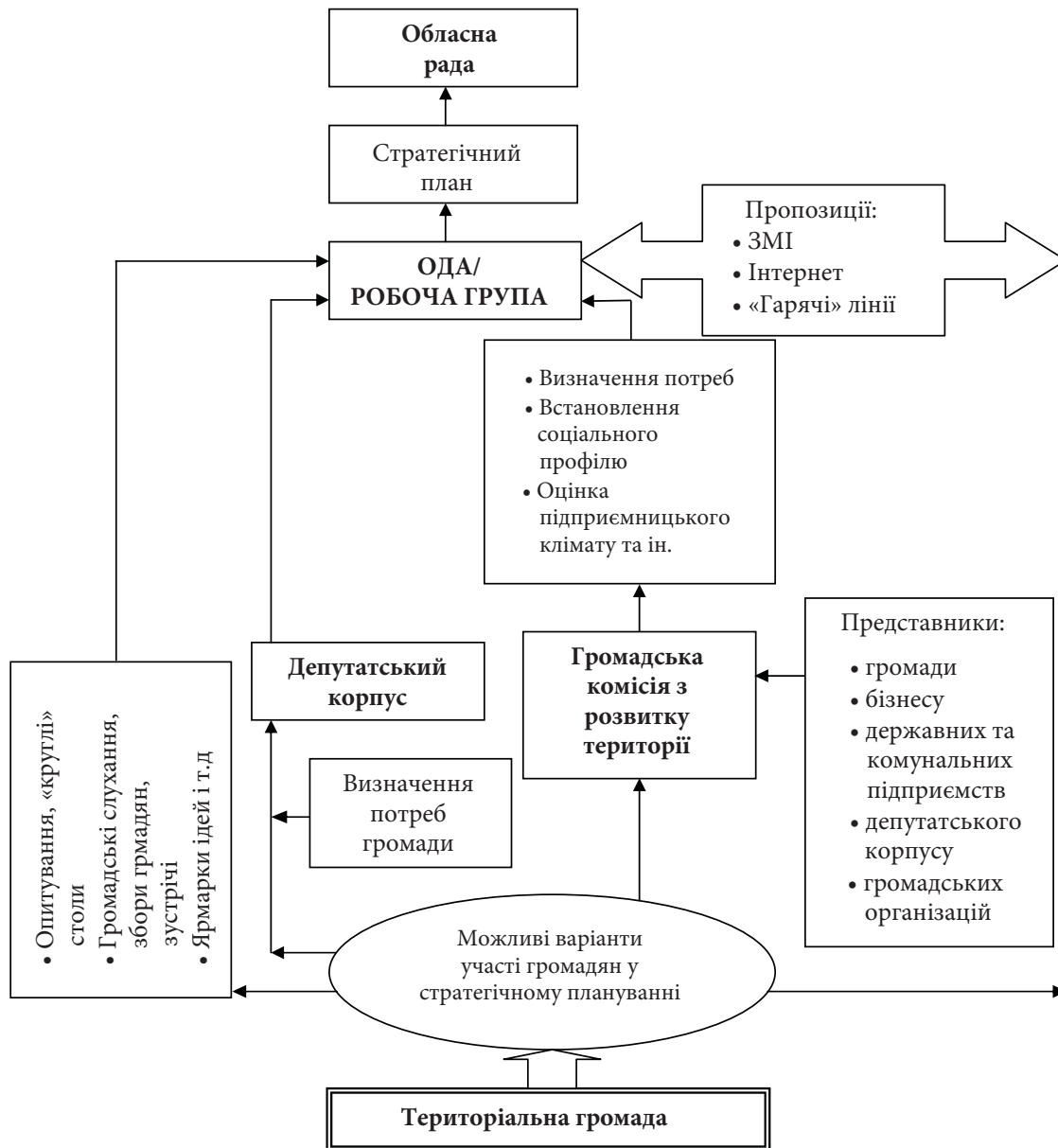


Рис. 1.2. Варіанти участі територіальної громади в стратегічному плануванні регіонального та місцевого розвитку

Як зазначалося вище, для налагодження ефективних комунікацій з територіальною громадою потрібно знати інтереси й можливості окремих груп і відповідних цільових аудиторій громади, оскільки технологія комунікації для кожної аудиторії може бути специфічною, зрозумілою саме для цієї аудиторії. Нижче наведено один з прикладів застосування різних методів і форм залучення зацікавлених сторін, використаних при розробці стратегії розвитку міста Вільнюс, Литва (Опис засідань «бізнес за сніданком»).

Думка респондентів:

Під час розроблення стратегій в опитаних областях застосовувались такі форми роботи із зацікавленими сторонами (у відсотках до загальної чисельності опитаних):

- участь у робочій групі – 96,3%;
- проведення «круглих» столів – 66,7%;
- вивчення думки з окремих питань – 25,9%;
- громадські слухання – 51,9%;
- проведення науково-практичних конференцій, спільних нарад, міжрайонних семінарів, організація роботи телефону «пряма лінія», обмін досвідом – 29,6%.

Про хід реалізації Стратегії інформували в такі способи:

- через засоби масової інформації – 18 регіонів (66,7 %),
- під час звітування або зустрічі керівництва області з населенням – 16 регіонів (59,3 %),
- через депутатський корпус – 14 регіонів (51,9 %),
- на веб-сайті обласної державної адміністрації – 1 регіон (3,7 %)
- на наукових конференціях, у наукових публікаціях – 1 регіон (3,7 %).

Комунікативні стратегії місцевих органів влади – творчий процес, конче необхідний водночас для завоювання довіри мешканців до влади. Як правило, преференції цільових аудиторій щодо тих чи інших шляхів комунікації вивчають шляхом опитування.

Варто зазначити, що наявна практика залучення зацікавлених сторін в більшості випадків стосується процесу планування тих чи інших питань місцевого життя. Застосування механізмів залучення доречно розширити й на етапи впровадження і моніторингу виконання стратегії та проектів.

У другому розділі публікації інформацію про методи залучення до процесу стратегічного планування наведено для кожного етапу стратегічного планування.

Опис засідань «бізнес за сніданком» як форми комунікації

Засідання «Бізнес за сніданком» – це обговорення окремих майбутніх економічних та інших сфер життя, важливих для міста Вільнюс.

Мета:

- Стимулювати обговорення розвитку сфер, важливих для Вільнюса, їхнього майбутнього, переваг і вад;
- Надати змогу керівництву Вільнюса вислухати погляди щодо майбутнього / перспектив відповідних сфер життя Вільнюса від зацікавлених спеціалістів, дізнатися про їхні ідеї та пропозиції щодо шляхів сприяння розвитку відповідних сфер.

Учасники засідань «бізнес за сніданком»:

- Не більш, як 15–20 учасників;
- Склад учасників змінюється залежно від конкретних обставин; регулярно запрошують лише таких осіб:
 - фахівців у відповідній області (експертів, науковців),
 - лідерів / представників громадських організацій, що працюють у відповідній сфері,
 - лідерів / представників органів влади, що забезпечують регулювання у відповідній сфері,
 - голів / представників департаментів, відділів Вільнюського муніципалітету, що здійснюють нагляд у відповідній сфері,
 - представників засобів масової інформації.

Організація заходів:

- Засідання «Бізнес за сніданком» проводяться 2-3 рази на місяць з 7.30 до 8.30 ранку.
- У засіданнях «Бізнес за сніданком» бере участь мер Вільнюса.
- Як правило, місце проведення засідання «бізнес за сніданком» є неофіційним (не у приміщеннях муніципалітету), і час від часу змінюється.
- Учасники і теми для обговорення під час засідання «бізнес за сніданком» обираються організаторами розроблення стратегічного плану міста Вільнюс разом із відповідним міським департаментом / підрозділом та муніципальною компанією «Vilniaus planas».
- Запрошення відвідати засідання «бізнес за сніданком» розсилає відповідний міський департамент / підрозділ. У запрошенні вказується попередній перелік питань, що обговорюватимуться під час засідання «бізнес за сніданком».
- Перед проведенням основного засідання «бізнес за сніданком» може бути призначене попереднє засідання, на якому учасники зможуть висловити свою думку стосовно місця проведення, часу та переліку питань, що обговорюватимуться під час основного засідання «бізнес за сніданком».
- Учасники можуть принести із собою заздалегідь підготовлені письмові матеріали, які окреслюють їхню позицію, ідеї та пропозиції.
- Керує засіданням «бізнес за сніданком» мер Вільнюса, якому допомагає представник міського департаменту або відділу, відповідального за зв'язки із громадськістю та комунікацію.
- Наприкінці засідання «бізнес за сніданком» учасникам пропонують висловити свої ідеї та пропозиції (у разі необхідності може бути організоване голосування) на адресу Вільнюського муніципалітету та муніципальної компанії «Vilniaus planas».
- Після засідання «бізнес за сніданком» представник з питань зв'язків із громадськістю та представники муніципалітету складають звіт про проведення засідання і передають його до Вільнюського муніципалітету та муніципальної компанії «Vilniaus planas».

Публічність:

- Перед проведенням засідання розсилаються повідомлення засобам масової інформації і всі бажаючі представники можуть взяти участь у проведенні засідання.
 - Після завершення засідання розсилають прес-реліз, в якому вказують ухвалені рішення та ідеї, представлені фахівцями у відповідних областях.
-

РОЗДІЛ 2. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Стратегічне планування, як інструмент прогнозування та підготування регіону до майбутнього, трактується досить широко: як інтеграційний процес напрацювання та прийняття рішень певного типу, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення, забезпечення готовності суб'єктів регіону до конкурентної боротьби в умовах глобалізації економіки та суспільного життя тощо. Стратегічне планування – це процес, завдяки якому здійснюються регулярне розроблення та коригування системи формалізованих планів, перегляд формування переліку та змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються зовні та всередині громади області.

В узагальненому вигляді процес стратегічного планування можна представити так:

- стратегічний аналіз – передбачає аналіз потенціалу, внутрішніх чинників, властивих території, і зовнішніх умов розвитку, визначення бачення, місії регіону, цілей і пріоритетів розвитку;
- вибір стратегії – передбачає розгляд альтернативних сценаріїв та схвалення стратегії;
- реалізація стратегії – передбачає проведення підготовчих заходів (об'єднання сил і ресурсів) та впровадження стратегії;
- моніторинг та оцінювання стратегії – забезпечує контроль за перебігом реалізації та визначення результативності й ефективності стратегії, а також подальше коригування її.

Не існує чітко закріпленої універсальної послідовності виконання робіт з розроблення стратегій розвитку, оскільки деякі з них можна втілювати паралельно. Модель стратегічного планування розвитку регіону, яку представлено нижче (див. рис. 2.1), розроблено на основі узагальнення наявних підходів, зокрема положень Методичних рекомендацій щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, затверджених наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції № 224 від 29 червня 2002 р., і кращих практик стратегічного планування, що склалися в Канаді, країнах Європи та Україні. Далі в цьому розділі етапи стратегічного планування розвитку регіону деталізовано конкретними кроками та порадами щодо їх здійснення. Отже, слідуючи послідовно крок за кроком зацікавлений читач може організувати процес стратегічного планування в територіальній громаді області, результатом чого стане як сам документ стратегії, так й інституційне та інструментальне підґрунтя для її впровадження.

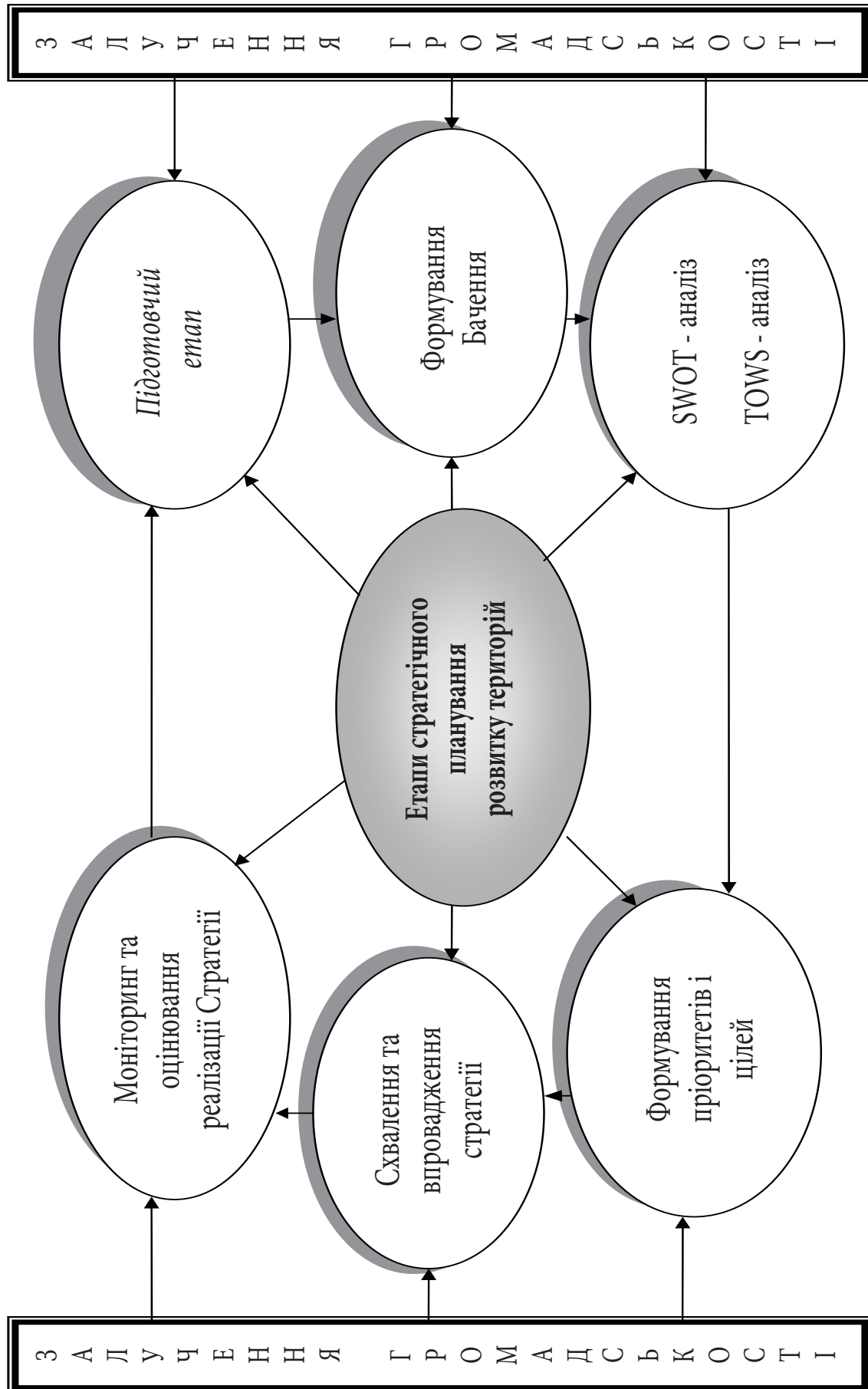


Рис. 2.1. Модель стратегічного планування розвитку території

Етап 1. Підготовчий

Розроблення та реалізація стратегії організовується спільними діями органів влади та місцевого самоврядування на відповідній території в рамках повноважень, визначених чинним законодавством України: в області – відповідно обласною радою та обласною державною адміністрацією. Підготування до розроблення стратегії – важливий і непростий процес, для реалізації якого необхідно здійснити такі кроки.

Крок 1. Ініціювання розроблення стратегії

Розроблення стратегії може початися за ініціативи будь-якої особи чи групи осіб територіальної громади області. На практиці перший крок зазвичай здійснюється обласною радою та/або обласною державною адміністрацією, які приймають *формальний документ* (рішення сесії, розпорядження голови обласної державної адміністрації), яким ініціюють початок роботи над стратегією розвитку регіону та затверджують *склад (регіональної) робочої групи*, який надалі уточнюють. Це створює правове підґрунтя для всієї подальшої діяльності регіональної робочої групи з розроблення стратегії та для сприяння цьому процесові всіх підрозділів і служб.

Думка респондентів:

В більшості регіонів України (92,6%) ініціатором розроблення стратегії став голова обласної державної адміністрації, у 33,3 % – голова обласної ради, у 3,7 % – депутати обласної ради.

До початкового складу регіональної робочої групи, як правило, входить низка відповідальних посадовців обласної ради та/чи обласної державної адміністрації (голова/заступник голови, голови провідних депутатських комісій, керівники ключових управлінь і відділів), які так чи інакше відповідають за планування розвитку території відповідно до посадових обов'язків і є партнерами з розроблення документа стратегії. Завданням регіональної робочої групи в такому складі є визначення та аналіз зацікавлених сторін, охочих брати участь у процесі стратегічного планування розвитку області, після чого склад регіональної робочої групи уточнюється.

На практиці склад регіональної робочої та інших територіальних чи тематичних груп, залучених до виконання робіт з розроблення стратегії, може змінюватися. Це пов'язано з тим, що на різних етапах може виникати потреба, на думку членів регіональної робочої групи, в залученні інших зацікавлених сторін.

Крок 2. Аналіз зацікавлених сторін

Регіональна та інші територіальні чи тематичні робочі групи не обов'язково мають бути колективами односторонніх. Представники опозиції, залучені до спільної роботи над стратегією, стають конструктивними опонентами, налаштованими на співпрацю і в майбутньому, на етапах реалізації стратегії. В перебігу такої співпраці нерідко виявляється, що в сторін немає

принципових розбіжностей у позиціях стосовно перспектив розвитку регіону. Проте в будь-якому разі результатом співпраці має стати консенсус, щоб прийняте рішення якнайбільше підтримували в регіоні. Тоді стратегія стає документом не конкретної влади, чи певної партії, а громади регіону і має значно більші шанси бути реалізованою.

Стратегічне планування – не універсальне знаряддя, але воно стає дедалі поширенішим у міру того, як громади намагаються пристосуватись до змін і необхідності визначати пріоритети щодо використання обмежених ресурсів. Часто люди та організації чинять спротив змінам. А вибір тих чи інших пріоритетів означає, що буде зроблено не все з потрібного чи бажаного.

Отже, важливим кроком на етапі підготування до розроблення стратегії є складання списку всіх зацікавлених взяти участь у розробці та реалізації стратегічного плану. Хто ті люди, організації чи групи, які дістануть користь від реалізації окремих заходів чи стратегії загалом? Чиїм інтересам вона може зашкодити? Важливо визначити й проаналізувати зацікавлені сторони, окремих індивідів та організації, щоб урахувати думки всіх, хто так чи інакше відчує на собі результати впровадження стратегії.

Аналіз зацікавлених сторін дає змогу визначити інтереси різних груп, що допоможе заручитися підтримкою тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки стратегії, з одного боку, та управляти ризиком, який спричиняють не зацікавлені в стратегії сторони. Тому на цьому етапі варто провести зустрічі з представниками груп інтересів, аби визначити їхні інформаційні потреби. Необхідно також пам'ятати, що з просуванням у розробленні стратегії інформаційні потреби можуть змінюватися, а отже, має бути відповідною й інформація, яку збирають, аналізують і поширюють. Залучення зацікавлених сторін до розроблення стратегії сприяє визначенню саме тієї інформації, яку використовуватимуть, та зменшенню необґрунтованих витрат.

Для чого проводять аналіз зацікавлених сторін?

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин;
- можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії;
- осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії;
- шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення.

На практиці результати проведеного аналізу, також, враховують при складанні комунікаційної стратегії (плану), яка забезпечує необхідні комунікації на різних етапах процесу розроблення та впровадження стратегії тощо.

Хто є зацікавленою стороною?

Зацікавленою стороною є особа, організація, група осіб чи організацій, які мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того,

позитивні чи негативні для них ці результати), а також ті, хто самі можуть впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова.

Загалом виділяють три категорії зацікавлених сторін:

- *основні зацікавлені сторони* – це ті, від кого залежить, або хто може суттєво вплинути на стратегію чи бути важливим для її успіху (органи місцевого самоврядування області, ключові підприємства та організації тощо).
- *першочергові зацікавлені сторони* – це ті особи, групи осіб чи організації, які так чи інакше відчують на собі результати стратегії (позитивні або негативні). Якщо стратегією буде передбачено проект з будівництва нової дороги, то першочерговими зацікавленими сторонами, які можуть мати позитивний ефект від такого проекту, будуть мешканці прилеглих територій (особи та організації), чії ділова активність та життєвий рівень підвищаться завдяки новим можливостям, а зацікавленими сторонами, які матимуть негативний ефект, можуть бути селянські господарства, чийми землями проляже дорога.
- *другорядні зацікавлені сторони* – це всі інші особи чи інституції, які можуть мати опосередкований інтерес до стратегії чи певну роль у її розробленні та реалізації. Якщо стратегією передбачено діяльність, пов'язану з удосконаленням системи надання первинної медичної допомоги, до цієї категорії можуть потрапити адміністративні працівники медичних закладів та управління охорони здоров'я, представники відповідних громадських організацій тощо.

На практиці відмінність між типами зацікавлених сторін не завжди може бути чіткою, тобто вони частково можуть збігатися.

Хто має бути об'єктом аналізу?

Аналіз слід проводити стосовно кожної без винятку із зацікавлених сторін. Водночас у випадках, коли зацікавлених осіб доволі багато і це може негативно вплинути на процеси розроблення та впровадження стратегії, необхідно визначитися загалом щодо масштабу охоплення. При цьому важливо не допустити деформування аналізу, що може поставити під загрозу життєздатність та успіх стратегії в разі, якщо законні інтереси чи сумніви зацікавлених сторін не будуть ураховані лише через те, що їх складно врахувати. У таких випадках може бути доречно розширити та продовжити підготовчий етап розроблення стратегічного плану.

Інколи видається, що такий аналіз та подальше широкє залучення зацікавлених сторін вповільнює створення плану. Проте це лише спочатку. Народне прислів'я вчить: «Хто довго запрягає, той швидко їде». Мета підготування стратегічного плану – не сам документ, а виконання рекомендованих дій і досягнення очікуваних результатів. Це вимагає широкомасштабної підтримки. Заходи, дії та проекти з реалізації стратегії потребують підтримки громади області, її талантів і ресурсів. Тож копітка підготовча робота з підготування й залучення її активних представників на різних етапах розроблення та впровадження стратегії – правильний шлях до успіху плану.

Коли необхідно проводити аналіз?

Аналіз зацікавлених сторін варто проводити на кожному етапі розроблення та реалізації стратегічного плану регіону.

На підготовчому етапі метою проведення аналізу є попереднє визначення основних зацікавлених сторін. Зокрема, визначають найвпливовіших з них та приймають рішення щодо шляхів залучення їх до подальших етапів розроблення стратегії.

На інших етапах здійснюють додатковий поглиблений аналіз зацікавлених сторін. При детальнішому погляді на це питання на пізніших етапах розроблення стратегічного плану можуть бути виявлені й залучені нові зацікавлені сторони, які на той час можуть мати ключове значення.

На етапі реалізації стратегії аналіз здійснюють задля забезпечення ефективності залучення зацікавлених сторін, які підтримують і готові взяти участь у впровадженні й фінансуванні елементів стратегії, та проведення моніторингу тих сторін, які не підтримують стратегічного плану.

На етапах моніторингу й оцінювання стратегії важливо переглянути та врахувати результати попередніх аналізів зацікавлених сторін і на основі цього спланувати залучення різних їх категорій до оцінювання перебігу стратегії та досягнутих результатів.

Як проводиться аналіз зацікавлених сторін?

Є різні методи проведення аналізу зацікавлених сторін, але важливо використовувати той, котрий якнайбільше відповідає потребам розроблення стратегії. Застосовують такі методи аналізу зацікавлених сторін: семінар, фокус-група, індивідуальне інтерв'ю тощо³ (детальну характеристику деяких із них наведено в додатку б). Але який би метод не використовували, ключовими кроками аналізу зацікавлених осіб є такі:

1. Визначення зацікавлених сторін та їхніх інтересів у процесі та результатах впровадження стратегії.
2. Оцінка впливу та важливості кожного з цих суб'єктів для процесу.

Результатом аналізу має бути список зацікавлених сторін із зазначенням важливості та типу залучення їх до процесу розроблення стратегії. Список зацікавлених сторін може бути представлений у вигляді таблиці (див табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Список та типи залучення зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Тип залучення					
	Ігнорувати	Інформувати	Консультуватися	Співпрацювати і залучати до роботи	Залучати до прийняття рішень	У межах власних повноважень
1.						
2.						
3.						

³ Детальніший перелік методів наведено в «Manual: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Co-operation Office, 2001».

Крок 3. Формування робочих груп

Головне завдання **регіональної робочої групи** – забезпечити розроблення стратегії на основі узагальнення та взаємоузгодження громадських, приватних, державних, регіональних та місцевих інтересів і виробити спільне бачення та план соціально-економічного розвитку регіону. Доцільно зберегти регіональну робочу групу на період реалізації стратегії та перетворити її на постійний орган (можливі назви – рада з регіонального (стратегічного) розвитку, рада зі стратегічного планування тощо).

Основні критерії для відбору членів регіональної робочої групи такі:

- активна участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті області, району чи міста/села;
- обізнаність із ситуацією в області та світі, наявність інтелектуальних, творчих, інституційних, фінансових можливостей, часу та бажання брати активну участь у розробленні та/або реалізації стратегії;
- можливість реально впливати на ситуацію в регіоні, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів з метою реалізації заходів і проектів розвитку регіону.

Регіональна робоча група виконує функції координатора процесів розроблення, впровадження та моніторингу стратегії. Саме це й визначає персональний склад регіональної робочої групи. Наявний досвід розроблення стратегічних планів розвитку громад і регіонів в Україні свідчить, що традиційно для формування складу регіональної робочої групи застосовують два підходи – адміністративний та експертний.

Адміністративний підхід передбачає формування регіональної робочої групи з-поміж працівників підрозділів органів влади та самоврядування, діяльність яких пов'язана з питаннями планування й розвитку території (його переваги: доступність інформації та статистичних даних, обізнаність зі станом соціально-економічного розвитку території, відповідальність за результати розроблення; вади: низька ефективність планування загалом, брак спеціальних знань щодо методології стратегічного планування, перевантаженість працівників поточною діяльністю тощо).

Експертний підхід передбачає залучення експертів, як правило, вітчизняних та/або зарубіжних практиків та науковців, що мають специфічні знання й досвід роботи в різноманітних сферах життєдіяльності громади та вміють розробляти стратегії територіального розвитку. Перевагами при цьому є професіоналізм розробників, що забезпечує високий рівень аналітичної роботи з обґрунтування результатів, а недоліками – брак відповідальності за реальність та практичність запропонованих рішень, недостатня обізнаність зі специфікою розвитку конкретної території тощо.

Найбільш ефективним є **поєднання обох підходів**, тобто формування регіональної робочої групи з представників органів влади та самоврядування, депутатів місцевих рад, представників міст і районів області, працівників наукових установ, а також керівників місцевих підприємств та бізнесових структур, політичних партій, громадських організацій, органів самоорганізації населення, ЗМІ тощо. Залучення до розроблення, а в подальшому й

реалізації стратегічного плану зацікавлених сторін (керівників міст і районів області, представників бізнесу та громадськості) не тільки означає максимальне врахування їхніх інтересів, знань та багатого досвіду при розробленні стратегії, але й збільшує можливість координації та залучення для реалізації завдань стратегії додаткових ресурсів, що перебувають у їхньому розпорядженні.

Отже, до складу регіональної робочої групи мають входити визнані лідери громади області, як формальні, так і неформальні. Регіональна робоча група формується в складі до 20 осіб, що забезпечить представницькість та водночас оперативність її діяльності.

Крім того, можуть створювати *робочі групи за пріоритетними напрямками розроблення стратегії*, наприклад, з питань транспорту, охорони довкілля, розвитку інноваційного підприємництва тощо. Також, для глибшого опрацювання місцевої проблематики при формуванні стратегічного плану створюють *робочі групи за територіальною ознакою*. Так, для забезпечення розробки стратегічного плану розвитку Запорізької області, у відповідності до розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації, було створено робочі групи у всіх районах та містах обласного значення.

Для кращої координації роботи робочих груп за пріоритетами та груп за територіальною ознакою, а також комунікації результатів їх роботи до регіональної робочої групи та підрозділів обласної державної адміністрації та обласної ради, з числа керівників робочих груп може створюватися *між-секторна група*. Така група слугує проміжною ланкою між робочими групами за пріоритетами та групами за територіальною ознакою, які напрацьовують основний масив документу обласної стратегії, з одного боку, та регіональною робочою групою і підрозділами обласної державної адміністрації та обласної ради, які розглядають напрацьовані проекти та приймають рішення, з іншого боку.

Більш-менш остаточний склад регіональної робочої групи визначається рішенням обласної ради чи обласної державної адміністрації. Цим же рішенням може затверджуватися *положення про регіональну робочу групу та робочі групи* за пріоритетами, яке визначає повноваження та принципи їх роботи тощо. У додатках 16 та 17 містяться зразки відповідних положень. Досвід ряду областей України свідчить про доцільність прийняття спільного рішення обласної ради чи обласної державної адміністрації з цього питання.

У Закарпатській області функції регіональної робочої групи були покладені на створену розпорядженням Голови обласної державної адміністрації Раду з регіонального розвитку Закарпатської області. Передбачено, що окрім завдань координації розробки та впровадження стратегії розвитку області така рада має виконувати ширше коло завдань регіонального розвитку.

Впродовж розроблення стратегії як кількісний, так і персональний склад регіональної робочої групи можуть змінюватися залежно від етапів цього процесу та інших обставин. У рамках роботи над стратегією важливо дотримуватись так званого «принципу керівника», за яким для досягнення успіху

потрібно, щоб саме перші особи області (зазвичай голова обласної державної адміністрації, голова обласної ради, чи їх заступники) очолювали роботу з підготування та реалізації стратегічних документів.

Засідання регіональної робочої групи відбуваються за потреби, але не рідше одного разу на місяць. На них розглядають та узгоджують принципові питання та пропозиції, вироблені в робочих групах за пріоритетами тощо. Засідання регіональної робочої групи та робочих груп за пріоритетами носять відкритий характер. Для забезпечення можливості взяти участь у цих засіданнях громадянам та представникам ЗМІ заздалегідь оприлюднюють інформацію про місце та час проведення, а також тематику.

За потреби для регіональної робочої групи та робочих груп за пріоритетами слід провести спеціальне навчання з опанування методологією стратегічного планування. Рішення регіональної робочої групи та робочих груп за пріоритетами приймають зазвичай на основі консенсусу.

Крок 4. Формування секретаріату

Діяльність регіональної робочої групи та робочих груп за пріоритетами вимагає виконання значного обсягу організаційно-технічної роботи, що триває постійно. Тому необхідно мати спеціально призначені ресурси та персонал для розробки та впровадження стратегії на різних етапах згідно з попередньо визначеним графіком. Для виконання технічних функцій, як правило, з-поміж представників обласної влади призначають невелику групу з 2-3 осіб (*секретаріат*). Зазвичай функції секретаріату виконує відділ стратегічного планування обласної державної адміністрації чи облради.

Ці люди сприяють розробленню стратегічного плану, але саму стратегію та рішення щодо проекту документу напрацьовує та приймає регіональна робоча група та робочі групи за пріоритетами. Сприяння стратегічному плануванню зосереджене на залученні всіх груп, досягненні розуміння щодо стратегічного планування та забезпеченні функціонування регіональної робочої групи та інших робочих груп з підготування стратегії. Отже, секретаріат відповідає за вирішення організаційних питань і надання технічної допомоги регіональній робочій групі та робочих груп за пріоритетами тощо, а також за підготовку й координацію виконання заходів з розроблення стратегічного плану. Зокрема, він повідомлятиме регіональній робочій групі, робочим групам за пріоритетами та іншим учасникам про час проведення засідань, готуватиме роздаткові матеріали, забезпечуватиме приміщення для засідань, фіксуватиме висловлені ідеї та прийняті рішення й узагальнюватиме їх, зберігатиме архів роботи, акумулюватиме та формуватиме розроблені частини стратегії тощо. Важливо залучити до роботи в секретаріаті фахівців, які знають методологію стратегічного планування для здійснення методичного супроводу розроблення стратегії, володіють технологіями роботи в малих групах для фасилітації засідань, розуміють технологічні особливості процесів ведення дискусій і колективного прийняття рішень тощо.

Секретаріат бере участь у всіх етапах процесу розроблення та впровадження стратегії. Його роль можна вважати такою, що спрямована на розвиток здатності обласної громади брати участь у цьому процесі, планувати та діяти.

Крок 5. Підготування плану інформування та залучення

Як було зазначено вище, розроблення стратегічного плану здійснюється із залученням зацікавлених сторін області. Зацікавлені сторони мають знати про всі етапи процесу стратегічного планування взагалі, а також мати змогу брати в них участь. Проте різні зацікавлені сторони чи групи громадськості регіону можуть мати різні можливості та/чи преференції щодо каналів отримання інформації і шляхів комунікації з робочою групою. Тому до початку процесу стратегічного планування на підставі результатів аналізу зацікавлених сторін регіональна робоча група має розробити план інформування та залучення, в якому розписано:

1) які результати різних етапів і заходів повідомлятимуть зацікавленим сторонам та які канали інформації будуть задіяні в кожному випадку;

2) які інструменти інформування та залучення будуть задіяні на кожному з етапів щодо тієї чи іншої зацікавленої сторони.

Для визначення найприйнятніших шляхів інформування та залучення можна проводити спеціальні дослідження, мета яких – дістати чітку картину щодо преференцій зацікавлених сторін тощо. Як приклад, у таблиці 2.2 наведено результати опитування 300 домоволодінь міста Ванкувер (Канада) напередодні початку процесу розроблення стратегічного плану міста.

Для прикладу, в додатках 6 та 8 подано схему розроблення плану інформування та опис відповідних інструментів, консультування та залучення громадян і зацікавлених осіб щодо розроблення й реалізації стратегії.

Таблиця 2.2. Хто хоче брати участь і яким чином

Рівень зацікавленості щодо участі в плануванні розвитку міста: 70% респондентів потрапили до категорії «зацікавлені» та «частково зацікавлені».

Чому люди проявили зацікавленість?

Стурбованість щодо майбутнього їхнього міста: незадовільний стан екології, нерозвиненість системи громадського транспорту, високий рівень злочинності, незадовільний розвиток економіки й архітектури міста.

Чому деякі з опитаних не мали наміру брати участь?

- Брак часу
- Мали намір переїхати до іншого міста
- Не певні, що їхню думку буде враховано

Яким чином люди хотіли отримувати інформацію?

- З друкованих матеріалів, надісланих додому (46%) переважно старші люди, малозабезпечені
- З теленовін (40%)
- З новин по радіо (24%) – переважно малозабезпечені

- | | |
|------------------------------------|----------------|
| • З газетних статей | (36%) |
| • З каналів кабельного телебачення | (16%) |
| • У публічних місцях | (20%) |
| • З виступів офіційних осіб | (13%) |
| • «Рядок, що біжить» на ТБ | (10%) |
| • З інтернету | (20% і більше) |

Яким чином люди прагнули бути залученими?

- | | |
|--|-------|
| • Заповнити анкету | (67%) |
| • Взяти участь у зустрічі за місцем проживання | (58%) |
| • Написати листа | (49%) |
| • Висловити свої думки по телефону | (32%) |
| • Відвідати засідання міської ради | (34%) |

Портрет типового учасника

У 60% випадків це жінка 35-54 років, яка має університетську освіту (83% випадків), живе в місті понад 10 років, має у власності житло, отримує дохід вище середнього рівня, живе в західній частині міста, брала участь у минулих виборах.

Залучення громадськості на першому етапі

Підготовчий етап – це власне початок процесу стратегічного планування, а отже, й інформування та залучення зацікавлених сторін, громадськості.

На початку першого етапу громадськість не знає про те, що в області розпочинається процес стратегічного планування. Різноманітним групам громади області потрібні різні види й обсяги інформації залежно від їхньої можливої ролі в процесі планування. Щоб сприяти визначенню зацікавлених сторін та подальшому їх залученню до процесів стратегічного планування необхідно інформувати широку громадськість у різні способи. Оскільки 5-й крок підготовчого етапу стосується розроблення специфічного плану інформування та залучення, вся робота на цьому етапі передбачає участь громадськості у підготовчих заходах тією чи іншою мірою.

У додатку 8 «Розроблення плану інформування» вміщено деякі основні принципи та корисні поради з підготування комунікаційного плану для процесу розроблення стратегії.

Робочі групи мають бути готовими до витрачання значної кількості часу на ведення дискусій і переговорів, оскільки розроблення стратегії може зачіпати численні інтереси, тому суперечки можуть виникати з різних приводів – від обговорення необхідності мати стратегічний план взагалі до того, які питання він має вирішувати, хто має бути залучений, коли, де і як.

Ведення такого діалогу – важливе завдання, але громадськості на цьому етапі потрібна переважно базова інформація про те, що таке стратегічний план розвитку області, як триватиме робота з його розроблення, якими будуть результати й наслідки тощо.

Отже, до основних заходів із залучення зацікавлених сторін на першому етапі належать розроблення плану інформування; створення постійної

веб-сторінки; пошук можливостей залучення груп не з-поміж зацікавлених сторін тощо.

Основними інструментами залучення на цьому етапі є поширення друкованої інформації, поширення інформації засобами ТБ і радіо, аналіз зацікавлених сторін, опитування ключових зацікавлених сторін та створення робочих груп⁴.

Найкращі практики: Комплексне дослідження розвитку міста Гамільтон з широким залученням громадськості до процесу стратегічного планування.

Назва: Інтегрована стратегія розвитку/розширення м.Гамільтон (GRIDS), 2006

Країна: місто Гамільтон, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- стратегічне планування має відповідати положенням політики провінції;
- стратегічне планування має бути сталим процесом;
- у процесі планування варто об'єднати результати досліджень та внесок громади;
- необхідно розробити план залучення громадськості.

Опис:

Гамільтон – велике промислове місто з майже півмільйонним населенням, розташоване в індустріальному серці провінції Онтаріо та Канади взагалі. Нещодавно провінція Онтаріо визначила цілі зростання й екологічні обмеження щодо подальшого розвитку та розширення міст. У цих рамках місто Гамільтон розпочало комплексне стратегічне планування всіх аспектів свого зростання. Документ дістав назву «Інтегрована стратегія розвитку, пов'язана з розширенням міста Гамільтона (GRIDS)» і був одним з перших у провінції. Стратегію розроблено за активної участі громадськості.

Особливе занепокоєння влади Гамільтона викликало те, що в процесі планування необхідно було використати великий обсяг наявної технічної інформації. Як саме і в якій формі можна використати цю інформацію в процесі залучення громадськості? Для цього було розроблено процес консультації під назвою «Розбудова міцних підвалин» або BASF. BASF виконували протягом 2 років (2005-2006), і ґрунтувалися на чотирьох головних принципах:

1. Звернення до громади – залучення простих людей.
2. Забезпечення врахування інтересів усіх груп у місті.
3. Надання можливостей громаді для просвіти та здобуття інформації.
4. Досягнення консенсусу та відданості ідеї.

Процес залучення громадськості відбувався в 3 раунди технічної роботи. Було проведено семінари, опубліковано газетні статті, створено веб-сторін-

⁴ Детальний опис інструментів залучення наведених тут і далі по тексту міститься у додатку 6.

ки, здійснено технічні презентації напрацювань, організовано публічні збори, зустрічі зацікавлених сторін тощо. Процес залучення громадськості був активним, і наприкінці 2006 р. план був створений.

Довідкові матеріали:

1) Матеріали проекту Гамільтон GRIDS можна знайти й завантажити за адресою <http://www.hamilton.ca/grids>. Інтегрована стратегія розвитку складається з різних компонентів, і всі вони можуть бути завантажені з цього сайту. Коментарі й запитання щодо процесу GRIDS можна спрямовувати електронною поштою на адресу: GRIDS@hamilton.ca.

Етап 2. Формулювання бачення розвитку регіону

Успішне завершення підготовчого етапу розроблення стратегічного плану означає готовність учасників розпочати безпосередньо процес стратегічного планування. Першим етапом розроблення стратегії є формулювання бачення майбутнього розвитку регіону та місії.

Формулювання бачення майбутнього вартує найпильнішої уваги серед складників стратегічного планування, оскільки саме воно визначає напрями подальшої роботи над стратегією. Формулювання спільного стратегічного бачення майбутнього – ключовий аспект стратегії. Цій меті будуть підпорядковані всі складники стратегічного плану, вся діяльність щодо втілення його.

Бачення майбутнього (стратегічне бачення)

показує мету та форми розвитку, сформульовані в лаконічній формі й часто в піднесеному тоні.

Наведемо деякі дефініції терміна «бачення» в сенсі бачення розвитку області.

Бачення – це загальний опис бажаного майбутнього області через 10-20 років.

Бачення бажаного майбутнього – це образ, що має оволодіти всією регіональною спільнотою, тому таку силу може мати лише бачення, що сформульоване всім населенням відповідно до його уявлень про краще майбутнє.

Бачення відповідає на запитання «Чого ми хочемо досягти?».

Бачення, яке, попри свою амбітність і відчайдушну сміливість, має бути так чи інакше пов'язане з наявними об'єктивними реаліями, складається з трьох елементів:

- 1) що з наявного в регіоні варто зберегти та примножити в майбутньому?
- 2) чого з наявного в регіоні треба позбутись, аби зменшити його вплив на розвиток у майбутньому?
- 3) чого нового має набути регіон?

Бачення – найважливіший акт суспільного консенсусу, оскільки воно спрямовуватиме пріоритети й операційні цілі та заходи в ході розроблення стратегії. Крім того, суспільно схвалене бачення дає змогу перевіряти, чи веде той чи інший крок (захід, проект) до його втілення, який з альтернативних кроків найефективніший для досягнення спільної визначеної в ньому мети. Тому заради створення сприятливого клімату для впровадження стратегії до вироблення бачення необхідно залучати всіх зацікавлених сторін та громадськість регіону. До процесу вироблення бачення мають бути залучені також районний, міський та сільський рівні громади області.

Процес розробки бачення

Передусім регіональна робоча група може самостійно визначити власний варіант бачення бажаного майбутнього регіону. Така робота здійснюється в рамках семінарів, орієнтовний сценарій яких наведено нижче.

Ним передбачено виконання 11 специфічних кроків. Для виконання роботи необхідна допомога двох фасилітаторів та секретаря з комп'ютерними

навичками і доступом до принтера. Також слід підготувати кімнату зі столами для зручної роботи 5-8 осіб за кожним і фліп-чартами або папером та маркерами/фломастерами. Сценарій семінару такий:

1-й крок (велика група)

1. Відповідальна особа представляє семінар і робить огляд етапів процесу стратегічного планування.
2. Відповідальна особа робить огляд дефініцій бачення.
3. Відповідальна особа описує свою роль: відповідає за процес розроблення; вона об'єктивна й неупереджена.
4. Пояснення учасникам «основних правил», а саме: коментарі та зауваження обмежуються 2-3 хвилинами на особу; не дозволяється перебивати інших; вимагається бути ввічливими; «неправильних» ідей не буває. Основні правила поширюються на всіх учасників.

2-й крок (велика група)

1. Запитайте кожного учасника про три найважливіші риси, якими має володіти область через 10-20 років.
2. Запишіть ці риси (можуть знадобитись два фліп-чарта).
3. Згрупуйте ці риси за сферами інтересів/галузями (напр., охорона здоров'я, молодь, високотехнологічна промисловість, довкілля, врядування тощо).
4. Роздрукуйте цю інформацію й роздайте всім учасникам.

3-й крок (малі групи)

1. Учасники діляться на групи за інтересами (кожна група має папір або фліп-чарт); в одній сфері інтересів може бути більш як одна група.
2. Учасники розповідають про свої освіту, досвід, підготовку.
3. Визначте, яких інтересів / перспектив не представлено в групі; узгодьте, хто представлятиме їх.
4. Призначте секретаря.
5. Дайте перлік важливих питань.
6. Опишіть питання детальніше.
7. Поставте питання в порядку важливості.

4-й крок (велика група)

1. «Речники» представляють результати роботи їхньої групи (по 5 хвилин).
2. Учасники ставлять запитання тільки заради прояснення.

5-й крок

1. Відповідальна особа та представники кожної з малих груп розробляють перелік питань для всіх сфер інтересів (складання переліку за обідом).
2. Роздавання переліків усім учасникам.

6-й крок (малі групи)

1. Малі групи виробляють бачення розвитку області в своїй сфері інтересів (до однієї сторінки).

2. Малі групи беруть до уваги питання з інших сфер інтересів (напр., група з розвитку туризму може мати ідеї щодо працевлаштування молоді; група з розвитку промисловості може зосередитись на екологічній промисловості тощо).

7-й крок

Відповідальна особа та по одному представникові малих груп формують проект загального опису бачення, в якому поєднано різноманітні сфери інтересів.

8-й крок (велика група)

1. З проектом опису бачення ознайомлюються всі учасники, за потреби його модифікують.
2. Переглянутий опис бачення друкують і розповсюджують серед усіх учасників.

9-й крок (малі групи)

1. Малі групи окреслюють кроки, які треба здійснити задля впровадження бачення в своїй сфері інтересів для області.
2. Малі групи розглядають опис бачення загалом.

10-й крок (велика група)

1. Описи бачення поширюють серед усіх учасників.
2. Опис бачення вдосконалюють.

11-й крок

Інформацію про описи бачення та місії поширюють згідно з узгодженим планом інформування.

Після найширшого залучення зацікавлених сторін до обговорення бачення майбутнього регіону регіональна робоча група опрацьовує отримані матеріали і опрацьовує єдине формулювання бачення. Його доводять до відома всієї громадськості регіону.

Залучення громадськості на другому етапі

Зацікавлені сторони необхідно залучати в процесі підготування опису бачення та місії. Це той етап, на якому необхідно знаходити консенсус серед широких кіл населення щодо напрямків розвитку області на наступні 10-20 років. Без згоди широких громадських кіл регіону з баченням і місією стратегічний план не буде успішним.

Саме в перебігу реалізації заходів із залучення зацікавлених сторін широкому загалові області стає справді відомо про процес стратегічного планування. Як було зазначено вище, процес вироблення описів бачення та місії має здійснюватися на обласному, районному, муніципальному та сільському рівнях. Якщо заходи з розробки бачення на обласному, районному рівнях та рівні міста й села добре сплановані та розрекламовані, а про їхні результати регіональна робоча група та лідери громади належним чином повідомили широку громадськість, зусилля щодо розроблення бачення майбутнього роз-

витку регіону населенням забезпечать підтримку громади процесу розробки та формулювання бачення.

Головні заходи із залучення зацікавлених сторін на етапі розробки бачення та місії передбачають: виконання плану інформування, спрямованого на підготування груп учасників до роботи над баченням, а також повідомлення про результати їхньої роботи; наповнення постійної веб-сторінки необхідною інформацією; всебічне поширення інформації про заходи та їх результати; план на 3-й етап – SWOT-аналіз.

У рамках цього процесу можна організувати публікації в місцевій пресі, передачі на місцевому радіо й телебаченні. Доцільні й виступи керівників органів влади та регіональної робочої групи на підприємствах і зборах громадян, обговорення бачення майбутнього регіону в трудових колективах, освітніх закладах, на зборах місцевих громадських об'єднань тощо. Застосовують практику організації конкурсу творчих робіт серед студентів та учнів шкіл з підготування опису бачення майбутнього рідного краю. Можна також запропонувати школярам як домашнє завдання написати твір на тему «Регіон моєї мрії». В такому разі цю тему зможе обговорити кожна сім'я, в якій є школяр.

Головними інструментами залучення на другому етапі є діяльність регіональної робочої групи та проведення фокус-груп з різними аудиторіями щодо питань розробки бачення на обласному, районному, муніципальному та сільському рівнях.

Найкращі практики: Місто Ватерлоо виробило бачення розвитку громади за широкомасштабного залучення громадськості.

Назва: Уявіть! Ватерлоо: Бачення громади

Країна: Місто Ватерлоо, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- розроблення комплексного бачення та місії громади при широкомасштабно-му залученні громадськості;
- вигодами від розвитку міста користується вся громада;
- об'єднання всіх аспектів життя громади – економічного, екологічного, культурного, рекреаційного, транспортного тощо;
- діяльність муніципалітету.

Опис:

Місто Ватерлоо має 113 000 населення й розташоване в сільсько-господарській зоні південного заходу Онтаріо. В 2001 р. воно виробило бачення громади під назвою «Уявіть Ватерлоо!». Це бачення стало результатом широкомасштабного залучення громадськості протягом понад року. В цій діяльності взяли участь більш як 1700 місцевих мешканців. Словосполучення «Уявіть Ватерлоо!» стосується міста й громади, зокрема й індивідуумів, асоціацій, зацікавлених груп, представників бізнесу та інших учасників, які спільно працюють над виробленням бачення. Це комплексне бачення стосується 10 сфер: громади, довкілля, економіки, парків і рекреаційних зон,

культури, планування, транспорту, житлових кварталів міста, коледжів/університетів та уряду міста.

«Уявіть Ватерлоо!» спонукала до створення ще однієї організації, що дістала назву «Інтелектуальне Ватерлоо». Вона зосереджена на академічній громаді міста (кілька коледжів та університетів) і має на меті розвиток інновацій, навчання впродовж життя та збереження й приваблення до міста талановитих людей, що сприятиме підвищенню конкурентності міста на глобальній економічній арені. «Інтелектуальне Ватерлоо» підготувала свою власну стратегію забезпечення розвитку на місцевому рівні та широкомасштабного глобального застосування основних інтелектуальних і технологічних досягнень.

Ці два документи демонструють зв'язок між баченням і стратегічними задачами, якими займаються різні групи. У Ватерлоо процес участі громадськості у виробленні бачення громади допоміг активізувати місцеві університетські кола.

Довідковий матеріал:

- 1) матеріали про розробку бачення розвитку громади «Уявіть Ватерлоо!» можна завантажити за адресою <http://www.city.waterloo.on.ca>. Знайдіть посилання «environmental strategic plan» і натисніть на «Imagine Waterloo»;
- 2) матеріали про «Інтелектуальне Ватерлоо» можна завантажити за адресою <http://www.intelligentwaterloo.com/en/strategicplanning.shtml>.

Найкращі практики: Стратегічний план розвитку міста Торонто – гарний приклад описів бачення та місії.

Назва: Стратегічний план розвитку міста Торонто (1999-2001)

Країна: Місто Торонто, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- опис бачення;
- опис місії;
- додаткові стратегії: економічного розвитку; поліпшення екології; розширення міста (офіційний план);
- розроблення та впровадження стратегії відповідно до загальних правил фіскальної дисципліни.

Опис

Місто Торонто – столиця провінції Онтаріо з населенням понад 2,5 мільйона осіб (у регіоні з населенням приблизно 5 млн. осіб). Містом керують міська рада з 44 депутатів-політиків та мер. Стратегічний план Торонто містить бачення розвитку міста, затверджене міською радою, опис місії виконавчого органу міста та цілі, які рада визначила спільно з громадою, – все, що важливо для забезпечення якості життя в місті. Цілі плану згруповані за п'ятьма тематичними пріоритетами: громада; економіка; довкілля; врядування та розбудова міста. Є також 19 «напрямків міста», серед яких моніторинг якості життя в місті; інвестування в людей і створення робочих

місць; підтримка міцних і здорових районів міста та громад; підтримка руху «зелене Торонто»; розбудова потенціалу громади й активне залучення населення до громадського життя; надання високоякісних державних послуг; встановлення стійких механізмів і джерел фінансування тощо.

Процесом стратегічного планування керували референтна група міськради та секретаріат, до якого ввійшли представники кожного муніципального департаменту. Кілька спеціальних робочих груп міськради розробляли додаткові стратегії економічного розвитку, суспільного розвитку, захисту довкілля та розширення міста (офіційний план). Кожна з них провадила свій окремий процес залучення громадськості. В деяких випадках це був дуже широкий процес, подібний до розроблення офіційного плану. В консультаціях щодо офіційного плану брали участь усі зацікавлені сторони, асоціації мешканців і бізнес-кіл, міжкультурні групи, молодіжні групи, установи, великі компанії та школи. Стратегічний план Торонто рада ухвалила в три етапи: бачення та цілі – листопад 1999 р.; напрямки розвитку міста – серпень 2000 р.; механізми виконання стратегії – грудень 2001 р.

Довідковий матеріал:

- 1) матеріал щодо стратегічного плану Торонто можна завантажити за адресою www.toronto.ca/strategic_plan/index. Особливо цікаве таке: бачення міста; опис місії; пріоритетні напрями розвитку міста (з детальними описами кожного з 19 напрямів); підходи до фінансового забезпечення. Є також посилання до додаткових стратегій.

Найкращі практики: Формулювання бачення майбутнього в областях України.

Область	Бачення майбутнього
Івано-Франківська область	Прикарпаття – економічно самодостатній, екологічно чистий регіон раціонального й ефективного використання природно-ресурсного потенціалу, стійкого зростання добробуту та високого соціально-духовного рівня життя населення.
Чернівецька область	Буковина – край, де варто жити! Екологічно чиста європейська прикордонна область, соціально орієнтована, високого рівня споживання, технологій і послуг, інтелектуальний та рекреаційний регіон.
Закарпатська область	Закарпаття – економічно розвинений, екологічно чистий, рекреаційно-туристичний центральноєвропейський прикордонний регіон України зі збереженими та примноженими унікальною природою, самобутньою культурою, історико-архітектурною спадщиною; з високою освіченістю та духовністю громадян і відродженими традиціями самоврядності громад. Край, у якому забезпечують і підтримують стійкий розвиток, рівні можливості для всіх мешканців та безпеку їхньої життєдіяльності, міжнаціональну злагоду, гармонію між містом і селом; розвиток підприємництва та дружні й взаємовигідні зв'язки із сусідніми областями і країнами.

Найкращі практики: Формулювання бачення майбутнього м. Вільнюс.

Бачення розвитку міста Вільнюс до 2020 року:

Вільнюс – столиця Литви, найсучасніше місто Центральної та Східної Європи, міжнародний центр політики, бізнесу, науки і культури.

Сучасність Вільнюса виявляється в **НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**, сформованій у **РОЗВИНЕНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**, яке живе в умовах **УНІКАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**.

Нова економіка

Вільнюс служить для світу воротами до Литви. Столиця країни є привабливим місцем для місцевого й міжнародного бізнесу. Сучасна транспортна система (аеропорт, шосейні та залізничні шляхи і громадський транспорт) забезпечує швидке і зручне сполучення міста з регіоном та усім світом. Вільнюс – центр сучасних технологій та економіки знань, що стимулює інновації як у межах країни, так і в усьому регіоні. Розвиток сучасної економіки тісно пов'язаний із потужним потенціалом, який нагромаджено у сферах науки та освіти. Вільнюс – відомий центр туризму, проведення конференцій, виставок та розваг.

Розвинене суспільство

Вільнюс – центр суспільства, побудованого на знаннях. Він – динамічне місце для творчої роботи, якому віддають перевагу молоді люди, і забезпечене ресурсами кваліфікованих фахівців. Вільнюс – місто з високим рівнем життя. Сучасна система соціального забезпечення гарантує соціальну справедливість та безпеку для численних груп мешканців Вільнюса. Столиця Литви розташована на перетині західної та східної культури, тому тут заохочують і підтримують розмаїття.

Унікальне середовище

Вільнюс – доброзичливе, відкрите й унікальне місто. Новий міський розвиток, що планується й здійснюється в гармонії із культурною та природною спадщиною міста. Вільнюс – екологічно чисте місто, яке дбає про своє унікальне природне середовище, адаптоване до рекреаційних потреб мешканців міста та його гостей.

Етап 3. Аналіз регіону

Третій етап стратегічного планування розвитку регіону передбачає проведення комплексного соціально-економічного аналізу його території через оцінювання соціально-економічного стану, проведення SWOT-аналізу та TOWS-аналізу. Сутність і формати здійснення зазначених видів аналізу відображено, відповідно, в кроках 1, 2 та 3 цього етапу.

Крок 1. Оцінювання соціально-економічного стану регіону

Оцінювання соціально-економічного стану території має кілька цілей:

- 1) закласти підвалини для точнішого визначення передумов стратегічного вибору напрямків розвитку;
- 2) відобразити ресурсні можливості регіону для потенційних інвесторів і кредиторів;
- 3) здійснити позиціонування регіону для просування на глобальному ринку.

Інформаційною базою для оцінювання соціально-економічного стану території можуть стати статистичні дані про розвиток за кілька років, звіти про виконання окремих програм, реалізовуваних на відповідній території, різні обстеження, результати соціологічних опитувань та анкетування, матеріальні, фінансові, міжрегіональні баланси, баланс трудових ресурсів тощо. Бажано, щоб статистичні дані мали історичний розріз, їх порівнювали з подібними середніми показниками в Україні, регіонах країн Центральної та Східної Європи й Нових Незалежних Держав, а також зі світовими тенденціями. Корисно до цієї роботи залучати незалежних аналітиків.

Територіальна стратифікація може слугувати просторовому структуруванню життєдіяльності території (рис. 2.2), яке дасть змогу виявити специфіку конкретної території на основі таких її складників: природний потенціал; науково-технічний потенціал; трудовий потенціал; фінансовий потенціал; інформаційний потенціал; економічний розвиток; стан розвитку інфраструктури; соціальний розвиток; політичний розвиток. Характеристику окремих складників стратифікації території можна здійснювати за різноманітними показниками.

Природний потенціал зазвичай визначається станом і прогностичними оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом природного середовища. Вони охоплюють: аналіз геологічної будови території, клімату, рельєфу, розмаїття ґрунтів і рослинності, корисних копалин, інших природних чинників. Оцінювання оздоровчих і рекреаційних ресурсів здійснюють шляхом визначення придатності їх для лікування та відпочинку (кліматичні умови, естетична цінність ландшафтів, наявність бальнеологічних властивостей тощо). Стан довілля може бути охарактеризований рівнями забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів, обсягами накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання й опромінювання, потужністю, структурою та перспективами

нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо).

Оцінка *трудового потенціалу* передбачає передусім визначення демографічної ситуації в регіоні, яка може бути охарактеризована показниками чисельності та приросту населення, розподілу постійного населення за статтю та віком. Ринок трудових ресурсів характеризується наявною та прогнозованою кількістю робітників, їхньою зайнятістю та станом ринку праці, а також рівнем доходів, витрат і заощаджень людей та їх структурою, економічною активністю населення.

Фінансовий потенціал регіону характеризується розвиненістю комерційних банків, пенсійних фондів, страхових та інвестиційних компаній. Важливий рух інвестицій, тому необхідно здійснити оцінювання інвестиційної привабливості регіону, розробити його інвестиційний паспорт.

Оцінювання *науково-технічного потенціалу* здійснюється за показниками наявності науково-дослідних, дослідно-експериментальних, впроваджувальних, інформаційних, проектних організацій, вищих навчальних закладів, їхньої спеціалізації, чисельності та якісної характеристики наукових кадрів, кількість запатентованих і впроваджених інноваційних ідей.



Рис. 2.2. Схема складників стратифікації території

Інформаційний потенціал визначається розвиненістю інформаційних комунікацій: кількістю й рівнем розвитку засобів масової інформації та користувачів інтернету; технічною оснащеністю органів управління та бюджетних організацій, установ; ступенем упровадження в управлінський процес новітніх інформаційних технологій тощо.

Економічний розвиток оцінюється обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, часткою наукомістких інвестиційно спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання,

ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури. Основні показники економічної статистики доцільно подавати за формами власності й основними галузями економіки, відокремивши приватизацію та розвиток підприємництва: кількість об'єктів за формами власності, за видами економічної діяльності та за організаційно-правовими формами господарювання, зокрема й створених і ліквідованих; кількість підприємств та обсяг промислової продукції за формами власності; кількість об'єктів, які змінили форму власності, за видами економічної діяльності (сільське господарство, промисловість, будівництво, готелі та ресторани, транспорт і зв'язок, державне управління, освіта, охорона здоров'я та соціальна допомога тощо); вартісні показники реформування власності об'єктів за класифікаційними групами відповідно до Державної програми приватизації, що затверджується законом (А – об'єкти малої приватизації; В, Г – об'єкти великої приватизації, зокрема й підприємства, що на момент прийняття рішення про приватизацію мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави або займають монопольне становище на загальнодержавному ринку відповідних товарів, робіт, послуг; Д – об'єкти незавершеного будівництва, законсервовані об'єкти; Е – акції (частки, паї), що належать державі у статутних фондах господарських товариств (зокрема й з іноземними інвестиціями), розташованих на території України або за кордоном; Ж – об'єкти соціально-культурного та побутового призначення); кількість об'єктів, які змінили форму власності, за способами приватизації (шляхом викупу; викупу за альтернативним планом приватизації; викупу майна, зданого в оренду з викупом; продажу на аукціоні, за некомерційним конкурсом, комерційним конкурсом, конкурсом з відстрочуванням платежу; продажу акцій відкритих акціонерних товариств); кількість малих підприємств, зокрема й за видами економічної діяльності та формами власності; частка продукції малих підприємств у загальних обсягах виробництва продукції на території тощо.

Крім того, треба оцінити виробничо-господарську спеціалізацію регіону, для чого необхідно визначити коефіцієнт інтегрованості регіону в міжрегіональну кооперацію та спеціалізацію виробництва, співвідношення структур ввозу і вивозу продукції зі структурою попиту на засоби виробництва, структуру потреб регіону в увезеній продукції за галузями господарства, скласти ввізний і вивізний, а також паливно-енергетичний баланси регіону.

Можливості *торгово-комерційного сектору* економіки залежать передусім від загального стану промисловості регіону, а також характеру товарного обігу. Тому необхідно проаналізувати обсяги продажу споживчих товарів за всіма каналами реалізації (обсяг роздрібного товарообігу, обіг організованих ринків) та неформальних ринків (роздрібний товарообіг юридичних осіб, що здійснюють роздрібну торгівлю та громадське харчування, товари, які ввезені в регіон у великих або незначних кількостях).

Стан *соціального розвитку* регіону залежить від багатьох чинників, тому оцінити його можна за окремими напрямками: основні показники охорони здоров'я, співвідношення заробітної плати, пенсії та встановлених соціальних нормативів, соціальні гарантії, введення в експлуатацію об'єктів соціаль-

ної сфери, видатки державного та місцевого бюджетів на охорону здоров'я, освіту, культуру, фізичну культуру і спорт, соціальне забезпечення.

Оцінка розвитку інфраструктури здійснюється за кількома напрямками: 1) шляхом виявлення основних ліній та вузлів соціально-економічного розвитку й тяжіння інвестицій; наявних міжнародних транспортних коридорів, інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей, головних річок, узбережжя морів, прикордонних смуг та розташованих на їх перетині головних міст, а також зон їх стимуляційного впливу; 2) завдяки аналізу інституційної інфраструктури, її репрезентативності, умов і якості функціонування.

Політичний розвиток характеризується активністю політичних партій і громадських організацій, органів самоорганізації населення, зареєстрованих на територій; ефективністю діяльності місцевих органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Здійснюється аналіз геополітичного розташування території.

Крок 2. SWOT-аналіз регіону

Наступний крок у рамках підготування стратегії – проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток регіону. Такий аналіз дає змогу виявити основні проблеми та перешкоди, що ускладнюють надходження до регіону інвестицій, позиції регіону в тих галузях, де він конкурентний тощо.

SWOT-аналіз

дає змогу виявити сильні та слабкі сторони внутрішньотериторіального розвитку регіону, можливості та загрози, які виникають ззовні.

Назва «SWOT-аналіз» походить від перших літер англійських слів.

Strengths – сильні сторони – це внутрішні особливості регіону, які мають потужну основу для його розвитку.

Weaknesses – слабкі сторони – це внутрішні особливості регіону, які ускладнюють його розвиток.

Opportunities – можливості – наявні або можливі в майбутньому, зовнішні для регіону умови, сприятливі для його розвитку.

Threats – загрози – наявні або можливі в майбутньому, зовнішні для регіону умови, несприятливі чи навіть небезпечні для його розвитку.

Мета здійснення SWOT-аналізу:

- пошук можливостей для того, щоб скористатись сильними сторонами та подолати слабкі;
- пошук шляхів для того, щоб скористатись можливостями й навчитись урахувувати та протистояти загрозам або, ще краще, перетворити їх на можливості.

Внутрішні для області чинники оцінюють з погляду їх сили і слабкості (напр., це певні наявні на момент здійснення аналізу чинники, що їх спільнота дістала природно чи історично: кліматичні умови, географічне розташування, стан економіки, інфраструктура та природне середовище, склад

населення, громадська думка, а також наявні передумови для якихось позитивних чи негативних процесів).

Зокрема, сильними сторонами будь-якої території є її ресурси (наприклад, для Харківської області – це наявний науково-технічний та промисловий потенціал, кваліфікована робоча сила, багаті родовища газу й будівельних матеріалів, дедалі більша частка малих підприємств тощо), а слабкими – перешкоди на шляху розвитку території. Серед них, як свідчить проведений аналіз, для більшості регіонів України такими перешкодами є неврегульованість міжбюджетних відносин, неадекватна соціальна інфраструктура, проблеми у функціонуванні житлово-комунального господарства, фінансуванні освітньо-виховного комплексу області та закладів охорони здоров'я тощо. Проте у різних регіонах України є й специфічні слабкі сторони.

Зовнішні для області чинники оцінюються з позиції можливостей і загроз. Під можливостями слід розуміти ті сприятливі умови, які створює зовнішнє середовище (наприклад, прийняття законів про спеціальні економічні зони та спеціальні режими інвестування на певних територіях, що активізує інвестиційну діяльність, створення робочих місць, пожвавлює економічну діяльність, призводить до збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів; динаміка національної та світової економіки, наприклад, позитивна для регіону світова кон'юнктура цін та продукцію, що виробляється в області; глобальні технологічні зміни; національне та міжнародне законодавство; національні й міжнародні події, наприклад «Євро – 2012» тощо). На жаль, зовнішнє середовище також багате чинниками, що негативно впливають на розвиток будь-якої території й тому визначаються як загрози, бо здатні призвести до втрат або зниження темпів зростання її соціально-економічного розвитку (наприклад, демографічні зміни в країні та світі загалом як сучасна мегатенденція; глобальні кліматичні зміни та екологічна загроза; георегіональні політичні та економічні тенденції тощо).

SWOT-аналіз може здійснювати робоча група методом «мозкового штурму». При цьому доцільно провести інтерв'ю з керівниками регіональної влади та провідних бізнес-структур, національних і міжнародних експертів, науковців тощо. Для виявлення всіх сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек варто провести цілу низку заходів різного формату та рівня. Від повноти та глибини виявлення й опису тенденцій, реальних і потенційних можливостей та небезпек, а також окремих надзвичайних ситуацій, соціальних, політичних, економічних, міжнародних та інших зовнішніх чинників залежатиме якість SWOT-аналізу. А від цього, своєю чергою, залежатиме дієвість стратегії, а отже, й ефективність використання коштів, спрямованих на її реалізацію. Результати SWOT-аналізу представляють у формі таблиці (табл. 2.3).

Результати SWOT-аналізу трансформуються в матрицю – TOWS, яка формується на основі різних комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, можливості – слабкі сторони, слабкі сторони – загрози (табл. 2.4).

Таблиця 2.3. Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Детальний опис	Способи збереження чи підсилення кожної із сильних сторін
1. 2. 3.		
Слабкі сторони	Детальний опис	Способи мінімізації чи подолання кожної зі слабких сторін
1. 2. 3.		
Можливості	Детальний опис	Способи, як можна скористатися кожною з можливостей
1. 2. 3.		
Загрози	Детальний опис	Способи подолання кожної із загроз
1. 2. 3.		

Крок 3. TOWS-аналіз регіону (матриця стратегічного вибору)

Таблиця 2.4. Матриця стратегічного вибору (TOWS-аналіз)

Внутрішні чинники Зовнішні Чинники	СИЛЬНІ СТОРОНИ S	СЛАБКІ СТОРОНИ W
МОЖЛИВОСТІ O	Стратегія S-O Максі-максі (Стратегія успіху)	Стратегія W-O Міні-максі (Стратегія конкуренції)
ЗАГРОЗИ T	Стратегія S-T Максі-міні (Стратегія збереження)	Стратегія W-T Міні-міні (Стратегія оборони)

Для підготування матриці стратегічних виборів робоча група за активної участі експертів за бальною системою (наприклад, від 0 до 3), оцінює ступінь взаємозалежності основних характеристик SWOT-аналізу. У табл. 2.5 наведено фрагмент матриці TOWS-аналізу, підготовленої в м. Брянці Луганської області. Як видно з таблиці, узагальнення результатів дає змогу сформулювати шість стратегічних напрямків розвитку міста в такій послідовності: 1) розвиток неугільної промисловості (легкої та поліграфії), 2) створення нових підприємств на вільних площах, 3) подальший розвиток малого бізнесу, 4) розвиток малих шахт, 5) передання в оренду або продаж земельних ділянок, 6) налагодження комунікацій з населенням та формування позитивного іміджу влади.

Таблиця 2.5. Фрагмент матриці TOWS-аналізу можливого розвитку м. Брянки (Луганська обл.)

Сильні сторони	Позитивна динаміка розвитку малого бізнесу	Розвинута інфраструктура малого бізнесу (банки, кредитний союз, фонд підтримки, бізнес-центр)	Велика місткість ринку праці	Наявність вільних промислових площ та вільними виробничими площами на працюючих підприємствах	Позитивний досвід соціального партнерства	Пільговий статус оподаткування для великого бізнесу (згідно з Законом про територію пріоритетного розвитку)	Вигідне географічне положення	Наявність частки власності громади в товариствах (ВАГ «Поліграфіст», ВАГ «Брянківчанка»)	Разом
Можливості									
Подальший розвиток малого бізнесу	3	3	1	1	3	0	3	3	17
Розвиток взаємозв'язку з населенням та формування позитивного іміджу влади	3	3	2	1	3	0	1	0	13
Створення нових підприємств на вільних площах	1	3	3	3	1	3	3	0	17
Розвиток неугільної промисловості (легкої та поліграфії)	3	3	3	0	2	2	3	3	19
Передання в оренду або продаж земельних ділянок	3	3	0	3	1	3	2	0	15
Розвиток малих шахт	3	3	3	1	1	0	3	1	15
Разом	16	18	12	9	11	8	15	7	-

Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку території, крім методів SWOT- та TOWS-аналізу, в українській і світовій практиках використовують й інші методи аналізу. Наприклад, у Харківській області при розробці сценаріїв можливого розвитку використовували такі методи системного аналізу, як метод Делфі, аналіз ієрархій, перехресний аналіз тощо. В Луганській – визначенню стратегічних пріоритетів передували аналіз ситуації та чинників, причинно-наслідковий аналіз головної проблеми.

Залучення громадськості на третьому етапі

Залежно від потреби в різних частинах області проводять засідання регіональної робочої групи. Її члени та основні зацікавлені сторони діляться своїм досвідом і знаннями з метою вироблення картини поточної ситуації й обговорення її впливу на можливість втілити бачення, виробленого на другому етапі.

Інформаційна діяльність і залучення громадськості зосереджені головно на результатах SWOT- та TOWS-аналізу.

Серед основних заходів із залучення зацікавлених сторін на третьому етапі застосовують такі: виконання плану інформування щодо оприлюднення результатів SWOT- та TOWS-аналізу; наповнення постійної веб-сторінки відповідною інформацією; розроблення плану для четвертого етапу – планування дій.

Головними інструментами залучення на цьому етапі є засідання регіональної та інших робочих груп з проведення SWOT- та TOWS-аналізу, друкована інформація (див. 1 етап) і публічні збори (за певних обставин). Публічні збори можуть бути доречні, якщо спостерігаються очевидні розбіжності з формулювання сильних і слабких сторін між різними географічними територіями області, про які необхідно повідомити громадськості за підготування до 4-го етапу.

Найкращі практики: Стратегія економічного зростання регіону Ніагара – гарний приклад SWOT-аналізу, а також плану дій

Назва: На шляху до майбутнього: стратегія економічного розвитку
Ніагари на 2005 – 2010 роки

Країна: Регіон Ніагара, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- обговорення тенденцій в економіці;
- SWOT-аналіз;
- стратегічні напрямки та плани дій;
- графік упровадження стратегії.

Опис

Ніагара – це регіон, який складається з міських і сільських громад, на території якого розвивається дуже різноманітна економіка: від сільського господарства та виробництва до послуг і туризму. В 2005 році було розроблено стратегію економічного розвитку, яка пов'язала 6 стратегічних пріоритетів зі специфічними планами дій.

Вибір стратегічних пріоритетів ґрунтувався на широкому обговоренні економічних тенденцій і SWOT-аналізі регіону. Цей аналіз забезпечив детальну оцінку широкого спектру сильних і слабких рис Ніагари на основі вивчення економічних тенденцій. Потім були розглянуті можливості розвитку та порівняні із загрозами, наявними в місцевій і глобальній економіці. На основі цього аналізу було виявлено шість стратегічних напрямків:

1. Розбудова потужного «голосу» громади.
2. Створення конкурентного ділового середовища.
3. Залучення стратегічних працедавців.
4. Вдосконалення транспортної та інших видів інфраструктури.
5. Вдосконалення іміджу Ніагари.
6. Створення «банку» талантів Ніагари.

Кожен з цих стратегічних напрямків потребував специфічної політики та планів дій. Було також запропоновано засоби визначення досягнення поставлених цілей та якості результатів діяльності, а також підготовано графік перегляду стратегічного плану.

Довідковий матеріал:

Матеріали «На шляху до майбутнього» можна завантажити за адресою: www.niagara.com/growniagara/communications.cfm

Етап 4. Формування пріоритетів, цілей і дій

За наслідками SWOT- та TOWS-аналізу на основі отриманих рейтингів та шляхом подальших консультацій здійснюють стратегічний вибір, тобто визначають *стратегічні пріоритети та операційні цілі*, далі розробляють *механізми* їх реалізації.

Крок 1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку регіону

Результатом проведення SWOT- та TOWS-аналізу є перелік напрямків, реалізація яких сприятиме розвитку області. Проте такий перелік може бути занадто довгим, що спричинюватиме розпорошення обмежених ресурсів. Як правило, на практиці визначають від трьох до п'яти стратегічних пріоритетів розвитку території.

Для прийняття обґрунтованого остаточного рішення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку області регіональна робоча група проводить додатковий аналіз загальнодержавних стратегій (регіональної, галузевих тощо), Генеральної схеми планування розвитку території України та схеми планування території області, середньострокових загальнодержавних, регіональних та галузевих прогнозів і програм. Також тривають додаткові консультації з місцевими органами влади та самоврядування в районах і населених пунктах області задля уточнення ступеня відповідності визначеного, на третьому етапі стратегічного планування, переліку стратегічних пріоритетів розвитку області і відповідності їх інтересам громад тощо. Перелік державних пріоритетів розвитку регіонів на період до 2015 р. наведено в додатку 9. До уваги також беруть передвиборні програми політичних партій і виборних осіб області.

Також рекомендується систему пріоритетів формувати з урахуванням певної ієрархії, тобто шляхом послідовної декомпозиції основної (генеральної) мети, визначеної в баченні. Отже, визначені пріоритети розвитку мають сприяти досягненню бачення майбутнього розвитку області. При подальшому розробленні стратегії важливо досягти взаємозв'язку між пріоритетами й операційними цілями та діями і проектами в часі, оскільки саме реалізація короткострокових поточних цілей через середньострокові тактичні досягнення може забезпечити стратегічні результати та досягнення бачення майбутнього розвитку регіону.

Обрані стратегічні пріоритети мають бути конкретними, вимірними, орієнтовними в часі та досяжними, тобто, по суті, визначати пріоритетні напрями розвитку регіону. Формулювання пріоритетів розвитку жорстко пов'язане з аналізом перспектив і розробленням механізмів їх досягнення, що гарантує відсіювання недосяжних і нездійснених цілей.

Після визначення стратегічних пріоритетів варто дати відповіді на такі принципові питання:

- Чи досягнення визначених стратегічних пріоритетів приведе до бачення майбутнього області?
- Чи правильно визначена загальна кількість стратегічних пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може не вистачити ресурсів)?

- Чи достатньо чітко сформульовано пріоритети?
- Чи можливо для кожного пріоритету визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати поступ?
- Чи не суперечать один одному певні стратегічні пріоритети?

Крок 2. Визначення операційних цілей та дій

До кожного з визначених пріоритетних напрямків розвитку області треба скласти операційний план (програму) дій. Під операційними діями розуміють проекти та окремі заходи тощо. Можливі два варіанти змісту цього плану.

Перший – операційний план, в якому зазначають операційні цілі, перелік операційних дій, необхідних для досягнення операційних цілей, вказують рекомендовані інструменти й процедури, терміни та головних учасників реалізації, встановлюють систему індикаторів (критеріїв) досягнення цілей (детальніше про індикатори, а також про розроблення системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії йтиметься у етапі 6. У цьому варіанті питання фінансового забезпечення досягнення цілей вирішують при опрацюванні щорічних програм соціально-економічного розвитку області.

Другий – варіант, за якого в доповнення до зазначеного вище операційний план містить також орієнтовний розрахунок загальної їх вартості та можливі джерела фінансування з розподілом за роками.

Приклад представлення в зведеному вигляді результатів опрацювання стратегічних пріоритетів, операційних цілей і дій (операційних заходів та проектів) щодо їх реалізації з відповідним описом, обґрунтуванням ресурсів і джерел їх надходжень, інших показників наведено в таблиці 2.6.

Залучення громадськості на четвертому етапі

Визначення пріоритетів та операційних цілей і дій передбачає участь такого ж або подібного переліку зацікавлених сторін, як і при здійсненні SWOT- та TOWS-аналізу (3-й етап), тобто людей, обізнаних зі станом справ в області. Але до цієї групи треба додати потенційних прибічників різноманітних можливих проектів, щоб мати достатньо інформації для обговорення пріоритетності проектів.

Залучення громадськості на 4-ому етапі передбачає проведення в різних місцях області зустрічей членів регіональної та інших робочих груп та громадськості задля підтвердження або модифікації пріоритетних напрямків та операційних цілей і дій, що їх відібрала регіональна робоча група.

Якщо інформування та заходи із залучення громадськості були успішними, буде досягнуто загальної згоди щодо відповідності стратегічного плану потребам мешканців області. Важливо усвідомити, що зосередження на кількох придатних для виконання проектах збільшує шанси на їх успішне втілення. Важливо також наголосити на тому, що стратегічний план – «живий» документ, який піддаватимуть моніторингу й перегляду та, що в майбутньому можуть з'явитись нові пріоритети й проекти.

Таблиця 2.6. Операційний план дій з досягнення стратегічних цілей

Стратегічні пріоритети	Операційні цілі та заходи/проекти (за роками)				
1	2		3	4	5
Пріоритет 1. Налагодження комунікативних відносин між владою, бізнесом і громадою області	Операційна ціль 1.1. Створити автоматизований банк даних нормативно-правових актів місцевої влади		2008	2009	2010
	Дії	<ul style="list-style-type: none"> розробити єдині вимоги щодо створення баз даних побудувати інформаційні магістралі ввести системи безпеки інформації, контролю доступу комп'ютеризувати архів місцевої влади 	x	x	
	Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> грошові кошти, тис. грн. техніка, одиниць фахівці, осіб 	500 132 57	350 73 25	
	Тривалість	Два роки	x	x	
	Основні виконавці	<ul style="list-style-type: none"> обласна рада, ОДА (координує роботи, контролює виконання) спілка підприємців (бере участь) громадська рада (бере участь) спеціалізоване комунальне підприємство (основний виконавець) 	x x x x	x x x x	
	Джерела фінансування	<ul style="list-style-type: none"> обласний бюджет залучені кошти 	350 150	250 100	
	Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> цільова програма спільний проект 	x x	x x	
	Індикатори виконання	<ul style="list-style-type: none"> банк даних готовий до використання і функціонує обізнаність громади (бізнесу) щодо місцевих подій участь громади (бізнесу) в обговореннях проектів НПА, що їх приймає місцева влада кількість запитів до банку даних 		x	x x x
	Операційна ціль 1.2. Впровадити електронний документообіг між територіальними органами влади				

Інший можливий формат представлення операційного плану наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Формат представлення операційного плану

Стратегічний Пріоритет	Операційна ціль	Заходи	Термін виконання	Відповідальні та залучені інституції	Необхідні ресурси		Індикатори досягнення
					Люди	Кошти	
1.	1.1.	1					
		2					
		3					
	1.2.	1					
		2					
		3					
	1.3.	1					
		2					

Серед головних заходів із залучення зацікавлених сторін на етапі планування дій виділяють такі: втілення плану інформування з метою підготовки груп учасників та окремих осіб до заходів на місцевому рівні; наповнення веб-сторінки відповідною інформацією та створення можливостей для інтерактивного спілкування; оприлюднення інформації про пріоритети, операційні цілі, заходи та проекти; планування комунікаційної стратегії для 5-го етапу – впровадження.

Головні засоби залучення зацікавлених сторін на цьому етапі передбачають зустрічі робочих груп, надання друкованої інформації (див. 1-й етап), виставки і демонстрації (див. 1-й етап), дні відкритих дверей.

Найкращі практики: Стратегічний план гуманітарних послуг міста Оттави: визначення пріоритетів для стратегічного планування, застосування інформаційної стратегії.

Назва: Місто Оттава – стратегічний план гуманітарних послуг

Країна: Місто Оттава, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- Розроблення критеріїв для оцінки пріоритетів
- Вибір обмеженої кількості пріоритетних напрямів у стратегічному плані
- Розроблення операційних планів дій
- Інтеграція операційних планів з річними бюджетами
- Застосування інформаційної стратегії

Опис

Місто Оттава – столичний регіон Канади, який охоплює й міську, і сільську місцевості з населенням близько 1 мільйона мешканців. У 2002 році Оттава завершила комплексний довгостроковий стратегічний план під назвою «Оттава 2020». Він вимагав розроблення короткострокових планів для різних муніципальних секторів та прив'язки їх до процесу фінансового планування міста.

Департамент гуманітарних послуг підготував такий план. З нього можна взяти деякі цікаві уроки. Одним з них є встановлення критеріїв щодо пріо-

ритетності дій у рамках стратегічного плану. П'ять критеріїв було визначено для того, щоб вказати на те, що кожна обрана дія має:

- бути виконана в короткий термін;
- оминати серйозні проблеми щодо упровадження;
- впливати на втілення в життя бачення «Оттава 2020»;
- найбільшою мірою задовольняти потреби;
- мати найширший спектр додаткових вигод.

Увагу було зосереджено на операційних діях, які піддаються втіленню і добре вписуються в загальний стратегічний план. Тому визначені критерії допомогли виробити низку операційних дій і проектів. Розглядали ці дії та проекти з огляду на наявні ресурси, як короткострокові, так і довгострокові, які місто могло собі дозволити. Це стосується важливого елементу етапу втілення стратегічного планування, а саме – забезпечення фінансування проектів та дій.

Також було розроблено план інформування мешканців і персоналу муніципалітету про плани дій та проекти. Це забезпечило краще розуміння, коментарі й підтримку планів дій та впровадження проектів.

Довідкові матеріали:

Матеріали про стратегічний план гуманітарних послуг Оттави можна знайти за адресою www.ottawa.ca/city_services/planningzoning/2020 (кілька файлів, які можна завантажити). Сайт також дає посилання на інформацію про весь процес стратегічного планування «Оттава 2020».

Етап 5. Схвалення та впровадження стратегії

Наступний етап стратегічного планування розвитку області полягає в легітимізації стратегічних документів та впровадженні стратегії, операційних заходів та проектів тощо.

Впровадження стратегії – це саме той етап процесу стратегічного планування, в якому зацікавлена більшість людей. Саме тут відбуваються основні події й спостерігаються зрушення. Всі завжди поспішають дістатись цього етапу. В багатьох випадках люди – влада, бізнесова громадськість, тощо – прагнуть скоротити попередні етапи або оминати їх під тиском необхідності «щось робити». Якщо не ставитись з повагою до визначених пріоритетів, цей зрозумілий поспіх може дестабілізувати як процес стратегічного планування, так і зусилля із залучення зацікавлених сторін.

Поспішний перехід до розроблення та впровадження проектів часто сприяє нав'язуванню процесу стратегічного планування чийось приватних пріоритетів й ігноруванню участі всіх зацікавлених сторін регіону. Він сприяє збереженню залежності території від зовнішніх ресурсів і надсилає зацікавленим сторонам потужний сигнал про те, що її участь не бажана й не принесла користі. Наступного разу вони навряд чи братимуть участь у цьому процесі й не витратять час і ресурси на впровадження стратегічного плану.

Крок 1. Схвалення (легітимізація) стратегії

По завершенні робочою групою остаточного варіанту стратегії проект стратегічного документа передають для розгляду й затвердження обласною радою. В рішенні обласної ради встановлюється порядок і терміни виконання завдань стратегії тощо. Рішення доводять до відома громади області.

Думка респондентів:

у 17 регіонах стратегію схвалила (або схвалить) обласна рада; у 14 – обласна державна адміністрація; в Івано-Франківській області – в результаті спільного рішення обласної ради й обласної державної адміністрації. В деяких регіонах її схвалюють ще й наукові установи (Кіровоградська та Закарпатська), а в останній – додатково Громадська рада. Проект стратегії АРК схвалено на колегії Міністерства економіки автономії.

Крок 2. Впровадження стратегії

А) Підготування до впровадження

Реалізація стратегічного плану передбачає опрацювання регіональною робочою групою, в рамках підготовки стратегії чи після її легітимізації, та подання обласній раді на затвердження пропозицій щодо механізмів впровадження стратегії.

Такими механізмами є:

- *організаційно-правовий* – підписання зацікавленими сторонами – представниками влади, бізнесу чи громади – меморандуму про спільне виконання операційних дій та проектів; перегляд раніше прийнятих нормативно-правових актів обласної ради та обласної державної ад-

міністрації щодо їх відповідності стратегічним цілям і пріоритетам; розроблення нових нормативно-правових актів; створення інституційної інфраструктури реалізації стратегії; підготування кадрів, здатних вирішувати відповідні питання; укладання угод з Кабінетом Міністрів України щодо спільного виконання програм з реалізації державних пріоритетів на території регіону тощо;

- *фінансово-економічний* – передбачення в місцевому бюджеті розвитку видатків на реалізацію заходів та проектів стратегічного плану; об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань розвитку території; одержання з державного бюджету субвенцій і субсидій для виконання проектів з реалізації державних пріоритетів на території регіону; залучення кредитів фінансових інституцій; стимулювання розвитку небанківського фінансового сектору; розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів; стимулювання та залучення коштів населення, підприємств, організацій та іноземних інвесторів; залучення грантів українських, іноземних та міжнародних організацій; сприяння вирішенню земельних питань тощо;
- *інформаційно-комунікаційний* – створення геоінформаційних місцевих систем та інформаційних центрів; створення інвестиційно привабливого іміджу області; розроблення та впровадження комунікаційної стратегії для інформування зацікавлених осіб і територіальної громади області про процес реалізації положень стратегії;
- *проектно-методологічний* – забезпечення науково-методичного супроводу впровадження стратегічного плану; забезпечення розроблення детальної проектної документації тощо.

Думка респондентів:

практично в усіх областях (крім Запорізької, де розроблення стратегії триває, та Донецької) розробляти механізми реалізації стратегії (92,6% від загальної кількості областей та 100% – від тих, хто відповів).

Законодавство України передбачає необхідність узгоджування регіональних пріоритетів з державними пріоритетами регіонального розвитку і пропонує інструменти досягнення спільних пріоритетів. У Державній стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на період до 2015 року **основними інструментами реалізації стратегії** визначено такі (детальніше дивись у додатку 10).

1) Угоди щодо регіонального розвитку. Угода визначатиме спільні заходи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо реалізації спільних положень стратегії розвитку регіону та ДСРР. Укладення такої угоди між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами дасть змогу узгоджувати регіональні пріоритети з державними пріоритетами регіонального розвитку, що сприятиме концентрації державних і місцевих ресурсів для їх виконання. Опис сутності та механізмів угоди щодо регіонального розвитку, а також варіант типової угоди наведено в додатках 11 і 12.

2) **Програми подолання депресивності.** Така програма визначатиме комплекс заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на подолання депресивності визначених територій та стимулювання їхнього розвитку. Для фінансування зазначених у програмі заходів залучатимуть кошти державного й місцевих бюджетів та інших джерел.

3) **Державні цільові програми** – інструмент, покликаний забезпечити реалізацію окремих пріоритетних напрямів ДСРР, який діятиме лише в окремих регіонах і буде спрямований не на загальну підтримку такого регіону, а на цільове розв'язання системних проблем у ньому.

4) **Регіональні стратегії розвитку на період до 2015 року і програми соціально-економічного та культурного розвитку.** Розробляються з метою забезпечення проведення державної політики регіонального розвитку, узгодження довгострокових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямами розвитку регіонів. Розробка та впровадження стратегій здійснюється обласними та міськими державними адміністраціями разом з органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості, бізнесу тощо.

Останніми роками з'явилися **нові механізми розвитку територій.** Серед них:

- спеціальні фінансові зони, в яких створюється відповідна фінансово-правова основа, що діє в межах юрисдикції певної області чи окремої її території. Фінансові пільги виробникам у такій зоні сприяють економічному розвитку й досягненню спільної мети;
- залучення власності, що передбачає передачу під юрисдикцію органу влади окремих прав власності на землю, обладнання чи фінансові ресурси. В результаті добровільного об'єднання створюються нові юридичні особи (корпорації, асоціації);
- реформування місцевого господарства передбачає приватизацію та корпоратизацію комунального господарства шляхом створення приватних структур та об'єднань, що зменшує видатки бюджету й поліпшує сервіс;
- державно-приватне партнерство – форма об'єднання ресурсів, що перебувають у спільній власності приватних структур і держави або територіальних громад, для реалізації програм економічного розвитку територій.

Важливими елементами таких механізмів є використання власних ресурсів громади, співпраця з сусідами, кооперація, залучення коштів приватного сектору (див. додаток 13). Досвід Вінницької області щодо запровадження конкурсу проектів розвитку, фінансованих з обласного бюджету, наведено в додатку 14.

Будувати систему гармонійного розвитку території варто шляхом **активізації місцевих лідерів.** Розвиток території безпосередньо пов'язаний з економічною активністю, а підприємницьке мислення місцевих лідерів та ділове партнерство влади, бізнесу й громад потребують відповідного ресурсного забезпечення.

Механізмами впровадження стратегії розвитку території можуть бути сприятливий податковий клімат та надання певних тимчасових пільг суб'єктам підприємництва. Це можуть бути пільги в сплаті місцевих податків і зборів, оплати за використання земельної ділянки або пільгове надання в оренду нежитлових приміщень чи споруд.

Український досвід свідчить, що ті органи влади та місцевого самоврядування, які розуміють *роль партнерства в місцевому економічному розвитку*, не створюють перешкод зусиллям суб'єктів підприємництва. Прикладом може бути туризм. Відділи туризму обласних державних адміністрацій головно координують та сприяють розвитку туристичної діяльності на території регіону. Аналогічно діють органи управління й у містах. Є практика входження органів місцевого самоврядування до корпоративних органів розвитку туризму, або навіть ініціювання створення та діяльності таких органів.

Політика сприяння розвитку підприємництва має охоплювати:

- оптимізацію регуляторної політики;
- відпрацювання простої й доступної схеми вирішення земельних питань;
- забезпечення прозорості й простої схеми надання нежитлових приміщень;
- впровадження маркетингової стратегії, спрямованої на підтримку та популяризацію місцевих товарів і послуг, можливостей і потреб підприємств усіх форм власності;
- матеріально-технічну, інформаційну та фінансову підтримку сфери малого бізнесу й підприємництва;
- запровадження системи планування та моніторингу розвитку території;
- необхідні матеріально-технічні та фінансові ресурси.

Ці та інші заходи має реалізовувати влада. Малий бізнес потребує фінансової підтримки, надати яку з бюджету не завжди можливо чи доцільно. Тому виникає потреба залучати позики або інвестиції.

Для розвитку територіальної громади регіону можна й треба залучати *кошти донорських організацій*, які дають змогу формувати відповідну інституційну інфраструктуру. Реципієнтами таких грантів, як правило, виступають органи влади та місцевого самоврядування або громадські організації.

З іншого боку, нішу кредитування споживчих потреб, малого підприємництва та ремісництва можуть забезпечити кредитні спілки. Їх не достатньо активно використовують для таких потреб. Успішна діяльність кредитних спілок, на жаль, радше виняток, а не правило.

Політика позик та інвестицій має бути зваженою. Зокрема, необхідно враховувати наслідки для наступних бюджетів. Спочатку слід провести комплексний аналіз, на основі якого розробити маркетингову та інвестиційну стратегії. Основа привабливості – стабільність прибутку, можливість вивезти капітал, прозорість та простота дозвільної системи. Ціннішими є місцеві або внутрішні інвестиції. В процесі підготування проектів до роботи потрібно залучати консультативні фірми та фінансових посередників.

Водночас потрібно розв'язувати **проблеми ефективності управління видатками бюджетів**. Згідно з Бюджетним кодексом у структурі видатків є: 1) поточні видатки – видатки на управління; утримання соціальної сфери; дотації ЖКГ; цільові субсидії та субвенції; 2) бюджет розвитку – цільові програми та проекти; програми капітального будівництва та модернізації. Вдосконалення роботи з поточними видатками потребує аудиту адміністративної діяльності, інвентаризації та комплексного аналізу управління всіма видами ресурсів, аналізу діяльності комунального господарства, формування ефективної тарифно-цінової політики та розроблення програм, які можуть бути фінансовані за рахунок субвенцій.

Закони України передбачають формування бюджетів розвитку (наприклад, програм сприяння розвитку малого підприємництва). Вони актуальні для всіх територіальних громад, інша річ, що більшість місцевих бюджетів дотаційні й немає реальних коштів для таких програм. Водночас на рівні району та області програми формуються.

Ці та інші механізми впровадження стратегії можуть бути задіяні. Під час розроблення механізмів досягнення мети здійснюється безпосередній пошук відповідних дій і заходів, аналіз можливостей їх реалізації за наявного ресурсного потенціалу регіону та за умови залучення додаткових ресурсів.

Якщо механізмів не знайдено, то:

- а) або потенціал недостатній і потрібно вжити таких заходів, як залучення додаткових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, оптимізація системи управління;
- б) або механізмів, здатних забезпечити досягнення встановленої мети, не існує, тоді потрібно коригувати цілі.

Якщо можливих механізмів багато, то вибір оптимальних здійснюється за умов посилення сильних сторін, нейтралізації слабких і зниження впливу зовнішніх негативних чинників.

Б) Управління впровадженням стратегії

Реалізація механізмів досягнення цілей потребує керівної системи, що побудована на засадах управління проектами. На етапі впровадження стратегічного плану про вибір проектів уже не йдеться, головним є питання здатності втілювати їх. На етапі планування дій було визначено пріоритети області та конкретні придатні до виконання проекти та заходи в обмеженому спектрі пріоритетних сфер, орієнтовні суми необхідного фінансування та можливих виконавців. На 5-ому етапі увага зосереджена на групах впровадження – виконавцях кожного проекту, які сприяють його успішному впровадженню.

Для **розроблення механізмів досягнення** кожного з визначених стратегічних пріоритетів можуть створювати окрему підгрупу з-поміж учасників робочих груп та залучених осіб, експертів у цій сфері. Формуючи підгрупу, слід проаналізувати зацікавлених сторін. Кожна підгрупа звітує перед регіональною робочою групою, а остання, своєю чергою, заслуховує результати діяльності підгруп, координує їхню роботу, здійснює загальне керування процесом.

Виконавців окремих операційних дій та проектів, можливість їхньої участі та частку фінансування цих дій та проектів визначає регіональна робоча

група в процесі консультацій з основними зацікавленими сторонами з урахуванням їхніх інтересів та можливостей. На цій основі виконавці окремих дій чи проектів опрацьовують відповідні бізнес-проекти тощо. Також, на основі визначених пріоритетів та операційних цілей та дій, спеціалісти ОДА, із залученням інших фахівців, розробляють інвестиційні проекти, на реалізацію яких може бути надана субвенція з Державного бюджету України, ресурси українських і міжнародних фінансових і кредитних установ, кошти з інших джерел.

Думка респондентів:

у більшості областей зацікавлених сторін залучають до процесу реалізації стратегії шляхом виконання окремих завдань (цілей) – у 19 регіонах (70,4 % загальної кількості), шляхом фінансування окремих заходів – у 8 регіонах (29,6 % загальної кількості регіонів), в одному регіоні (3,7 % загальної кількості регіонів) – для виконання робіт з благоустрою території.

Традиційно **процес упровадження будь-якого проекту складається з дев'яти основних кроків**. Їх детальніший опис та послідовність наведено нижче, а схематичне представлення подано на рис 2.3.

1-й крок – створення групи впровадження проекту. На етапі планування дій визначено проекти та відповідальних за їх впровадження. Перше завдання відповідальних осіб – створити групу впровадження проекту. Вона має бути невеликою, складатись з 6 – 10 осіб, які мають безпосередній інтерес у впровадженні проекту.

2-й крок – виявлення зацікавлених сторін. У громаді буде багато інших сторін, зацікавлених у проекті, але не представлених у групі впровадження. Остання мусить виявити широке коло зацікавлених сторін у громаді, провести з ними відкриту зустріч з метою отримання ідей і виявлення ресурсів, які можна залучити до проекту одразу та в майбутньому. З цими зацікавленими сторонами можна проводити консультації в міру впровадження проекту, багато хто з них можуть підтримувати проект у громаді.

3-й крок – пошук партнерів. Партнери проекту – це певною мірою зацікавлені сторони, але з великою відмінністю. Вони спроможні працювати над проектом (на оплатній або добровільній основі) протягом робочої фази проекту. Їх необхідно виявити якомога раніше на етапі впровадження проекту й залучити до розроблення його бізнес-плану.

4-й крок – складання бізнес-плану та іншої проектної документації. Цей крок дуже важливий і визначає можливість виконання проекту. Бізнес-план готує група впровадження, він має містити щонайменше такі питання:

- графіки, зокрема з визначенням того, чого треба досягнути до певного часу;
- необхідні ресурси, фінансові, матеріальні й у вигляді волонтерської праці;
- шляхи виконання запропонованої роботи й етапи проекту;
- процедури укладання контрактів і контролю якості;
- процедури фінансового контролю;
- як здійснюватиметься моніторинг проекту.

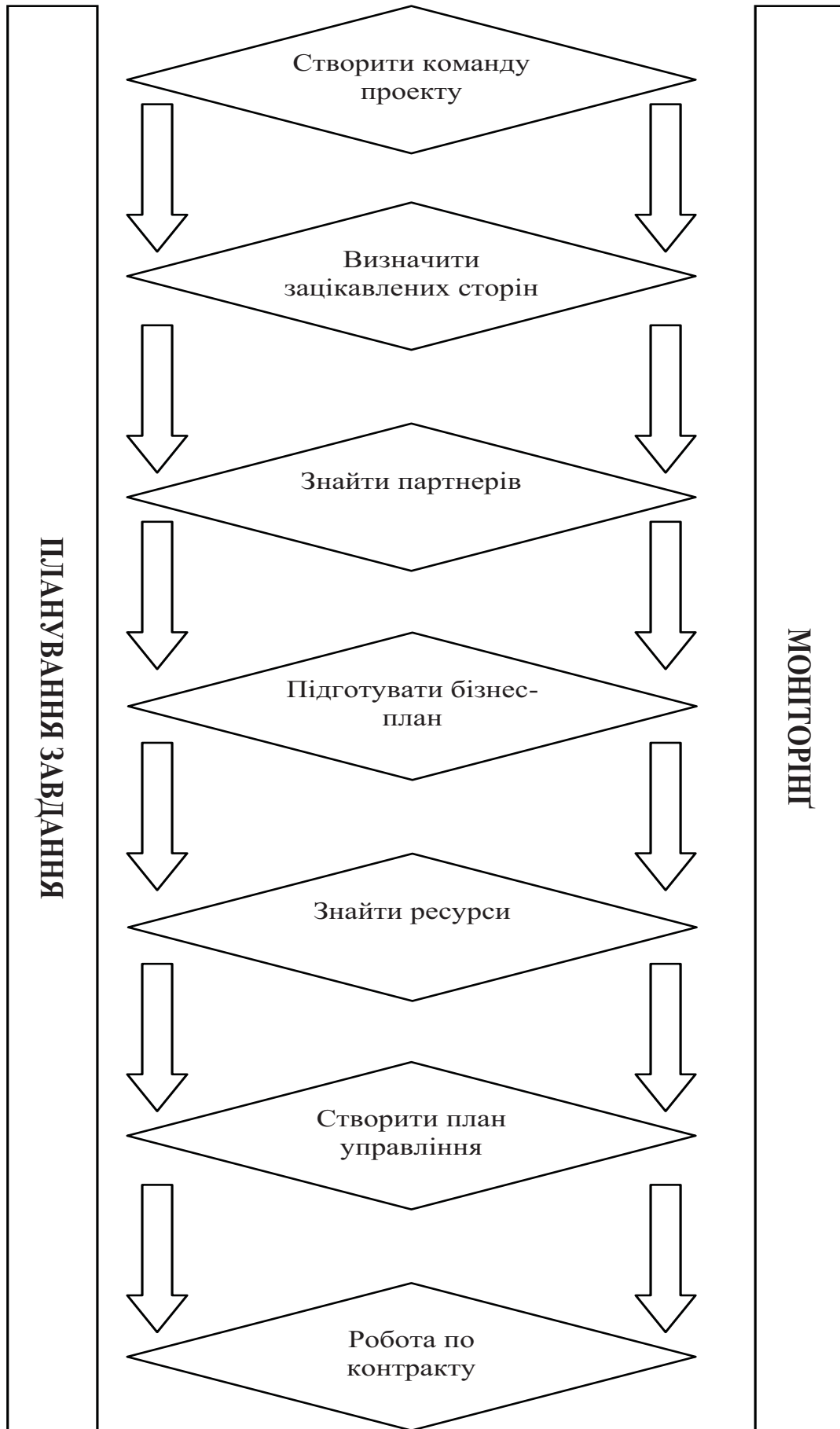


Рис 2.3. Процес впровадження проекту

5-й крок – пошук і залучення ресурсів. Бізнес-план точно визначає потрібні ресурси й організації, які їх надаватимуть. Деякі ресурси можуть надходити у формі фінансів, інші – безпосередньо від сторони, що фінансує, а деякі матимуть форму лізингу обладнання тощо. Є багато й інших способів. План управління ресурсами потрібен для координації цього етапу проекту та забезпечення необхідних ресурсів на інших.

6-й крок – створення плану управління проектом. Тільки-но розпочинається проект, з'являються нові питання. Потрібен детальний план управління проектом, в якому буде вказано, хто приймає рішення про зміни. В деяких випадках це може бути підрядник. Великі зміни здійснює група впровадження. Важливо, щоб потрібні рішення приймали швидко й проект не гальмувався.

7-й крок – укладання контрактів на виконання робіт та/або закупівлю обладнання. Цей крок є початком справжньої роботи або забезпечує необхідне для цього обладнання. Більшість вважає, що саме це – момент початку проекту. Він є результатом достатньо відкритого публічного процесу планування, отже, до нього буде прикута увага громадськості. Для успішності проекту надзвичайно важливо не тільки те, як виконують роботу, але і як укладають відповідні контракти. Все це залежить від якості попереднього до цього кроку планування.

8-й крок – моніторинг проекту на місці. Якщо проект великий і складний, надзвичайно важливо забезпечити моніторинг на місці з метою відстеження, щоб роботу виконували відповідно до специфікацій і вимог проекту. Навіть невеликі проекти потребують певної форми моніторингу їх виконання згідно з планами. Часто член групи впровадження проекту може виконувати цю функцію, відвідуючи місце впровадження проекту на різних етапах.

9-й крок – подяка волонтерам. Після успішного завершення проекту важливо певним чином це відзначити й висловити подяку всім волонтерам, які взяли участь у роботі групи впровадження та зробили свої «не фінансові внески», як-от працю та час. Більшість людей бере участь у роботі задля того, щоб поліпшити життя в своїй громаді. Дуже важливо визнати їхні зусилля. Це викликає в людей бажання допомагати й надалі і сприяє появі прихильників залучення громадськості та розвиткові громади.

Залежно від проекту зміст і послідовність кроків може бути змінено. Складні проекти можуть потребувати всіх кроків і значних обсягів планування, для невеликих, простіших, проектів деякі кроки можна об'єднати.

В) Досвід областей України

Опитування, проведене в рамках підготування цього посібника, засвідчило, що ті області України, які завершили розроблення стратегічних планів розвитку, *по-різному підходили до визначення механізмів та джерел фінансування впровадження відповідних стратегій.* Зокрема, в Донецькій області ще 2002 р. затверджено стратегічні напрями соціально-економічного розвитку Донецької області до 2020 року: «Донбас у XXI столітті. Уроки реформ. Стратегія розвитку», в якій сказано, що головним інструментом реалізації стратегії має стати Програма науково-технічного розвитку Донецької

області на період до 2020 року, яку підтримує й у розробленні якої бере активну участь Національна академія наук України. Наведений у стратегічних напрямках правовий, організаційний та економічний механізми мають декларативний характер. Пізніше (у 2007 році) Донецька область уклала регіональну угоду з Кабінетом Міністрів України, якою передбачено спільне фінансування низки пріоритетних проектів та заходів розвитку регіону.

У стратегії розвитку Волинської області практично за кожним напрямком визначено сучасний стан і проблеми, стратегічні орієнтири, цілі та завдання розвитку. Проте механізму досягнення цілей та виконання поставлених завдань не визначено.

У Житомирській області визначено, що основою реалізації стратегії розвитку області мають стати щорічні програми соціально-економічного розвитку області та районів. Правовий механізм, організаційне, фінансово-економічне, кадрове та інформаційне забезпечення реалізації стратегії мають описовий характер.

Думка респондентів:

З областей (48,1 % загальної кількості та 65,0 % тих, хто відповів) планують кошти на реалізацію стратегії в щорічних бюджетах відповідних областей, хоча й частково. Не відповіли 7 областей, стратегії в яких ще розробляють або ще не почали реалізовувати.

У Закарпатській області визначено, що виконання завдань та пріоритетних напрямів стратегії фінансуватимуться за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел. Конкретизацію джерел фінансування в розрізі заходів буде здійснено в Угоді щодо регіонального розвитку, в якій у межах бюджетних призначень буде передбачено обсяги фінансування, що є підставою для врахування їх у державному та місцевих бюджетах на відповідний рік. А фінансування заходів, які не будуть охоплені Угодою, забезпечуватиметься за рахунок, серед іншого, державних цільових програм, коштів центральних органів виконавчої влади, спрямованих на розвиток регіонів, бюджетів обласного та місцевих рівнів, приватного сектору та міжнародних організацій. Детальніше джерела фінансування заходів з реалізації стратегії розвитку будуть вказані в операційних програмах, які перебувають у стані розроблення на момент підготування цього видання і будуть затверджені окремими рішеннями.

В Івано-Франківській області наведено перелік регіональних програм зі стратегічних напрямів розвитку Івано-Франківської області, короткий опис організаційного та фінансового механізмів реалізації стратегії. Зокрема передбачено, що фінансове забезпечення виконання стратегії здійснюють її виконавці за рахунок коштів державного, обласного та місцевих бюджетів (з урахуванням заходів, фінансованих у рамках інших державних, регіональних і місцевих програм та проектів); власних коштів підприємств, організацій та установ; внутрішніх та іноземних інвестицій; грантів, кредитів міжнародних організацій, благодійних внесків; кредитів вітчизняних комерційних банків та з інших не заборонених чинним законодавством джерел.

У стратегії розвитку Львівської області наведено ланцюжок «Головні, стратегічні й операційні цілі розвитку Львівської області», проте механізмів досягнення їх не визначено.

Думка респондентів:

на питання «Чи визначались (визначаються) обсяги та джерела фінансування реалізації стратегії, в якій частині від загальних потреб?» «Так» відповіли представники 8 областей (29,6 % до всіх регіонів та 34,8 % – до тих, хто відповів), «Ні» – 15 (відповідно 55,5 % та 65,2 %). Проте лише в окремих областях питання фінансування реалізації стратегії викладено в самому тексті стратегії, хоча й з різним ступенем деталізації.

У Полтавській області загальний опис традиційних механізмів реалізації стратегії (правовий, організаційний, економічний та інформаційний) доповнено моделлю управління розвитком, яка також має описовий характер.

У стратегії Чернігівської області визначено, що конкретні заходи, які передбачено здійснити, і завдання, які необхідно виконати на кожному етапі, відображені в стратегіях розвитку галузей економіки та соціальної сфери. Опис правового, організаційного, економічного та інформаційного механізмів має загальний характер.

У стратегіях Кіровоградської, Київської, Одеської, Сумської, Харківської, Хмельницької областей такий розділ відсутній.

Поетапні плани дій щодо реалізації завдань, визначених у регіональних стратегіях розвитку, наведено в Вінницькій, Луганській, Тернопільській та Чернівецькій областях. В останній вказано не лише терміни, а й конкретні органи управління, які відповідають за виконання кожного заходу. В Тернопільській області це зроблено за видами економічної діяльності, а також передбачено заходи з реалізації стратегії по адміністративних районах області, що може бути рекомендовано для поширення в інших регіонах.

В Одеській області визначено, що основою для досягнення визначених орієнтирів у довгостроковій перспективі є активне залучення інвестиційних ресурсів у пріоритетні галузі економіки. Поряд з бюджетними інвестиціями в соціальній сфері підвищиться частка та значення приватного капіталу. Більшість функцій соціального обслуговування населення буде передано приватним структурам на тендерній основі. Держава залишить за собою виконання лише найважливіших та притаманних їй управлінських функцій, забезпечивши максимально сприятливі умови для розвитку бізнесу в основних сферах економіки та забезпечення життєдіяльності населення.

У Тернопільській області визначено, що бюджетне фінансування стратегічних заходів здійснюється в межах кошторисних призначень, а також у конкретних заходах – за рахунок коштів підприємств, акціонерів, інвесторів (зокрема й іноземних), приватного капіталу тощо, але потрібних сум не вказано.

Найбільш структурована фінансова підтримка реалізації регіональної стратегії розвитку, зробленої в Луганській області, де суми та джерела фінансування (щоправда, переважно бюджетного) визначено по кожній опе-

раційній цілі пріоритетів усіх стратегічних напрямів, але лише до 2008 р., а найдетальніша – в Чернівецькій області, де джерела коштів розписано по кожному заході з реалізації стратегії.

Думка респондентів:

70,6% областей, де вже триває реалізація стратегії, загалом задоволені цим процесом, а 35,3% – ні.

Залучення громадськості на п'ятому етапі

Етап упровадження – найважливіший і водночас неоднозначний період для залучення зацікавлених сторін. Тут утілюють реальні справи й багато хто буде радий побачити діяльність замість розмов, які точилися протягом реалізації попередніх етапів. На цьому етапі виникає змога для творчої участі зацікавлених сторін, бо люди починають працювати над конкретними проектами. А інші будуть занепокоєні або роздратовані через те, що не згодні з цими діями, зі способом упровадження проекту або тому, що їхні власні ідеї проігнорували або відхилили.

Підтримувати тих, хто задоволений перебігом упровадження, не менш важливо, ніж приділяти увагу стурбованим. Непросто, проте критично важливо, виробити стратегію залучення, яка дає людям змогу підійти до цих питань позитивно й конструктивно, водночас унеможливаючи згуртування тих, хто чинить спротив.

Основні заходи із залучення зацікавлених сторін на етапі впровадження передбачають: виконання плану інформування задля мобілізації груп учасників у заходах на місцевому рівні; наповнення веб-сторінок відповідною інформацією; інформування про прогрес і результати тощо.

Головні інструменти залучення зацікавлених сторін на цьому етапі охоплюють зустрічі із зацікавленими в реалізації проектів сторонами (подібно до фокус-групи, описаної на 2-ому етапі) та інформаційну гарячу лінію.

***Найкращі практики: Стратегічний план міста Кінгстона:
впровадження процесу стратегічного планування, а також
визначення пріоритетів***

Країна: Місто Кінгстон, провінція Онтаріо, Канада

Уроки:

- Визначення пріоритетів у рамках стратегічного плану
- Визначення конкретних проектів
- Моніторинг кожного проекту

Опис

У 1999 році місто Кінгстон, що стало розширюватись, розпочало роботу над своїм першим стратегічним планом. За повномасштабної участі громадськості було вирішено «побудувати дорожню карту на 10 років уперед і прокласти маршрути до наших цілей». Стратегічний план містив опис бачення, на основі якого було визначено 12 пріоритетних сфер. Опис бачення був

такий: «Кінгстон – це життєздатна громада з живою історією й активними інноваціями. Люди – наші найцінніші ресурси, тому ми пишаємось нашим місцевим урядом і забезпечуємо процвітання всім нашим мешканцям».

До 12-ти пріоритетних сфер належали: доступність міста, культура, економічне процвітання, інфраструктура, довкілля, місцеве врядування, планування, доступне житло, підтримка волонтерів, сприяння квартальним асоціаціям, молодь і літні люди. Може скластись враження, що пріоритетних сфер забагато. Але Кінгстону вдалося визначити 36 проектів і відповідальних осіб для кожного з них. Це свідчить про користь широкомасштабного залучення громадськості до розроблення стратегічного плану. Коли настає час упроваджувати план через пріоритетні сфери та проекти, знайдеться багато охочих допомогти.

Зважаючи на кількість проектів, важливим компонентом плану був підхід до моніторингу та звітності. Щороку за всіма проектами публікують «звіт про стан проекту», де описано стан кожного з них – що виконано й що лишається виконати. Цей звіт розміщують на веб-сайті муніципалітету, і кожен мешканець має змогу ознайомитися з ним.

Довідкові матеріали:

Матеріал про розроблення стратегії «Увага – Кінгстон» можна завантажити за адресою www.cityofkingston.ca/cityhall/strategy. Є кілька файлів, присвячених розробленню стратегічного плану, пріоритетів, оновленню його й моніторингу. Їх усіх можна завантажити.

Етап 6. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії

Кінцевий, етап передбачає здійснення моніторингу й оцінювання впровадження, а також перегляд стратегічного плану.

Крок 1. Моніторинг реалізації стратегії

Моніторинг реалізації стратегії здійснюють з метою забезпечення секретаріату та регіональної робочої групи, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні цілей та реалізації завдань стратегії. Іншими словами, це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження задля визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків тощо.

Отже, **моніторинг** – це процес відстежування або вимірювання того, що відбувається зі стратегією, він є комбінацією **внутрішнього моніторингу**, покликаною перевіряти перебіг упровадження стратегії, ступінь просування обраними стратегічними напрямками до головної мети та досягнення окремих цілей, та **зовнішнього моніторингу**, який передбачає збір інформації щодо ширшого контексту впровадження стратегії, як-от зміни в законодавстві країни, державної політики, ситуації в галузях та довколишніх регіонах, що мають стратегічне значення для цього регіону, тенденції та динаміка соціально-економічного розвитку регіону, інституційні зміни тощо, та забезпечує впровадження стратегії відповідно до інтересів і можливостей зацікавлених сторін регіону.

Налагодження системи та здійснення процесу моніторингу передбачає виконання таких етапів: планування, підготування, збір даних, аналіз, звітування, використання результатів (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8. Етапи організації та проведення моніторингу

Етап	Кроки
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів та досягнення цілей тощо) та хто її використовуватиме. Визначення частоти та графіку збору інформації. Визначення джерел і методів отримання інформації. Визначення відповідальної за збір інформації особи. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.
Підготування	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за дії з моніторингу. Ознайомлення персоналу з процедурами й елементами системи моніторингу.

Збір даних	Збір даних. Контроль за функціонуванням системи моніторингу.
Аналіз	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикаторів, встановлення відхилень. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення у правління впровадженням стратегії.

План моніторингу. План моніторингу – це документ, що містить інформацію щодо очікуваних результатів, для досягнення яких запроваджено моніторинг, індикаторів моніторингу кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збору інформації та її аналізу, а також відповідальних за збір інформації осіб (інституцій) та основних її користувачів (див. таблицю 2.9).

Таблиця 2.9. План моніторингу

Очікувані результати	Індикатори	Джерело інформації	Методи збору/аналізу інформації	Частота збору/аналізу інформації	Відповідальні особи	Користувачі інформації
Коротко-термінові						
Середньо-термінові						
Довго-термінові						

Мета розроблення плану моніторингу – забезпечити регіональну робочу групу інструментом управління здійсненням моніторингу.

Визначення індикаторів. Індикатори – це показники, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань стратегії та досягнення очікуваних результатів. Індикатори описують результати проекту в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів. Для прикладу, в додатку 15 наведено показники оцінювання реалізації Державної стратегії регіонального розвитку.

Прямі та непрямі індикатори. Прямі індикатори застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити власне суб'єкт. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування. Непрямі індикатори використовують замість прямих

або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- може бути зафіксоване і виміряне лише опосередковано;
- вартість безпосереднього вимірювання невиправдано висока;
- може бути виміряне лише після суттєвого в часі періоду.

Кількісні та якісні індикатори. Кількісні (статистичні) індикатори – показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: частоту зустрічей та чисельність учасників, рівень зростання економіки, показники клімату та врожайності, рівень цін тощо. Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення) – показники, що не мають кількісного виразу й позначаються такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреби якісними індикаторами можна описати, наприклад, ставлення зацікавлених сторін і споживачів до того чи іншого факту, рівень їхнього задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо. Якщо очікуваним результатом є збільшення довіри людей до влади, можна також вказати, як часто люди звертаються до неї, яким чином і з якими питаннями.

На практиці бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Іноді визначити якісні показники можна завдяки використанню кількісних індикаторів, які в сумі можуть дати загальну якісну картину. Зокрема, наприклад, оцінка якості навчання значною мірою залежатиме від відповідей на такі запитання: якої тривалості було навчання? Яку частину навчання займали практичні, а яку теоретичні заняття? Чи отримували учасники після навчання подальшу інформаційну, методичну й іншу підтримку? Предмет навчання було розроблено з урахуванням специфіки учасників чи він має загальну спрямованість? Чи були апробовані на практиці (скільки разів, як довго) навчальні матеріали?

Проміжні та підсумкові індикатори. Проміжні індикатори встановлюють для визначення результату в певні періоди чи етапи реалізації стратегії. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів. Індикатори кінцевих результатів стратегії за своєю суттю є підсумковими.

Міжсекторні індикатори. Індикатори, що відбивають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад, індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори слід збалансувати, доповнивши їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані віддзеркалювати, наприклад, питання соціального розвитку, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства, гендерної рівності тощо.

Критерії відбору індикаторів. При відборі індикаторів застосовують низку критеріїв, а саме:

- *відповідність* – чи дає індикатор змогу виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми?
- *чутливість* – якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них?

- *доступність* – чи буде інформація доступною для збору та чи просто буде збирати її?
- *надійність* – чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними протягом тривалого часу?
- *простота* – чи складно буде вирахувати величину індикатора?
- *об'єктивність* – чи зможуть всі, хто ознайомиться з даними, дійти однакового висновку?
- *ощадливість* – чи будуть витрати на отримання інформації співставними з користю від моніторингу?
- *представництво* – чи даватиме індикатор змогу оцінити представництво вікових груп, статі бенефіціарів тощо?

Етапи визначення та відбору індикаторів. Регіональна робоча група та робочі групи за пріоритетами, проконсультувавшись із зацікавленими сторонами, готують перелік індикаторів. Після цього їх перевіряють на відповідність вищенаведеним критеріям і відбирають з них ті, які найбільше підходять для потреб моніторингу. Бажано, щоб кожному очікуваному результату реалізації стратегії відповідало не більше трьох індикаторів.

Джерела та методи збору інформації для моніторингу. Джерела даних – це особи чи об'єкти, які їх забезпечують, а саме:

- письмові джерела інформації (на електронних і твердих носіях);
- особи, які володіють необхідною інформацією (бенефіціари та інші зацікавлені сторони, партнери тощо);
- громадськість;
- спеціально підготовлені спостерігачі.

Використовують такі методи збору інформації:

- самооцінка;
- інтерв'ювання учасників;
- дослідження;
- аналіз змісту документів.

Витрати на збір інформації мають також бути оцінені та закладені до бюджету стратегії. Якщо оцінка показує, що запропонована схема (метод) збору інформації дуже складна чи дорога, її слід замінити іншою, простішою й дешевою, яка часто передбачає застосування непрямих індикаторів і вторинних даних. Наприклад, замість того, щоб проводити детальне дослідження зміни рівня доходів селянських домогосподарств, можна зібрати інформацію щодо зміни рівнів їхніх витрат, наприклад, оцінивши дані про зміни рівня продажів відповідного сільськогосподарського знаряддя тощо.

Періодичність збору інформації пов'язана з необхідністю регулярно мати інформацію про процес упровадження стратегії. Деякі складники стратегії можуть мати слабку динаміку змін і вимірювати їх варто раз на кілька років. Інші змінюються дуже швидко. Треті мають циклічну природу змін тощо. Наприклад, громадська свідомість має консервативну природу і, відповідно, слабку динаміку змін. Те саме стосується й радіоактивності. Набагато швидшими темпами відбуваються процеси в економічній сфері.

Прикладом циклічних процесів можуть слугувати кліматичні цикли – сонячні, сезонні. У сільському господарстві це, скажімо, вегетаційні цикли, а в освіті – навчальні чверті та дванадцятирічний цикл навчання в школі. Управлінська діяльність теж має циклічний характер і пов'язана з циклами в економіці, професійними циклами розвитку тощо.

Часті вимірювання не завжди виправдані, оскільки вони не дають нової інформації тощо. Крім того, кожне вимірювання потребує фінансових витрат, іноді значних. Тому важливо вивчити «життєвий цикл» досліджуваного об'єкта чи процесу й на основі цього розрахувати необхідну періодичність збору даних для моніторингу. Наприклад, циклічність замірювання води за екологічного моніторингу буде значно рідшою, ніж визначення показників питної води щодо її санітарно-гігієнічного стану (щоденно або навіть кілька разів на день). Періодичність збору інформації значною мірою залежить від характеру та суті проекту стратегії, окремих заходів у рамках її впровадження.

Суб'єкти моніторингу. Можливі такі варіанти здійснення моніторингу чи окремих його елементів:

- внутрішній моніторинг – здійснюють члени секретаріату чи робочих груп, відповідні структури обласної державної адміністрації тощо. Перевагами такого варіанту є те, що працівники гарно обізнані з ситуацією, мають змогу швидко знайти необхідну інформацію та розв'язати проблему. До недоліків відносять можливу упередженість та бажання показати кращі показники, складність отримати реальні показники для порівняння, брак професіоналізму щодо володіння методиками моніторингу;
- зовнішній моніторинг – здійснюють зовнішні структури чи експерти, яких можна розділити на незалежних і тих, що представляють вищі органи, уповноважені проводити моніторинг. Недолік цього варіанту полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти в поліпшенні ситуації;
- змішаний моніторинг – здійснюється із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи і є, можливо, найдоцільнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації стратегії, професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації.

Підготування звіту за результатами моніторингу. Важливе завдання моніторингу – документування його процедур і результатів. Передусім цей обов'язок лежить на тих, хто безпосередньо займається впровадженням стратегії чи окремих її елементів, проведенням процедур моніторингу, відповідає за збір та опрацювання даних. Синтез усіх отриманих результатів моніторингу мають здійснювати секретаріат і регіональна робоча група.

Для збору та фіксування інформації бажано розробити стандартизовані форми. У кожному конкретному випадку ці форми мають відбивати цілі стратегії та суть її окремих проектів, завдання та очікувані результати. Моніторинговий звіт міститиме інформацію про зміни показників, що свід-

читиме про впровадження стратегії згідно з планом або про відхилення від планованого. Звіт має бути стислим, сфокусованим на якісних висновках від спостережень, а не перелікові кількісних показників. Базуючись на аналізі даних і причинах відхилення від планових показників, моніторинговий звіт має пропонувати шляхи розв'язання проблем і виправлення ситуації. На рівні регіональної робочої групи відбувається ознайомлення зі звітом та детальне й предметне обговорення його з метою уточнення можливих варіантів виправлення ситуації. Моніторингові звіти й дані, отримані в результаті здійснення моніторингу, накопичуються для подальшого аналізу реалізації стратегії.

Думка респондентів:

моніторинг та оцінювання реалізації стратегії відбуваються (або передбачаються там, де розроблення стратегії завершується або нещодавно завершено) більш-менш періодично:

- щорічно – в 15 областях (55,5 %);
- 1 раз на півріччя – у Львівській області (3,7 %);
- щоквартально – у Волинській і Сумській областях (7,4 %);
- інші.

Результати моніторингу обговорюють:

- на засіданнях «круглих» столів – у 4-х областях (14,8 %),
- на громадських слуханнях – у 4-х областях (14,8 %),
- на засіданнях робочих груп – у 8-ми областях (29,6 %),
- в інших формах – у 9-ти регіонах (33,3 %) – на комісіях обласної ради (Кіровоградська, Харківська, Хмельницька області), в міській раді (м. Севастополь), колегіях обласних державних адміністрацій (Хмельницька область) тощо.

За результатами моніторингу й оцінювання реалізації стратегій у 12-ти областях (44,4 %) коригують операційні завдання, в 6-ти областях (22,2 %) – вносять зміни до цілей і пріоритетів, враховують за розроблення щорічних програм економічного й соціального розвитку регіону – в 4-х областях (14,8 %), у 1-й області (3,7 %) – Львівській – за підготування матеріалів для колегії обласної державної адміністрації. Не використовують – у Дніпропетровській та Луганській областях.

Використання даних моніторингу. Цінність моніторингу, зрештою, полягає у використанні його даних. Користувачами результатів моніторингу є різні зацікавлені сторони: секретаріат, робочі групи, бенефіціари, фінансові установи, урядові структури, партнери тощо. Кожна з цих сторін хоче бачити, як реалізують стратегію і як її результати впливають на поліпшення добробуту людей. Вдале висвітлення результатів моніторингу може сприяти подальшій підтримці зацікавлених сторін у впровадженні стратегії.

Отже, дані моніторингу можуть бути використані для:

- зміни спрямованості чи способів реалізації стратегії. Моніторинг сприяє вдосконаленню реалізації стратегії. Це здійснюється постійно через використання даних моніторингу, шляхом перегляду й уточнення цільової аудиторії та бенефіціарів, способів задоволення їхніх потреб, методів комунікації з ними тощо. Моніторинг також допомагає визначити партнерів для впровадження стратегії;

- передачі інформації фінансовим організаціям та зацікавленим сторонам. Стратегія не є досконалим документом. Систематичне інформування фінансових установ та зацікавлених сторін про результати моніторингу сприяє налагодженню взаємної довіри, а отже, забезпечує всебічний інтерес до пошуку шляхів удосконалення реалізації стратегії;
- проведення оцінювання стратегії. Ефективний моніторинг забезпечує оцінювачів значною кількістю необхідної й адекватної інформації, що спрощує процедуру оцінювання.

Моніторинг припущень і ризиків. Система моніторингу припущень і ризиків будується за тією ж схемою, що й представлена вище система моніторингу досягнення результатів. Елементами системи є припущення щодо умов, за яких той чи інший очікуваний результат реалізації стратегії або окремих проектів буде досягнуто, індикатори ризику, джерела, методи та частота збору інформації й відповідальні особи. Для пом'якшення можливого впливу ризиків на перебіг і результати реалізації стратегії та окремих її проектів розробляють відповідні стратегії. В плані реалізації проекту систему управління ризиками відтворюють у вигляді таблиці, наведеної нижче (див. таблицю 2.10).

Таблиця 2.10. Ризики та стратегії їх пом'якшення

Припущення та ризики	Стратегії управління ризиками / зменшення ризиків
Щодо очікуваних результатів стратегії, окремих стратегічних пріоритетів та проектів	

Очевидно, що, крім припущень і ризиків, сформульованих при підготовці плану реалізації стратегії, регіональній робочій групі, секретаріату, підрозділам ОДА чи обласної ради доведеться управляти ризиками, які виникатимуть у щоденній роботі. Вони мають організаційно-технічну природу і залежно від характеру елементів стратегії можуть бути пов'язані із залученням багатьох людей (зокрема й представників різних національностей, конфесій, мов спілкування тощо), матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, придбанням товарів і послуг тощо.

Крок 2. Оцінювання та перегляд стратегічного плану

Моніторинг (розглянутий вище) стосується процесу виконання стратегічного плану. Оцінювання забезпечує перегляд ефективності процесу реалізації стратегії та успішності результатів. Оцінювання пов'язане з припущеннями, на яких ґрунтувався стратегічний план та умовами успіху його впровадження. Крім того, такі компоненти стратегії, як бачення, місія та результати SWOT-аналізу з часом змінюються, а тому потребують перегляду.

На практиці застосовують **три основні види оцінювання**.

Попереднє оцінювання – здійснюється на етапі розроблення стратегії чи окремих її проектів. Його мета – спрогнозувати успішність майбутньої

стратегії. Таке оцінювання сприятиме виявленню контексту розроблення та реалізації стратегії, можливих ризиків тощо.

Проміжне оцінювання – здійснюється в процесі виконання стратегії, його мета – визначити рівень досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегії та чинників, що сприяють (заважають) її успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання – основа для внесення змін у змістовні елементи та процес реалізації стратегії для досягнення визначених результатів.

Підсумкове оцінювання – здійснюється по завершенні реалізації стратегії і має на меті визначити рівень її впливу або наслідки та вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому. Найкращий час для підсумкового оцінювання – початок наступного циклу планування, який відбувається зазвичай кожні 5-10 років. Чим довший цикл планування, тим більша вірогідність змін основних припущень і важливої інформації.

Проведення оцінювання передбачає пошук відповідей на низку запитань, серед яких:

- Чи відповідає стратегія пріоритетам державної та регіональної політики (навіть зважаючи на те, що вона приносить очікувані результати)?
- Чи збереглася в стратегії чітка спрямованість на розв'язання основних проблем, заради чого її розроблено?

У ході оцінювання досліджують питання **досягнення цілей, впливів і наслідків** та можливих **альтернатив**.

Дослідження досягнення цілей, а також про впливи та наслідки стратегії має на меті визначити, чи було досягнуто цілі стратегії та, які впливи й наслідки на розвиток регіону мало їх досягнення. Зокрема, це стосується всіх результатів – як очікуваних, так і неочікуваних.

Метою дослідження можливих альтернатив є пошук кращих шляхів досягнення визначених цілей або запланованих впливів чи наслідків, а саме: досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами; отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами; або ж досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат. У такому разі стратегія могла б стати ефективнішою й продуктивнішою.

Необхідний етап оцінювання стратегії розвитку – **розроблення системи управління цим процесом**. Для цього потрібно сформувати організаційну схему управління, визначити зацікавлених сторін та методи залучення їх до процесу оцінювання, а також розробити документи, відповідно до яких здійснюватиметься управління цим процесом.

Для планування та проведення оцінювання важливо визначити відповідальних працівників чи створити відповідну організаційну структуру в середовищі органів влади. Для прийняття відповідного рішення потрібно відповісти на такі запитання:

- Чи є в штатних працівників органу влади час на оцінювання?
- Чи мають вони необхідні знання та вміння для виконання цього завдання?
- Чи можуть вони провести об'єктивне й неупереджене оцінювання?

Задля уникнення політичної чи корпоративної упередженості під час оцінювання стратегії залучають **зовнішні ресурси**, тобто окремих експертів чи організації. Водночас владний орган виконує роль координатора процесу оцінювання. Зокрема, його роль полягає в наданні наявної інформації про стратегію, залученні зовнішніх сторін тощо.

Як показує практичний досвід, зовнішніх консультантів залучають для виконання таких робіт:

- консультування щодо розроблення структури та методології оцінювання, планування оцінювання тощо;
- розроблення інструментів для збору даних;
- проведення досліджень і надання консультацій щодо аналізу даних;
- надання консультацій, складання інструкцій щодо написання звіту за результатами оцінювання.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів у процесі оцінювання має багато переваг, зокрема:

- вивільнює час персоналу управлінського органу для виконання поточної діяльності;
- сприяє переданню нових знань і вмінь від зовнішніх консультантів до державних службовців.

Звіт за результатами оцінювання – це узагальнюючий документ, у якому надають таку інформацію:

- 1) характеристику стратегії;
- 2) методологію проведення оцінювання;
- 3) дані, отримані в процесі оцінювання (які містять їх опис та конкретні показники);
- 4) висновки (синтез та аналіз отриманих даних);
- 5) рекомендації щодо майбутнього стратегії;
- 6) уроки – висновки, які можуть стосуватися питань життєдіяльності конкретної місцевості, регіону тощо.

Звіт має бути достатньо деталізований для того, щоб можна було визначити рівень якості та ретельності оцінки. Робоча група, органи влади та самоврядування, які приймають рішення стосовно долі стратегії, повинні отримати достатньо обґрунтовані дані та рекомендації для прийняття рішень про її майбутнє.

Отримані в процесі оцінювання дані – основа для вироблення рекомендацій і, відповідно, подальших рішень щодо того, чи потрібно залишити стратегію без змін, внести зміни в її пріоритетні напрямки, механізми реалізації тощо. Відповідно, обласна рада чи обласна державна адміністрація приймає рішення про перегляд стратегії. На виконання цього рішення створюють робочу групу (в тих випадках, коли робоча група, яка організувала розроблення стратегії, формально не набула статусу постійного органу). Перегляд стратегії здійснюється відповідно до наведених вище етапів і кроків, що застосовувались при розробленні стратегії.

Залучення громадськості на шостому етапі

Залучення зацікавлених сторін важливе як при проведенні моніторингу, так і при оцінюванні. Більшість моніторингових заходів спрямовані на збирання інформації та інформування про те, що відбувається. Цю інформацію доводять до відома груп упровадження проєктів, партнерів з реалізації стратегічного плану і зацікавлених сторін. Важливо, щоб ця інформація надходила регулярно й була точною.

Готуючи інформацію щодо результатів моніторингу для поширення серед зацікавлених сторін, необхідно врахувати такі чинники:

- надати специфічну та чітко сформульовану інформацію для кожної конкретної аудиторії;
- забезпечити необхідну частоту надання інформації, враховуючи потребу в прийнятті рішень та можливості для розвитку програми;
- переконатися, що ті, на кого орієнтована інформація, отримують її;
- надати інформацію належної презентаційної форми;
- планувати обмін інформацією із зацікавленими сторонами навколо індикаторів, визначених за їхньої участі;
- для кожної аудиторії забезпечити відповідні форми: письмовий звіт, усну доповідь, інформаційні листки, публікацію в газеті, веб-сайт тощо.

Участь зацікавлених сторін – важливий елемент процесу оцінювання програм, оскільки в разі їх залучення дуже ймовірно, що результати будуть об'єктивнішими і їм довірятиме громадськість. Це, своєю чергою, сприятиме сталості програми, якщо її реалізацію буде продовжено.

Важливий крок для потреб залучення – складання списку всіх зацікавлених сторін у реалізації стратегії. Хто ті люди, які отримуватимуть користь від реалізації окремих проєктів чи стратегії загалом? Чиїм інтересам вона може зашкодити? Визначення зацікавлених сторін, окремих індивідів та організацій важливе для того, щоб урахувати думки всіх, хто так чи інакше відчує на собі результати впровадження стратегії.

Залучення зацікавлених сторін необхідно розпочинати з їх аналізу. Його завжди слід проводити на початкових етапах оцінювання, щоб визначити всі групи людей, які впливають на виконання програми або ж, навпаки, зазнають впливу від її реалізації.

Хто є зацікавленою стороною? Це особа, організація, група осіб чи організацій, які зацікавлені в результатах впровадження стратегії або проєкту (незалежно від того, позитивні ці результати для них чи негативні), а також ті, які самі можуть впливати на перебіг реалізації стратегії або проєкту в позитивному чи негативному розуміннях цього слова.

Аналіз зацікавлених сторін допомагає знайти шляхи залучення підтримки тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки впровадження стратегії чи окремого проєкту, з одного боку, та управляти ризиком, який можуть спричинювати не зацікавлені в стратегії чи проєкті сторони. Наступний важливий крок – проведення зустрічей з ними задля визначення їхніх інформацій-

них потреб. Необхідно також пам'ятати, що з часом інформаційні потреби можуть змінюватися, а отже, має змінюватися інформація, яку збирають та аналізують. Залучення зацікавлених сторін до розроблення системи моніторингу та процесу оцінювання сприяє визначенню саме тієї інформації, яку використовуватимуть, та зменшенню необґрунтованих витрат.

І нарешті, звітування про весь процес оцінювання – чудовий спосіб завершити процес і закласти підґрунтя для наступного раунду планування.

Серед головних заходів із залучення зацікавлених сторін на етапі моніторингу, оцінювання та перегляду стратегічного плану такі: виконання плану інформування з метою підготування груп – учасників заходів місцевого рівня; наповнення відповідною інформацією веб-сайту; широке оприлюднення заходів і результатів оцінювання.

Головні інструменти залучення на цьому етапі – показники громади; друкована інформація; публічні зібрання; дні відкритих дверей; технічні звіти та дискусійні документи.

Найкращі практики: Стратегічний план району великого Ванкувера: моніторинг та оцінка

Назва: Стратегічний план життєздатного регіону (1996 року; переглянутий у 2006 році)

Країна: район великого Ванкувера (GVRD), провінція Британська Колумбія, Канада

Уроки:

- Моніторинг широкого спектру показників
- Щорічні звіти задля контролю за втіленням «Життєздатного регіону» й ідентифікацією сфер, які потребують уваги
- Перегляд стратегічного плану з активним залученням громадськості

Опис

Стратегічний план «Життєздатний регіон» – стратегія регіонального зростання великого Ванкувера. Він забезпечує основу для прийняття рішень щодо регіонального землекористування й транспорту спільно з муніципалітетами – членами GVRD, урядом провінції та іншими відомствами. GVRD охоплює місто Ванкувер, один виборчий округ і 20 інших населених пунктів. Понад 2 мільйони мешканців проживають у GVRD, який швидко зростає.

Стратегічний план передбачає 4 фундаментальні стратегії: захист зеленої зони; розбудова завершених громад; досягнення компактності регіону метрополії; збільшення транспортних можливостей. Було здійснено моніторинг упровадження стратегічного плану за допомогою набору показників і регулярної оцінки довгострокових тенденцій.

У 2005 році розпочато перегляд стратегічного плану «Життєздатного регіону». Це була низка робочих зустрічей / публічних зборів з метою обговорення ключових питань перегляду. Було запропоновано робочу програму з трьох етапів:

- 1) підготовчий етап (виявлення проблем; визначення політичних підходів до розв'язання проблем; дослідження);
- 2) розроблення пропозицій;
- 3) підготування проекту стратегії зростання.

Пропозиції було оприлюднено для публічного обговорення восени 2006 р. (матеріали на веб-сайті; семінари та публічні збори в різних місцях; збори зацікавлених сторін, серед яких були школи; консультації з муніципалітетами – членами GVRD). Проект стратегії зростання оприлюднили для публічного обговорення в 2007 р. Необхідно було проконсультуватись з усіма, на кого могла вплинути реалізація цієї стратегії. Застосовано такі методи залучення громадськості: веб-сайт і форми зворотного зв'язку; лекції; публічні збори в різних місцях; радіо і телебачення; робочі зустрічі з групами, що представляють ділові кола та різні інтереси, а також з представниками провінційного і федерального урядів тощо.

Довідкові матеріали:

Стратегічний план «Життєздатний регіон» можна завантажити за адресою www.gvrd.bc.ca/growth/strategy-review.htm Звіт: «Робочий план і план консультацій для перегляду стратегії» від 16 березня 2006 р. можна знайти на цьому ж сайті в розділі «GVRD Board and Committee Reports».

ПІСЛЯМОВА

Розроблення стратегії розвитку регіону має велике значення.

По-перше, стратегія становить основу для подальшого розроблення інших програмних і проектних документів щодо розвитку області.

По-друге, вона містить обґрунтування для укладання угоди між центром і регіоном на спільне фінансування протягом кількох років тих завдань, які відображають сферу інтересів як держави, так і регіону і підлягають першочерговому виконанню.

По-третє, розроблення стратегії сприяє формуванню нових відносин між учасниками регіонального розвитку. Відносини мають бути партнерськими – протягом реалізації угоди держава та регіон співпрацюватимуть, об'єднуючи зусилля та ресурси для просування регіонального розвитку шляхом упровадження спільних заходів, координації дій та розподілу відповідальності. При цьому не лише регіон матиме зобов'язання перед державою, а й держава нестиме (і виконуватиме) чіткі зобов'язання перед регіоном. У таблиці 3.1 представлено названі респондентами загальноукраїнського опитування кращі практики областей України із розроблення стратегій розвитку відповідних територій.

Під час розроблення стратегій виникали й труднощі, пов'язані головно з браком або обмеженістю фінансування цього процесу, що не дало змоги залучити фахівців вищої кваліфікації. Крім того, процес стратегічного планування в областях характеризується недостатнім рівнем залучення зацікавлених сторін, а також неузгодженістю дій між виконавцями, ініціаторами, суб'єктами легітимізації стратегій тощо (див. таблицю 3.2).

Стратегічне планування – це безперервний процес; постійно триватиме моніторинг виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей, здійснюватиметься коригування стратегічних пріоритетів та операційних завдань тощо. Успіх стратегічного планування можливий лише за умови тісної співпраці, узгодженості дій і координації ресурсів органами місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадськими організаціями, політичними силами, підприємцями й промисловцями та консолідації зусиль всієї спільноти регіону.

Таблиця 3.1. Кращі практики областей України із розроблення стратегій розвитку відповідних територій

Регіон	Досягнення області
АРК	Формування проекту стратегії у взаємодії з місцевими органами влади (за принципом «знизу вгору»)
Вінницька обл.	Залучення до процесу розроблення стратегії депутатського корпусу та науковців

Волинська обл.	Комплексний аналіз стану економічного й соціального розвитку регіону; визначення сильних і слабких сторін, основних пріоритетів розвитку та етапів реалізації стратегії
Житомирська обл.	Визначення пріоритетних напрямів у галузях економіки, що базуються на використанні місцевих сировинних ресурсів, продукція яких займає вагомий частку в загальнодержавному виробництві
Кіровоградська обл.	1. Залучення науковців, представників органів місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, територіальних органів міністерств і відомств України 2. Наявність регіональних пріоритетів
Івано-Франківська обл.	Успішне використання сучасних методів розроблення стратегії регіону
м. Київ	Проведення наукових конференцій, обговорення стратегічного плану
Львівська обл.	Проведення конференцій, «круглих» столів
Полтавська обл.	Залучення до розроблення науковців
Сумська обл.	Заходи з розвитку умовно депресивних районів області
Луганська обл.	Пріоритетні цілі стратегії Луганської області, сформовані напрямами роботи облдержадміністрації та обласної ради
Одеська обл.	1. Співпраця облдержадміністрації з обласною радою над розробленням проекту стратегії 2. Врахування пропозицій районів та міст області
Хмельницька обл.	Стратегію розвитку регіону було розроблено однією з перших на період до 2015 року, вона актуальна, зрозуміла й доступна для сприйняття
Херсонська обл.	Залучення до розроблення стратегії області громадськості, науковців і депутатів, а також обговорення в засобах масової інформації, врахування зауважень та пропозицій всіх учасників обговорення
Черкаська обл.	Визначення шляхів реалізації розвитку районів та міст на кожен рік
Чернігівська обл.	1. Залучення до розроблення стратегії провідних фахівців з питань регіонального розвитку Ради з вивчення продуктивних сил України НАН України 2. Визначення завдань з кожної цілі 3. Наявність сукупності цілей, таблиць і діаграм, що дає змогу проілюструвати положення стратегії
Миколаївська обл.	Визначення перспектив розвитку регіону
Тернопільська обл.	Визначення стратегічних напрямів та методів їх реалізації
Закарпатська обл.	Участь у розробленні Стратегії Проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» у Закарпатській області в частині залучення до обговорення громадськості
Харківська обл.	Тісна співпраця з науковими колами

Таблиця 3.2. Труднощі, які виникали при розробленні стратегій

Регіон	Труднощі	Причини виникнення
Волинська обл.	<ul style="list-style-type: none"> Недостатня активність громадськості Складність у залученні наукового потенціалу до розроблення стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> Низький рівень виконання раніше прийнятих програм Брак коштів
Дніпропетровська обл.	Формування бачення майбутнього	Брак Національної стратегії розвитку України
Житомирська обл.	Нестабільність у державній політичній та економічній ситуації	Недосконале законодавство
Кіровоградська обл.	Брак фінансування	Рішення про розроблення стратегії прийнято після затвердження обласного бюджету
Івано-Франківська обл.	Пасивність громадськості	Необізнаність з технологіями стратегічного планування
Львівська обл.	<ol style="list-style-type: none"> Неузгодженість позицій науковців і польських експертів – розробників стратегії. Неузгодженість позицій депутатського корпусу 	<ol style="list-style-type: none"> Пропонування різних варіантів формування стратегії. Процес зміни депутатського корпусу в результаті виборчого процесу
Полтавська обл.	<ol style="list-style-type: none"> Брак коштів для розроблення стратегії та реалізації її пріоритетних напрямів. Потребує вдосконалення методика розроблення регіональних стратегій. Брак необхідної статистичної інформації 	
м. Севастополь	Протягом 2004 – 2005 років було проведено підготовчу роботу щодо формування проекту регіональної стратегії розвитку. Проте коштів з місцевого бюджету не було виділено.	У 2005 році роботу над регіональною стратегією було зупинено у зв'язку з Дорученням Президента України від 19.07.2005 р. № 1-1/704 про розроблення проекту довгострокової загальнодержавної програми забезпечення стійкого соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку міста Севастополя до 2015 року.
Сумська обл.	Неузгодженість дій виконавчих органів області та депутатського корпусу обласної ради	
Одеська обл.	Великий перелік пропозицій щодо стратегічних напрямків розвитку регіону	Залучення до розроблення депутатів обласної ради, які представляють інтереси різних політичних партій
Хмельницька обл.	Брак фінансування розроблення проекту стратегії	

Херсонська обл.	Різні думки та зауваження депутатів, науковців, відповідних фахівців щодо цілей, пріоритетів розвитку, механізмів та заходів реалізації стратегічних напрямків стримують процес доопрацювання стратегії	
Черкаська обл.	Визначення кінцевих результатів	Неможливість спрогнозувати точні цифри розвитку галузей на кінець періоду дії стратегії
Чернігівська обл.	Недостатність та неузгодженість статистичної інформації за оцінювання соціально-економічного стану області	Різні методологічні підходи до визначення показників у різні періоди
Тернопільська обл.	Обмеженість коштів фінансування програмових заходів	
Закарпатська обл.	Неможливість належного врахування в стислі терміни розробки досвіду інших регіонів України та зарубіжжя	Нестача узагальненого досвіду, набутого іншими регіонами та їх компетентної оцінки з боку методичних центрів (центрально-них органів виконавчої влади, наукових закладів тощо)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Джон П. Кретцман, Джон Л. Макнайт. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади: Переклад з англійської. – К.: Четверта хвиля, 2006. – 256 с.
- Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV;
- Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / За ред.. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007.– 80 с.
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 р. N 1001;
- Разработка проекта: методические рекомендации / Международный Альянс по ВИЧ/СПИД, Киев, 2002.
- Розробка стратегії розвитку громади: Загальні засади методики. В.Нудельман, І.Санжаровський. – Київ.: Мілленіум, 2002, – 232 с.
- Руководство по составлению заявок на финансирование проектов в сфере местного самоуправления и государственных служб в странах Центральной и Восточной Европы / Программа LGI Институт открытого общества, Будапешт, 1999.
- Санжаровський І. Залучення ресурсів, розробка та реалізація проектів розвитку громад – К.: Вид-во Дата Банк Україна, 2005. – 104 с.
- Conducting Conflict Assessment: guidance notes, DFID, London, 2002.
- Craig, D. and Porter, D. Framing Participation: Development Projects, Professionals and Organizations, Development in Practice, vol. 7, # 3, Oxfarm UK and Ireland, August 1997.
- Eggers, H. Integrated Project Cycle Management: Roots and Perspectives, Project Appraisal, 9 (1), 1994, pages 59-65.
- Guide to Project Performance Reporting: For Canadian Partners and Executing Agencies, CIDA, 1999.
- Jackson, B. Designing Projects and Project Evaluations Using the Logical Framework Approach, www.iucn.org.
- Logical Framework: Making it Results-Oriented, CIDA, 1997.
- Manual: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Cooperation Office, 2001.
- Participatory Monitoring and Evaluation Guidelines, Dissemination Note #1, Social Development Division, DFID, 1997.
- RBM Handbook on Developing Results Chains, CIDA, 2000.
- Reading, C. Strategic Business Planning, London, Kogan Page, 1993.
- Result-Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles, CIDA, 1999.
- The management of Risk in DFID Activities, Technical note # 12, DFID, London, 1995.
- Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity, DFID, 2002.
- Ward, S.C. and Chapman, C. Extending the Use of Risk Analysis in Projects, Project Management, 9 (2), 1991, pages 117-123.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Глосарій

Аналіз зацікавлених сторін	Інструмент залучення, спрямований на виявлення якнайширшого кола осіб, на яких впливатиме процес стратегічного планування або які зацікавлені в ньому. Його циклічний характер дає змогу залучати такі групи громади, чиї інтереси за інших обставин могли б бути не враховані.
Аналіз SWOT	Суб'єктивна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, яка вказує на кроки, що їх необхідно зробити задля впровадження бачення й виконання місії.
Бачення	Загальний опис бажаного майбутнього області через 10-20 років, у якому описано складові елементи цього майбутнього.
Відповідальна за проєкт особа	Особа, яка бере на себе відповідальність за виконання пріоритетного проєкту.
Відповідальні за стратегічне планування особи	2-3 особи на рівні обласного керівництва, які несуть відповідальність за сприяння процесові стратегічного планування. Вони відповідальні не за результат, а за процес.
Віхи	Події або заходи, які мають відбутись або бути досягнуті до певного часу.
Громадськість	Люди, які мешкають або працюють на території, на яку поширюється стратегічний план, проєкт тощо.
Група стратегічного планування	Група осіб, якій доручено координувати процес стратегічного планування та виконання стратегічного плану.
Демонстрації та виставки	Інструмент залучення громадськості, спрямований на забезпечення інформацією та посилення рівня знань стосовно процесу планування, або конкретні питання. Демонстрації можуть бути окремими самостійними заходами або входити в програму робочих груп, конференцій чи інших заходів і можуть складатися з малюнків, моделей, плакатів або інших аудіовізуальних заходів, пов'язаних з інтересами та проблемами громади.
Дні відкритих дверей	Неформальний захід, спрямований на поширення інформації стосовно процесу стратегічного планування і відібраних пріоритетних проєктів. Вони дають людям змогу поговорити з персоналом групи стратегічного планування й дістати різноманітну друковану або іншу інформацію про стратегічний план.
Друкована інформація	Інструмент залучення, спрямований на оприлюднення й поширення інформації стосовно процесу участі. Має багато різних форматів і варіантів поширення.
Зацікавлена сторона	Група, або особа, яка має свій «інтерес» (зацікавлена) в стратегічному плані, без участі якої план неможливо виконати.
Інструмент залучення (громадськості)	Процес, методика або продукт, використовуваний для заохочення участі членів громади в стратегічному плануванні. Пристосування цього інструменту до контексту – важливе вміння.

Інформаційна гаряча лінія	Інструмент залучення, призначений надавати телефоном точну й послідовну (часто попередньо записану на автовідповідач) інформацію тим, хто хоче або має потребу знати про стан справ щодо розробки та реалізації стратегії.
Місія	Опис кроків, які треба здійснити для впровадження кожного компоненту бачення. Кілька описів місії можуть забезпечити впровадження бачення.
Опитування (співбесіди) ключових зацікавлених сторін	Інструмент залучення, призначений допомогти розібратись у поглядах певних членів громади з позиції їхніх посади, досвіду або репутації та задокументувати їх.
Партнери	Ключові дійові особи, що відповідають за підготування стратегічного плану.
План інформування	Опис заходів, учасників і підходів, спрямованих на якнайкраще ознайомлення відповідних осіб з результатами й запланованими заходами.
Планування дій (заходів)	Описані кроки, які необхідно зробити для відбору пріоритетних проектів для розв'язання ключових питань / втілення ідей, виявлених під час аналізу SWOT, задля втілення бачення й місії.
Показники громади	Інструмент залучення громадськості, який допомагає громаді стежити за поступом у впровадженні узгодженої нею місії. Він відбиває зміни, які відбуваються, використовуючи показники, розроблені самою громадою з метою віддзеркалення пріоритетів розвитку.
Пріоритетний проект	Проект, відібраний для впровадження під час планування дій.
Публічні збори	Інструмент залучення, який дає людям змогу зібратись разом, вислухати думку інших та публічно виголосити свою. Рівень участі в таких заходах свідчить про зацікавленість громади в процесі стратегічного планування.
Стратегічне планування	Процес, який дає змогу громаді, або організації, визначити свої цілі, встановити пріоритети, розробити плани дій, мобілізувати ресурси та виконати свої плани.
Технічні звіти й дискусійні документи	Інструмент залучення, спрямований на отримання детальної інформації про складні або технічні питання. Звіти можуть містити фонову інформацію, яка дає змогу надати точну і високоякісну інформацію тим представникам громади, яких цікавить проект або на яких він може вплинути. «Популяризаційні» матеріали, написані простою, не технічною, мовою, часто застосовують задля забезпечення доступності технічної інформації широкому колу зацікавлених сторін.
Участь	Процес залучення людей до питань, які важливі (або мають бути важливими) для них.
Фокус-групи	Інструмент залучення, призначений розбудовувати консенсус з ключових питань, які турбують відібрані групи, а також виробляти описи бачення та місії, що будуть узгоджені з групою.

Додаток 2.

Школи стратегій

Основні школи стратегій у бізнесі сформувались ще в середині минулого століття.

Школи стратегій	<ul style="list-style-type: none"> • Школа дизайну • Школа планування • Школа позиціонування • Школа підприємництва • Когнітивна школа • Школа навчання • Школа влади • Школа культури • Школа зовнішнього середовища • Школа конфігурації 	<ul style="list-style-type: none"> • Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, К. Ендрюс • І. Ансофф, Р. Акофф, Г. Стейнер • М. Портер, Р. Кац, Дж. Куїнн • Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт • Г. Саймон, М. Лайлс, Г. Томас • Р. Лап'єр, Дж. Куїнн, Ч. Ліндблом • А. Макміллан, Е. Петтігрю • Е. Ренман, Р. Норманн • М. Ханнан, Дж. Фрімен, У. Естлі • Д. Міллер, П. Фрізен, Р. Майлс
-----------------	--	--

Проведений аналіз наявних шкіл стратегій дає змогу зробити висновок про можливість застосування основних їхніх положень в управлінні розвитком з урахуванням особливостей кожної території. Вони не пропонують різних методологій, а лише розвивають опорну схему стратегічного планування, акцентуючи увагу на тих чи інших її аспектах.

Школа дизайну (проектування, конструювання, моделювання) розглядає формування стратегії як процес осмислення. Її засновники – А. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф. Їх вважають визнаними «батьками» стратегічного планування. Саме представники цієї школи є авторами методики проведення SWOT-аналізу, про який буде згадано нижче. Школа дизайну розробила загальну модель формування стратегії розвитку підприємства як досягнення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей його розвитку. Основи цієї школи стратегічного планування закладено роботами Ф. Селзника «Керівництво в адмініструванні» й А. Чандлера «Стратегія і структура», опублікованими в 60-х рр. XX ст., передусім у понятійний апарат менеджменту введено власне поняття «стратегія», ключове в теорії стратегічного планування та управління.

Базовою моделлю стратегічного планування прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу, лідером якої є К. Ендрюс. Згідно з цією моделлю процес стратегічного планування – це певна точка перехрещення виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового середовища, що відбиваються у формі ключових чинників успіху, та сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу фірми, що виявляються в здатностях до розвитку. К. Ендрюс зосередив увагу на дослідженні ролі зовнішнього керівництва підприємства в процесі розроблення та реалізації стратегії. В узагальненому вигляді основні методологічні засади побудови моделі стратегічного планування формулюються так.

1. Формування стратегії має бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення. Це означає, що стратегія не виникає інтуїтивно і не в результаті несподіваного виявлення із загального потоку проблем, а має бути продуктом дбайливого обміркування та прийняття рішень. К. Ендрюс спеціально наголошує, що стратегічне мислення повинно ґрунтуватися не на інтуїтивному, а на усвідомленому досвіді.

2. Керівництво процесом формування стратегії повинен здійснювати топ-менеджер, виконавчий директор має бути своєрідним «архітектором» стратегії, а також визначати, кого ще слід залучати до її розроблення.

3. Модель формування стратегічного плану повинна бути, з одного боку, доволі простою для застосування, а з іншого – досить інформативною для прийняття відповідного рішення.

4. Будь-яка стратегія розвитку унікальна, тобто має містити ключові цілі підприємства, особливості його розвитку, а не формуватися за шаблоном.

5. Процес формування стратегії слід завершувати лише тоді, коли повністю описано альтернативні стратегії та здійснено остаточний вибір найкращої з них.

6. Стратегія розвитку має поєднувати простоту сприймання та повноту вираження, а також бути описаною зрозумілою й доступною мовою.

7. Стратегія розвитку повинна передбачати розроблення певного механізму її реалізації.

Школа планування керується тим, що формування стратегії є формальним процесом і пропонує схематизацію процедури стратегічного планування. Вона виникла за ініціативи І. Ансоффа в 1965 р., визнає більшість ключових положень школи дизайну, проте має суттєві відмінності:

- введення в процес стратегічного планування поняття формалізованих цілей, на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва в моделі Гарвардської школи;
- опис процесу стратегічного планування у вигляді формалізованої блок-схеми, яка передбачає детальне розроблення переліків чинників, що враховуються в процесі прийняття рішень та розставляються в пріоритетному порядку з певними вагомими коефіцієнтами, а також різних діаграм і правил вибору тієї чи іншої альтернативи;
- врахування синергетичного ефекту як характеристики цілісності підприємства;
- врахування зворотного зв'язку, який забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану та безперервність її реалізації.

Школа позиціонування розглядає формування стратегії як аналітичний процес. Вона виникла з появою 1980 р. роботи М. Портера «Стратегія конкуренції», яку розглядають як значний прорив у теорії стратегічного планування. Проголошує обмеженість кількості стратегій, які можуть бути використані в конкретній ситуації й дати бажані результати, тобто ключових. Вибір таких стратегій дасть підприємству змогу зайняти вигідні ринкові позиції, які забезпечать захист від конкурентів. Ця школа в своєму розвитку пройшла три «хвилі»: військові стратегії; «консалтингові імперії» 1970-х

рр. – відома Бостонська матриця «зростання – частина ринку»; емпіричні передбачення 1980-х рр. – модель конкурентного аналізу М. Портера, схема «ціннісний ланцюжок» М. Портера.

Школа підприємництва визначає формування стратегії як процес передбачення. Розглядає розроблення стратегії не як колективний процес, а як індивідуальну творчість керівника. Тобто ключовим чинником, що забезпечує успішний розвиток фірми, є персоналізоване керівництво, яке базується на стратегічному передбаченні (бачення стратегії, що виникло в керівника фірми).

Когнітивна школа (або школа пізнання) розкриває формування стратегії як ментальний процес (1980-ті рр.). Представники цієї школи (Г. Саймон, М. Лайлс, Г. Томас), спираючись на когнітивну психологію, аналізують стратегічний процес з погляду пізнавальних здатностей людини, тобто як процес пізнання, який відбувається в свідомості стратега. Інформація з навколишнього середовища є інтерпретацією світу.

Школа навчання встановлює розроблення стратегії як процес, що розвивається: стратегічні ініціативи реалізує той, хто має здатності та ресурси до навчання; стратегія залежить від навчання, а останнє – від здатностей.

Школа влади – процес розроблення стратегії розвитку виявляється як взаємодія, яка ґрунтується на методах переконання та переговорів, а в окремих випадках – на конфронтації, тобто визначається дією політичних сил у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Школа культури розглядає формування стратегії як процес соціальної взаємодії, заснований на спільних для членів організації (підприємства) переконаннях і розуміннях. Сформувалась у 80-х рр. ХХ ст. завдяки успіхам японських корпорацій. Особливий розвиток дістає шведський напрям культури стратегічного управління.

Школа зовнішнього середовища визначає формування стратегії як процес відображення реакції на події, що відбуваються в зовнішньому оточенні. ґрунтується на теорії ситуаційних чинників, що описує взаємозв'язки між конкретними вимірюваннями оточення та певними ознаками організації (фірми), тобто зовнішнє оточення розглядається як головний елемент формування стратегії.

Школа конфігурації стратегічного управління ґрунтується на двох важливих положеннях – конфігурації й трансформації. При цьому під конфігурацією розуміють стійкі структури та зовнішнє середовище, а під трансформацією – процес розроблення стратегії розвитку фірми, оскільки він має на меті зміну орієнтирів діяльності організації. Стратегія покликана стабілізувати рух фірми в обраному напрямкові.

Додаток 3.**Огляд правових засад щодо стратегічного планування на державному та регіональному рівнях в Україні**

Сьогодні в Україні переважно створено правові засади здійснення стратегічного планування регіонального розвитку. Однак є проблема неузгодженості законодавчих актів, що регламентують цю сферу, тому не можна ще говорити про існування системи нормативно-правових актів з питань стратегічного планування розвитку територій. Тут здійснено огляд таких законодавчих та нормативних актів:

- Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III;
- Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25.05.2001 р. № 341/2001;
- Закону України «Про Генеральну схему планування території України» від 07.02.2002 р. № 3059-III;
- Постанови Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. № 621;
- Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV;
- Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р. № 504-р.;
- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Раду розвитку регіонів» від 20.12.2006 р. № 1759.

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III визначає, що учасниками прогнозування та програмування розвитку території є такі: Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України; інші центральні органи виконавчої влади; Рада міністрів АРК; місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування.

Орієнтовна структура програми складається з чотирьох блоків:

- I блок – Аналіз розвитку території – містить коротку характеристику території; опис соціально-економічного становища; перспективні тенденції розвитку; мету й завдання програми;
- II блок – Система основних показників – охоплює вихідні дані розроблення показників програми; принципи розроблення основних показників; основні напрямки та пропорції соціально-економічного розвитку; показники: розвитку промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту, зв'язку; розвитку соціальної сфери (чисельність і зайнятість населення, освіта, охорона здоров'я, культура, фізкульту-

ра та спорт); науково-технічного розвитку; розвитку підприємництва; використання природних ресурсів та охорони довкілля; інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності; фінансового забезпечення;

- III блок – Комплекс цільових програм і заходів – визначає напрямки розвитку (реформування, підвищення ефективності функціонування) матеріальної бази території (підприємств, галузей); розвитку (реформування) соціальної сфери;
- IV блок – Механізм реалізації – характеризує механізм управління програмою та організаційну структуру її реалізації.

Система прогнозних і програмних документів ґрунтується на комплексному аналізі:

Система прогнозних і програмних документів	
Прогнози	<ul style="list-style-type: none"> • економічного й соціального розвитку України на середньо- (5 років) та короткостроковий (1 рік) періоди; • економічного й соціального розвитку територій на середньостроковий період; • розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період.
Програми	<ul style="list-style-type: none"> • державна програма розвитку України на короткостроковий період; • програми розвитку територій на короткостроковий період; • програми розвитку окремих галузей економіки.
Комплексний аналіз	
<ul style="list-style-type: none"> • демографічної ситуації; • стану використання природного, виробничого, науково-технічного, трудового потенціалів; • конкурентоспроможності економіки; • оцінки досягнутого рівня розвитку економіки та соціальної сфери; • урахування впливу зовнішніх політичних, економічних та інших чинників, очікуваних тенденцій зміни їхнього впливу в перспективі. 	

2. Концепція державної регіональної політики, що затверджена Указом Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001, визначає головну мету державної регіональної політики, принципи, на яких вона ґрунтується, основні завдання та пріоритетні шляхи їх виконання. Зокрема, головна мета державної регіональної політики сформульована як «створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

Визначено принципи, на яких ґрунтується державна регіональна політика: конституційність і законність; забезпечення унітарності України та цілісності її території; поєднання процесів централізації та децентралізації

влади; гармонізація загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів; максимальне наближення послуг, що їх надають органи державної влади та місцевого самоврядування, до безпосередніх споживачів; диференційованість надання державної підтримки регіонам відповідно до умов, критеріїв і термінів, визначених законодавством; стимулювання тісного співробітництва органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в розробленні та реалізації заходів щодо регіонального розвитку.

Для досягнення *головної мети* державної регіональної політики передбачається забезпечити виконання насамперед таких основних завдань:

- запровадження глибшого вивчення та оцінки внутрішнього природного, економічного, наукового, трудового потенціалів кожного регіону, розроблення комплексних правових, організаційних, економічних та інших механізмів його ефективного використання;
- здійснення на інноваційній основі структурної перебудови економіки регіонів з урахуванням особливостей їхнього потенціалу;
- поетапне зменшення рівня територіальної диференціації економічного розвитку регіонів та соціального забезпечення громадян;
- широкий розвиток підприємництва як головного чинника соціально-економічного розвитку держави та її регіонів, підвищення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів;
- зміцнення економічної інтеграції регіонів з використанням переваг територіального поділу та кооперації праці, що є одним з головних чинників підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародних ринках;
- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування в межах, визначених законодавством, самостійно й відповідально вирішувати питання соціально-економічного розвитку, створення ефективних механізмів забезпечення їхньої активної участі у формуванні та впровадженні державної регіональної політики;
- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин, вироблення чітких критеріїв та ефективних механізмів надання державної підтримки розвитку регіонів;
- досягнення продуктивної зайнятості населення, стабілізації та поліпшення демографічної ситуації в державі;
- подальше вдосконалення державної системи охорони довкілля й використання природних ресурсів, механізмів та інструментів вироблення і реалізації екологічної політики;
- налагодження міжнародного співробітництва в сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу, а також розвитку трансграничного співробітництва як дійового засобу зміцнення міждержавних відносин і розв'язання регіональних проблем.

Пріоритетними шляхами виконання передбачених завдань стали вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів і підвищення ролі й від-

повідальності місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в соціально-економічному розвитку регіонів.

Водночас ретельний аналіз Концепції дає змогу зробити висновок про необхідність вдосконалити її за такими напрямками: уточнення головної мети як бажаного стану в майбутньому, окремих принципів, завдань, встановлення пріоритетів за напрямками державної регіональної політики. Зокрема, перереформування потребує принципу стимулювання тісного співробітництва між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування в розробленні й реалізації заходів щодо регіонального розвитку, оскільки таке співробітництво є природним і ґрунтується на основі законодавчо встановленого розподілу повноважень, а вимогу гармонізації загальнодержавних, регіональних і місцевих інтересів вже закладено в іншій домініанті, вона не потребує додаткової мотивації тощо.

3. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 07.02.2002 р. № 3059-III визначив пріоритети та концептуальні вирішення планування й використання території країни, вдосконалення систем розселення та забезпечення стійкого розвитку населених пунктів, розвитку виробничої, соціальної та інженерно-транспортної інфраструктур, формування національної екологічної мережі.

Визначено основні напрями використання території України, зокрема сформульовано завдання перспективного розвитку населених пунктів різного типу задля вдосконалення систем розселення та забезпечення стійкого розвитку, а також визначено території, розвиток яких потребує державної підтримки з метою забезпечення ефективного використання територій, що мають особливу господарську, екологічну, наукову, естетичну цінність:

- територій з критичним рівнем виробничо-містобудівного освоєння та природно-техногенної небезпеки й низьким рівнем забезпеченості природними ресурсами: Донбасу, міст з населенням понад 500 тис. чоловік (Києва, Харкова, Дніпропетровська, Одеси, Львова, Запоріжжя, Кривого Рогу, Миколаєва), а також Севастополя, Сімферополя, Херсона, Керчі, Красноперекіпська, Нововолинська, Червонограда;
- територій зі значним природоохоронним, рекреаційним, оздоровчим, історико-культурним потенціалом, високим рівнем виробничо-містобудівного освоєння та природно-техногенної небезпеки: приміські зони міст Києва, Харкова, Дніпропетровська, а також Кримське узбережжя Чорного моря, Закарпатська область, заплави річки Сіверський Донець, курорти Бердянськ, Трускавець, гірла річок Дніпра, Дунаю, Дністра, Південного Бугу;
- територій зі значним природоохоронним, рекреаційним, оздоровчим та історико-культурним потенціалом і низьким рівнем розвитку соціальної й інженерно-транспортної інфраструктури та природно-техногенної небезпеки: Полісся, Східні Карпати, узбережжя Азовського моря, район Чорноморського біосферного заповідника;
- територій з високим рівнем радіаційного забруднення: Київська, Житомирська, Рівненська та Чернігівська області.

Названі та інші положення мають бути враховані в областях під час розроблення регіональних стратегій.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. № 621 затвердила:

- порядок розроблення прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку та складання проекту державного бюджету;
- структуру прогнозу економічного й соціального розвитку України на середньостроковий період;
- структуру прогнозу економічного й соціального розвитку України на короткостроковий період;
- структуру Державної програми економічного й соціального розвитку України на короткостроковий період;
- типову структуру прогнозу економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на середньостроковий період;
- типову структуру програми економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на короткостроковий період;
- типову структуру прогнозу розвитку галузі економіки на середньостроковий період;
- типову структуру програми розвитку економічної галузі;
- типовий перелік галузей економіки, для яких розробляють прогноз на середньостроковий період та програму.

Проте вищезгаданий документ не врахував, що вже були затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 р. № 224 Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, а також практику розроблення регіональних стратегій розвитку, що вже склалася на цей час у деяких областях.

5. Головною заслугою Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р. № 2850-IV для сфери стратегічного планування територій є те, що він передбачає здійснення на основі угод щодо регіонального розвитку узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері державного стимулювання розвитку регіонів, виконання регіональних стратегій розвитку.

6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001, визначила, що політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі базуватиметься за такими основними принципами: програмування; концентрації; синхронізації дій («синергії»); додатковості; субсидіарності; збалансованого розвитку; партнерства, єдності. Як бачимо, вони відрізняються від принципів, задекларованих Концепцією державної регіональної політики від 25.05.2002 р.

Сформульовано мету та визначено стратегічні завдання регіональної політики до 2015 р., що є позитивним. Але мета зазначена в трьох частинах стратегії (загальній, четвертій та сьомій), причому всюди – по-різному.

Зокрема, в Загальній частині викладено, що «мета цієї стратегії полягає у визначенні ключових проблем регіонального розвитку, пріоритетів державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів на період до 2015 року».

У частині IV подано, що «основною метою стратегії є створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх сталого розвитку на сучасній технологічній основі, високої продуктивності виробництва та зайнятості населення».

У частині VII (Очікувані результати) розкрито, що «стратегія ставить за мету: зниження диспропорцій у соціальних показниках, у тому числі заробітній платі та забезпеченні додержання державних соціальних гарантій; збільшення обсягу інвестицій в основний капітал при одночасному зниженні диспропорції за цим показником; створення умов для сталого розвитку регіонів в інтересах усієї країни, підвищення рівня життя населення, подолання бідності та безробіття, формування середнього класу; забезпечення додержання визначених державних соціальних гарантій стосовно кожного громадянина незалежно від місця його проживання; подолання депресивного стану окремих територій, своєчасне і комплексне розв'язання проблем охорони довкілля».

З метою вдосконалення Державної стратегії можна очікувати від уряду уточнення названих позицій, оскільки від цього залежить встановлення завдань для досягнення цілей, відображення їх у регіональних стратегіях розвитку.

Безперечним позитивом Державної стратегії є наведення механізмів її реалізації (нормативно-правового та інституційного, організаційного, фінансового та науково-методичного забезпечення), а також встановлення основних вимог до моніторингу та оцінювання реалізації Державної стратегії, визначення відповідних показників – як загальних, так і щодо кожного стратегічного завдання. Подібний підхід можна рекомендувати для застосування за розроблення або коригування вже схвалених регіональних стратегій розвитку.

Фактично порадником до дій є перелік пріоритетних напрямів розвитку регіонів на період до 2015 р., наведений у додатку 1 до Державної стратегії, що дуже важливо.

Доречно обласним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування внести зміни до регіональних стратегій розвитку з урахуванням основних позицій Державної.

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р. № 504-р встановлює, що на довгостроковий період (понад п'ять років) розробляються проекти: стратегії економічного та соціального розвитку України;

Державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя; стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (за потреби).

Позитивом вважаємо також зазначення, що стратегію економічного та соціального розвитку України, Державну стратегію регіонального розвитку і регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя *коригують один раз на п'ять років* з продовженням терміну на наступні п'ять років.

8. Слід відзначити, що серед завдань Ради розвитку регіонів (Постанова Кабінету Міністрів України «**Про затвердження Положення про Раду розвитку регіонів**» від 20.12.2006 р. № 1759), яка створена задля розроблення механізмів реалізації державної регіональної політики з урахуванням специфіки регіонів, на жаль, не згадано про досягнення узгодженості нормативно-правових актів, що регламентують процес планування розвитку територій, а також об'єднання зусиль та координацію дій центральних і місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування з розроблення та реалізації регіональних стратегій розвитку.

Додаток 4.

Анкета для експертного опитування
«Стратегічне планування регіонального розвитку:
труднощі та досягнення»

Звернення до експерта

Це опитування проводять з метою узагальнення найкращих практик стратегічного планування регіонального розвитку та типових труднощів, що виникають під час його здійснення. Ваші відповіді допоможуть виробити практичні рекомендації щодо ефективної організації процесу стратегічного планування на рівні регіону. На кожне з питань виберіть той варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашому досвідові або знанням зі стратегічного планування.

ОБЛАСТЬ (вказати) _____

1. Чи вважаєте Ви, що наявність стратегії – визначальний чинник успішності розвитку регіону? (будь ласка, поставте позначку у відповідній клітинці)
 Так Ні
2. Ким схвалена стратегія розвитку Вашого регіону, якщо її вже розроблено?
 Обласною радою
 Обласною державною адміністрацією
 Інше (вказати) _____
3. За чиєї ініціативи відбулось (відбувається) розроблення стратегії у Вашому регіоні?
 Голови обласної ради
 Голови обласної державної адміністрації
 Депутатів обласної ради
 Громадськості
 Інше (вказати) _____
4. Що стало (є) правовою основою розроблення стратегії?
 Концепція державної регіональної політики
 Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»
 Розпорядження Президента України «Про розроблення проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 року» від 08.11.2002 р. №385/2002-рп
 Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003 р. N 621

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 р. N 1001
 - Місцеві нормативно-правові акти (вказати, які саме)

 - Інше (вказати) _____
5. У якій послідовності, на Вашу думку, необхідно здійснювати процес стратегічного планування в країні (поставте, будь ласка, порядковий номер напроти кожної позиції)?
- Національна стратегія розвитку країни
 - Державна стратегія регіонального розвитку
 - Стратегія розвитку регіону
 - Стратегія розвитку району
 - Стратегії розвитку міста (населеного пункту)
 - Інше (вказати) _____
6. На який період, на Вашу думку, доцільно розробляти стратегію розвитку регіону?
- 3-5 років
 - 5-10 років
 - 10-15 років
 - Понад 15 років
7. Скільки часу, за Вашою оцінкою, потрібно виділяти на розроблення стратегії?
- 1-3 місяці
 - До 6 місяців
 - До 1 року
 - Понад 1 року
 - Інше (вказати)
8. Скільки часу фактично зайняла (займає) розроблення стратегії розвитку Вашого регіону (в місяцях або роках)?
- 1-3 місяці
 - До 6 місяців
 - До 1 року
 - Понад 1 року
 - Інше (вказати)
9. Чи використовували (використовуєте) під час розроблення стратегії розвитку регіону Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 р. N 224? У якій частині?
- Так
 - Ні
- У частині:
- Структура стратегії
 - Описово-аналітична частина
 - Характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону
 - Стратегічні цілі (напрями) та поетапний план дій щодо соціально-економічного розвитку регіону
 - Основні типи сценаріїв
 - Інше (вказати) _____

10. Чи враховано за розроблення (коригування) регіональної стратегії пріоритетні напрями розвитку регіонів на період до 2015 року, що визначені в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року?
- Так
 - Ні
11. Чи була поінформована громадськість (населення, недержавні організації, профспілки, бізнес-структури, наукові організації, органи самоорганізації населення тощо) про початок роботи над розробленням стратегії?
- Так
 - Ні
12. Яких зацікавлених сторін залучали (залучають) до розроблення стратегії?
- Органи місцевого самоврядування міст і районів області
 - Підприємства всіх форм власності
 - Недержавні організації
 - Профспілки
 - Органи самоорганізації населення
 - Бізнес-асоціації
 - Наукова громадськість
 - Інше (вказати) _____
13. Яким чином здійснювалось (здійснюється) залучення зацікавлених сторін до участі в стратегічному плануванні?
- Участь у робочій групі
 - Проведення «круглих столів»
 - Вивчення думки з окремих питань (вказіть, яких саме та якими методами)
- Питання
- Метод вивчення громадської думки
- Громадські слухання
 - Інше (вказати) _____
14. На яких етапах стратегічного планування здійснювалось (здійснюється) залучення зацікавлених сторін до розроблення стратегії?
- Створення робочої групи
 - Оцінка соціально-економічного стану області
 - Визначення політики, концепції розвитку області
 - Формулювання бачення майбутнього
 - SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози)
 - TOWS-аналіз (матриця стратегічного вибору)
 - Формування пріоритетів, цілей
 - Встановлення завдань з кожної цілі
 - Схвалення (легітимізація) Стратегії
 - Інше (вказати) _____

15. У якій послідовності здійснювали (здійснюють) розроблення стратегії розвитку Вашого регіону (будь ласка, проставте порядковий номер проти кожної позиції)?

- Створення робочої групи
- Оцінка соціально-економічного стану області
- Визначення політики, концепції розвитку області
- Формулювання бачення майбутнього
- SWOT-аналіз
- TOWS-аналіз
- Формування пріоритетів, цілей
- Встановлення завдань з кожної цілі
- Схвалення (легітимізація) стратегії
- Інше (вказати) _____

16. Чи здійснювалось (здійснюється) фінансування процесу розроблення стратегії, з яких джерел?

<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні	Джерела фінансування процесу розроблення стратегії	
	<input type="checkbox"/> Місцевий бюджет	<input type="checkbox"/> Залучені кошти
	у тому числі: <input type="checkbox"/> обласний <input type="checkbox"/> районні <input type="checkbox"/> міст районного значення	у тому числі: <input type="checkbox"/> донорські кошти <input type="checkbox"/> кошти приватних підприємств <input type="checkbox"/> інше (вказати)_____

17. Чи використовували (використовують) міжнародну технічну допомогу за розроблення стратегії?

- Так
- Ні

18. Чи розробляли (розробляють) механізми реалізації стратегії?

- Так
- Ні

19. Чи визначали (визначають) обсяги та джерела фінансування реалізації стратегії, в якій частині від загальних потреб?

<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні	Джерела фінансування	100 %	Понад 50%	Менш як 50%

20. Що Ви вважаєте за позитивне в розробленні стратегії Вашого регіону, що варте розповсюдження?

21. Які труднощі виникали за розроблення стратегії та які причини призводили до них?

Труднощі	Причини виникнення

22. Що Ви зробили б інакше, якби почати розроблення стратегії наново?

23. Чи задоволені Ви процесом реалізації стратегії? Чому саме?

Задоволеність/незадоволеність	Причини
<input type="checkbox"/> Так	
<input type="checkbox"/> Ні	

24. Чи плануються кошти на реалізацію стратегії в щорічних бюджетах області? В якій частині від запланованого?

	У повному обсязі	Частково (вказати конкретно)
<input type="checkbox"/> Так		
<input type="checkbox"/> Ні		

25. Чи здійснювали коригування схваленої стратегії? В якій частині? Через які причини?

	У частині (вказати):	Через причин (вказати)
<input type="checkbox"/> Так		
<input type="checkbox"/> Ні		

26. Чи здійснюють моніторинг та оцінювання реалізації стратегії? З якою періодичністю?

<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> Щоквартально	<input type="checkbox"/> 1 раз у півріччя	<input type="checkbox"/> Щорічно	<input type="checkbox"/> Інше (вказати)
<input type="checkbox"/> Ні				

27. Чи здійснюють широке обговорення результатів моніторингу та оцінювання? Яким чином?

<input type="checkbox"/> Так	<input type="checkbox"/> На засіданнях «круглих» столів	<input type="checkbox"/> На громадських слуханнях	<input type="checkbox"/> На засіданнях робочої групи	<input type="checkbox"/> Інше (вказати) _____
<input type="checkbox"/> Ні				

28. Яким чином використовують результати моніторингу та оцінки реалізації стратегії?

- Коригують операційні завдання
- Вносять зміни до цілей і пріоритетів
- Не використовують
- Інше (вказати) _____

29. Яким чином зацікавлених сторін залучають до процесу реалізації стратегії?

- Фінансування окремих заходів стратегії
- Виконання окремих завдань (цілей) з реалізації стратегії
- Створення інституту суспільних професій (двірників, волонтерів з нагляду за старими тощо)
- Виконання робіт з благоустрою території
- Не залучають
- Інше (вказати) _____

30. Яким чином громадськість інформують про перебіг реалізації стратегії?

- Через засоби масової інформації
- Під час звітів або зустрічей керівництва області з населенням
- Через депутатський корпус
- Інше (вказати) _____

ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ ТА СПІВПРАЦЮ!

Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку України до 2015 року

*(Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р.
N 1001 «Державна стратегія регіонального розвитку
на період до 2015 року»)*

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу

Пріоритетний напрям – реструктуризація економічної бази окремих регіонів і створення умов для диверсифікації на новій технологічній основі.

Реалізація цього напрямку дасть змогу підвищити продуктивність сфер економіки у регіонах та підтримати нові види діяльності, що сприятиме підвищенню рівня зайнятості. При цьому будуть задіяні регіони, в яких необхідно реструктурувати традиційні галузі з критично високим рівнем зношеності основного капіталу та наявністю ризиків виникнення техногенних катастроф національного масштабу.

Державна підтримка здійснюватиметься шляхом збільшення обсягу інвестицій в основні сфери економіки регіонів, які визначають стратегічні пріоритети їх розвитку. Регіональна локалізація нових інвестицій залежить насамперед від рівня розвитку інфраструктури та людських ресурсів. У сучасних ринкових умовах значну роль відіграє реклама інвестиційних можливостей територій та формування дієвого механізму адміністративного та консультативно-інформаційного обслуговування інвесторів.

В умовах гострої конкуренції між регіонами за нові інвестиції (включаючи іноземний капітал) регіональна політика повинна бути спрямована на забезпечення регіонів інструментами державної підтримки, завдяки яким вони зможуть бути конкурентоспроможними на ринку інвестицій. Створення такої системи потребуватиме як прямої фінансової підтримки з державного бюджету, так і створення загальнонаціонального сприятливого інвестиційного клімату.

Основними інструментами державної підтримки, які використовуються у цьому напрямі, є:

- надання субвенцій для забезпечення розвитку інфраструктури;
- забезпечення умов для створення нових підприємств, у тому числі іноземних;
- формування державної та регіональної інфраструктури залучення інвестицій – агентств із залучення інвестицій, бюро з обслуговування інвесторів;
- розвиток інфраструктури підтримки підприємництва – бірж, виставкових залів, бізнес-інкубаторів, центрів бізнесу, промислових парків, створення умов для сприяння створенню та активізації діяльності підприємств (включаючи малі та середні) на певній території (облаштування території, модернізація та розбудова виробничих приміщень), об'єктів сфери послуг;

- підтримка інвестиційних проектів, що використовують сучасні енергозберігаючі технології та не забруднюють навколишнє природне середовище;
- підтримка малого та середнього підприємництва.

Допомога, що надаватиметься для розвитку малого та середнього підприємства, спрямовуватиметься на:

- спрощення процедури створення та реєстрації суб'єктів підприємництва, ліцензування окремих видів їх діяльності – встановлення порядку отримання дозволів за заявкою, необхідних для запровадження діяльності суб'єктів підприємництва, за принципом «єдиного офісу»;
- розвиток ринку фінансових послуг, формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва, запровадження ефективного кредитно-гарантійного механізму мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва, залучення на прийнятних умовах іноземних кредитних ресурсів для фінансування малих підприємств, а також молодих підприємців-початківців;
- посилення мотивації місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо створення сприятливого клімату для малого та середнього підприємництва шляхом збільшення частки податкових надходжень, яка залишається в місцевих бюджетах;
- стимулювання інноваційної спрямованості розвитку підприємництва, венчурного бізнесу, запровадження ефективного механізму правової, фінансової, організаційної, кадрової та освітньої підтримки перспективних інноваційних проектів;
- розширення мережі навчальних закладів, які готуватимуть фахівців за напрямом «Економіка та підприємство»;
- сприяння створенню та впровадженню інновацій, включаючи розповсюдження сучасних технологій, зокрема для зменшення ризиків виникнення техногенних катастроф. Основним фактором економічного розвитку є впровадження результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських досліджень, а також реалізація інновацій.

Діяльність у напрямі нарощення науково-технічного потенціалу активізується у регіонах, які мають досвід роботи із створення наукоємних та високотехнологічних продуктів.

Державна підтримка спрямовуватиметься на:

- створення ефективної системи взаємодії установ, підприємств та організацій у галузі науки, освіти, у виробництві, у сфері підприємництва, фінансово-кредитній сфері з питань активізації розвитку інноваційної діяльності;
- сприяння створенню пайових інвестиційних фондів з реалізації інноваційних проектів із залученням ресурсів державного та місцевих бюджетів і приватного капіталу; створення конкурсної системи відбору інноваційних проектів з урахуванням пріоритетів розвитку регіонів;
- розроблення системи проведення незалежної експертизи інвестиційних проектів і надання можливості малим та середнім підприємствам брати участь у виконанні державного оборонного замовлення;

- концентрацію фінансових та інтелектуальних ресурсів для здійснення заходів за визначеними державою пріоритетними напрямками інноваційного розвитку;
- створення умов для спрямування інвестиційних коштів у високотехнологічні сфери виробництва та на кадрове забезпечення інноваційної діяльності;
- формування позабюджетних джерел підтримки інноваційної діяльності, законодавче врегулювання питань спільного інвестування, зокрема регулювання ринку венчурного капіталу у сфері інноваційної діяльності;
- стимулювання створення підприємствами і установами власних систем екологічного управління відповідно до міжнародних та національних стандартів.

Держава сприятиме інноваційному розвитку та забезпечуватиме проведення досліджень і розробок з використанням останніх науково-технічних досягнень шляхом:

- проведення конкурсів вітчизняних інновацій та венчурних ярмарків з метою забезпечення інвестування насамперед найбільш перспективних інноваційних проектів;
- збільшення обсягів державного замовлення на підготовку кадрів для інноваційного підприємництва, зокрема інноваційних менеджерів та фахівців з венчурного інвестування;
- розвиток туризму та рекреації. Для диверсифікації економічної діяльності велике значення має розвиток сфери туризму та різних форм відпочинку. Економічне зростання, структурні зміни в економіці та активізація міжнародних контактів сприяють розвитку сектору послуг. При цьому велику роль відіграють природні та культурні особливості територій. Розвиток туризму, зокрема сільського, може бути вагомим чинником зростання рівня зайнятості населення, особливо у сільській місцевості.

Передбачається стимулювання розвитку підприємництва в туристичній сфері, сприяння розбудові та модернізації туристичної та рекреаційної інфраструктури, підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних пропозицій на світовому ринку послуг у сфері туризму.

Підвищення рівня надання готельних послуг потребує реконструкції, модернізації існуючої готельної бази, впровадження нових технологій, створення економічних стимулів для залучення інвестицій у будівництво та введення в експлуатацію нових готелів, що, із свого боку, потребує значних капіталовкладень.

Широкому залученню інвестицій у курортно-рекреаційну сферу туризму сприятиме:

- проведення тендерів на право отримання земельних ділянок у рекреаційних зонах під забудову об'єктами рекреації з дольовою участю держави у сфері розвитку інфраструктури;
- подальше розширення номенклатури курортно-рекреаційних послуг за рахунок медичних послуг (діагностика, профілактика та лікування)

захворювань) із широким використанням рекреаційних та лікувальних-оздоровчих ресурсів;

- збільшення кількості санаторно-курортних закладів, готелів і створення лікувальних центрів, які надаватимуть платні послуги;
- запровадження стандартів якості надання рекреаційних послуг;
- удосконалення механізму правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання, які надають побутові послуги;
- створення збалансованої мережі об'єктів побутового обслуговування, насамперед тих, які надають соціальні види послуг.

Пріоритетний напрям – розбудова та модернізація інфраструктури, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Недостатньо високий рівень розвитку виробничої і невиробничої інфраструктури, зокрема житлово-комунального, готельного, дорожнього, вулично-дорожнього господарства, енергетичного сектору, транспортних та інформаційних комунікацій, стримує економічне зростання країни та її регіонів. У зв'язку з цим в першу чергу підтримуватиметься робота з розбудови та модернізації інфраструктури національного та загальноєвропейського значення, а також інфраструктури регіонів, міст та міських агломерацій, які можуть відігравати роль полюсів зростання. Це сприятиме зміцненню зв'язків між регіонами, підвищенню рівня просторової мобільності населення, інвестиційної привабливості територій, які мають основне значення для залучення додаткових інвестицій, досягнення високого рівня продуктивної зайнятості населення.

Держава забезпечуватиме координацію діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, пов'язаної з розбудовою виробничої та соціальної інфраструктури, шляхом співфінансування відповідних інвестиційних проектів.

Підвищення конкурентоспроможності регіонів здійснюватиметься за такими основними напрямками:

- розвиток виробничої та соціальної інфраструктури загальнодержавного і міжнародного значення. Державна підтримка розбудови та модернізації виробничої та соціальної інфраструктури в рамках реалізації політики регіонального розвитку спрямовуватиметься на:
- розвиток транспортно-дорожнього комплексу на довгострокову перспективу на основі комплексного розв'язання проблеми збалансованого розвитку залізничного, авіаційного, автомобільного, морського та річкового транспорту і дорожнього господарства, міських транспортних систем та мультимодального транспорту як основного елементу розвитку внутрішнього потенціалу держави і регіонів та підвищення рівня мобільності населення. Підтримка, яка надаватиметься в рамках проведення політики регіонального розвитку держави для розвитку транспортної інфраструктури, здійснюватиметься шляхом виконання програм розвитку національної транспортної системи та реалізації проектів розбудови міжнародних транспортних коридорів;
- реформування житлово-комунального господарства шляхом поглиблення демонополізації, створення конкурентного середовища на рин-

ку житлово-комунальних послуг, залучення у цю сферу приватного капіталу, впровадження систем управління якістю житлово-комунальних послуг відповідно до ДСТУ ISO серії 9000, формування дієвих інститутів управління житловими будинками, модернізації матеріально-технічної бази житлово-комунального комплексу, впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій під час надання житлово-комунальних послуг.

Державна фінансова підтримка, що надаватиметься органам місцевого самоврядування, спрямовуватиметься у рамках реалізації політики регіонального розвитку на фінансування проектів з питань:

- запобігання аваріям та техногенним катастрофам;
- створення житлового фонду соціального призначення;
- модернізації житлового господарства, у тому числі систем теплозабезпечення житлових будинків;
- розвитку і реконструкції централізованих систем водопостачання та водовідведення;
- установа будинкових засобів обліку споживання води і теплової енергії;
- розвитку міського електротранспорту, оновлення його рухомого складу;
- створення систем управління якістю та екологічного управління відповідно до ДСТУ ISO серій 9000 та 14000 на підприємствах житлово-комунального господарства;
- розвиток інфраструктури охорони навколишнього природного середовища, покращення умов життя населення, екологічної ситуації в регіонах, зокрема поліпшення стану водних ресурсів. Пріоритетною стане діяльність, пов'язана з будівництвом очисних споруд, розбудовою каналізаційних мереж, обладнанням водозаборів,
- збереженням та розвитком нетрадиційних джерел енергії, запровадження системи обліку води і теплової енергії під час їх виробництва, транспортування та споживання, зменшення рівня забруднення повітря та раціонального використання природних ресурсів і відходів, підвищення рівня лісистості до оптимального науково обґрунтованого шляхом створення нових лісів, забезпеченням захисту від шкідливої дії вод, зокрема будівництвом захисних дамб, берегоукріпленням, регулюванням гідрологічного режиму річок;
- розвиток інфраструктури науки і освіти (вищої, професійно-технічної, середньої), науково-дослідної діяльності, формування інституцій технологічного розвитку та інновацій;
- розвиток інформаційної інфраструктури на основі сучасних систем супутникового та оптико-волоконного зв'язку;
- розвиток великих міст і міських агломерацій. Реалізація пріоритетних напрямів здійснюватиметься шляхом розбудови і модернізації технічної та суспільної інфраструктури найбільших міських агломерацій і великих міст (Донецьк, Дніпропетровськ, Київ, Львів, Одеса, Харків)

з метою перетворення їх на основні осередки припливу людей, товарів, капіталу та інформації.

Основною метою розвитку великих міст і міських агломерацій є створення умов для посилення їх стимулюючої ролі в соціально-економічній, науково-культурній, суспільній та екологічній сфері. Насамперед увага приділятиметься модернізації комунікаційної, телекомунікаційної інфраструктури, розвитку науки, вищої та професійно-технічної освіти, культури і мистецтва, охороні навколишнього природного середовища з метою участі в культурному і економічному обміні між містами в Україні, ЄС, державах світу.

Державна підтримка діяльності у цьому напрямі здійснюватиметься шляхом:

- облаштування та розвитку виробничої та соціальної інфраструктури територій з метою залучення інвестицій, розвитку ринкової інфраструктури;
- формування та удосконалення освітньої бази і підтримки наукових досліджень, насамперед вищої та професійно-технічної освіти;
- розвитку інфраструктури охорони навколишнього природного середовища;
- розвитку транспортної інфраструктури, насамперед будівництва доріг, аеропортів, системи комунікацій;
- розвитку інфраструктури культури та мистецтва;
- розвиток інфраструктури інформаційного суспільства.

Телекомунікаційна революція та зростання значення засобів масової інформації сприяє формуванню інформаційного суспільства. Для забезпечення конкурентоспроможності України та її регіонів у цій сфері необхідно активно впроваджувати Інтернет, особливо у сільській місцевості, здійснювати лібералізацію телекомунікаційного ринку, забезпечити розвиток торгівлі через Інтернет, розширити доступ та підвищити рівень комп'ютерних знань населення, особливо молоді. Інформаційні технології повинні сприяти локальному та регіональному розвитку, охороні навколишнього природного середовища та збереженню культурних цінностей, а також забезпечувати доступ до інформації про провадження діяльності місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Впровадження сучасних технологій, надання телеінформаційних та мультимедійних послуг сприятиме динамічному розвитку національної економіки, підвищенню конкурентоспроможності регіонів, створенню нових робочих місць.

Державна підтримка спрямовуватиметься насамперед на підтримку регіональних та місцевих ініціатив стосовно:

- розбудови інфраструктури, що сприятиме розвитку інформаційного суспільства;
- модернізації локальних та регіональних телеінформаційних мереж та забезпечення доступу до Інтернет в навчальних закладах.

Надання державою такої підтримки в рамках реалізації політики регіонального розвитку матиме особливе значення для розвитку регіонів і тери-

торій з недостатнім рівнем доступу до телекомунікаційних та мультимедійних послуг з метою збільшення їх інвестиційної привабливості.

З метою ефективного розвитку сфери зв'язку необхідно використовувати досвід інших держав, залучати інвестиції, впроваджувати сучасні технології швидкісного передавання даних.

Насамперед слід передбачити:

- створення і розвиток національної високошвидкісної мультисервісної мережі наступного покоління, що розрахована на задоволення потреб інформаційного суспільства і багато операторське ринкове середовище;
- пошук ефективних технічних та організаційних рішень для розширення високошвидкісної мережі масового доступу до стаціонарного і мобільного зв'язку і встановлення прийнятних тарифів на доступ до зазначених видів зв'язку для всіх категорій користувачів, зокрема до невідоміючих операторів телекомунікацій та інтернет-провайдерів.

Пріоритетним напрямом у зазначеній сфері є будівництво магістральних цифрових волоконно-оптичних та радіорелейних ліній зв'язку, що забезпечать значно більшу пропускну спроможність.

2. Забезпечення розвитку людських ресурсів

Поліпшення якості людських ресурсів є запорукою динамічного розвитку країни та її регіонів. Реалізація політики їх розвитку здійснюватиметься з урахуванням регіональних особливостей демографічної ситуації, рівня зайнятості населення та його життя, що сприятиме створенню нових робочих місць, насамперед у сфері розвитку інновацій, перекваліфікації вивільнених працівників, поліпшенню соціально-трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками, забезпеченню самозайнятості населення, розвитку фермерства, селянських господарств, підтримці малого і середнього бізнесу.

Запровадження європейських та світових стандартів освіти забезпечить доступ до навчання усіх верств населення, сприятиме поліпшенню якості освіти, забезпеченню її безперервності.

Пріоритетний напрям – забезпечення високих стандартів навчання, доступного для працівників протягом усього періоду їх виробничої діяльності.

Зусилля держави спрямовуватимуться на:

- поліпшення якості освіти (зокрема шляхом створення у навчальних закладах систем управління якістю освітніх послуг відповідно до національних та міжнародних стандартів ISO серії 9000) та підвищення кваліфікації працівників з метою інтеграції вітчизняної освіти у європейський освітній простір;
- забезпечення доступу до високоякісної освіти, зокрема шляхом надання цільової підтримки обдарованим дітям та дітям з малозабезпечених сімей;

- посилення взаємодії та співробітництва вищих навчальних закладів і науково-дослідних установ із суб'єктами підприємництва, місцевими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

Пріоритетний напрям – активізація співпраці у сфері освіти і науки.

У рамках активізації співпраці у сфері освіти і науки передбачається збільшення наукового потенціалу, активізація зовнішніх контактів навчальних закладів та дослідних установ шляхом:

- активного використання потенціалу науково-дослідних установ для розв'язання проблем соціально-економічного розвитку міст;
- надання підтримки молодим науковцям, залучення їх до виконання науково-дослідних робіт для потреб регіональної економіки;
- створення регіональних наукових центрів, які виконуватимуть інноваційні програми, розраховані на середньострокову перспективу, за рахунок місцевих бюджетів. Такі центри повинні активізувати наукові дослідження, що проводяться фахівцями навчальних закладів. У наукових центрах проводитиметься також стажування аспірантів та молодих вчених.

Пріоритетний напрям – забезпечення повної зайнятості працездатного населення.

Реалізація зазначеного пріоритету передбачає:

- створення механізму запобігання зростанню безробіття;
- розширення переліку послуг із працевлаштування (навчання і перепідготовки спеціалістів, насамперед у сфері інноваційної діяльності);
- запровадження механізмів легалізації зайнятості;
- сприяння і надання підтримки підприємницькій ініціативі безробітних за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, виконання регіональних програм розвитку малого підприємництва, а також залучення коштів іноземних інвесторів та благодійних організацій;
- забезпечення взаємодії між ринком освітніх послуг та ринком праці шляхом здійснення підготовки спеціалістів відповідно до потреб регіону.

У сфері міграційної політики здійснюватимуться заходи щодо:

- створення привабливого ринку праці, стимулювання зворотних процесів зовнішньої трудової міграції шляхом збільшення кількості робочих місць, передусім у виробничій сфері, стимулювання самозайнятості населення та розвитку малого підприємництва;
- формування внутрішнього попиту на наукомістку продукцію, підтримки експорту наукомістких послуг та реформування системи оплати праці у галузі науки;
- активізації роботи із створення технополісів;
- укладення міжнародних договорів з питань трудової міграції та соціального захисту трудових мігрантів;

- реалізації політики лібералізації доступу громадян України на ринки праці інших країн;
- запровадження механізму спрямування грошових переказів трудових мігрантів на вигідних умовах з використанням вітчизняної системи банківських установ.

3. Розвиток міжрегіонального співробітництва

Розвиток міжрегіональних економічних зв'язків та транскордонного співробітництва забезпечить підвищення ролі регіонів у зовнішньоекономічному співробітництві, їх активну участь у діяльності міжнародних організацій.

Подолання дезінтеграційних тенденцій та активізація консолідаційних процесів на регіональному рівні пов'язані насамперед з прискоренням економічного зростання (зокрема в обробній промисловості та інвестиційній сфері), наданням пріоритетності розвитку імпортозамінного виробництва і проведенням політики регулювання тарифів на транспортні послуги. Разом з тим поновлення інтеграційних тенденцій не стане реінтеграцією у розумінні відновлення економічних зв'язків, що існували в єдиному народногосподарському комплексі протягом 80-х років ХХ сторіччя.

Нова міжрегіональна інтеграція повинна здійснюватися з урахуванням критеріїв ринкової ефективності геополітичних інтересів України та результатів виконання завдань соціальної політики.

Основу поглиблення співробітництва регіонів повинна становити економічна складова як вихідна для активізації інших видів відносин між регіонами. Складовою міжрегіональних відносин є економічне, торговельне, науково-технічне, інформаційне, культурне співробітництво. Саме зміцнення міжрегіональних господарських зв'язків на основі поглиблення регіональної і галузевої спеціалізації дає змогу повною мірою розкрити і задіяти внутрішній потенціал територій, а також забезпечити здійснення інтеграції регіонів України в єдиний національний економічний комплекс. За таких умов міжрегіональна економічна інтеграція потребує реалізації відповідної державної політики, розроблення заходів, виконання яких сприятиме взаємовигідному співробітництву регіонів, розвитку внутрішнього ринку та виходу на зовнішній ринок.

Нагальною потребою є органічне поєднання інтеграційного руху з вирішенням завдань щодо розширення добросусідських відносин з усіма країнами шляхом запровадження механізму взаємовигідного співробітництва прикордонних територій та розвитку транскордонної співпраці на нових засадах як фактора, що сприяє інтеграції України до Європейського Союзу.

Інтеграція України в європейські структури відповідно до пріоритетних напрямів співпраці між Україною та Європейським Союзом, схвалених Радою з питань співробітництва Україна – ЄС, та Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу потребує поступового залучення до інтеграційного процесу не лише центральних органів виконавчої влади, а й регіонів, органів місцевого самоврядування, територіальних громад.

Особливого значення розвиток транскордонного співробітництва набув у зв'язку з наближенням у травні 2004 року кордонів Європейського Союзу до України та запровадженням Європейською Комісією нового інструменту сусідства на Європейському континенті, першим кроком якого є розроблення програм Польща – Білорусь – Україна, Словаччина – Угорщина – Україна та Румунія – Україна.

Виконання таких програм сприятиме соціально-економічному розвитку прикордонних регіонів.

Пріоритетний напрям – розширення міжрегіональної економічної взаємодії.

Розвиток міжрегіонального співробітництва в Україні можливий передусім за умови докладання відповідних зусиль учасниками такого процесу, а також необхідної державної підтримки. Слід об'єктивно оцінити економічний потенціал кожного регіону і виявити взаємні інтереси розташованих у них суб'єктів господарювання та адміністративно-територіальних одиниць.

Розвитку міжрегіонального економічного співробітництва сприятиме виконання заходів щодо:

- розширення виробничої кооперації підприємств різних регіонів;
- розроблення спільних інвестиційних проектів, регулярного обміну інформацією про потреби суб'єктів господарювання в інвестиціях;
- об'єднання зусиль, спрямованих на створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів;
- проведення наукових досліджень і соціологічних опитувань із зазначеної проблематики, проведення конференцій, семінарів, зустрічей, засідань за круглим столом та інших організаційних заходів для прийняття узгоджених рішень.

Пріоритетний напрям – розвиток транскордонного, у тому числі єврорегіонального співробітництва.

Завданням розвитку транскордонного співробітництва є ефективне використання природно-ресурсного, демографічного, виробничого і науково-технічного потенціалу з метою вирішення питань комплексного розвитку територій.

- Розвиток транскордонного співробітництва відбуватиметься шляхом:
- пайового державного фінансування програм та проектів розвитку транскордонного співробітництва;
- сприяння розвитку єврорегіонального співробітництва в межах європейських регіональних структур;
- синхронізації дій Української Сторони та інших країн щодо реалізації транскордонних проектів у сфері економічного розвитку;
- поглиблення зв'язків із сусідніми державами, проведення спільних заходів щодо захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій, розбудови міжнародних транспортних коридорів.

Державна підтримка буде спрямована на розвиток прикордонної співпраці, а також міжнародної співпраці між регіонами у сфері планування територіального розвитку.

Розвиток прикордонної співпраці, що має істотне значення для розв'язання проблем прикордонних територій, пов'язаних з периферійністю їх розташування, сприятиме здійсненню господарської діяльності та прискоренню суспільно-культурних змін, які є необхідною умовою добросусідських відносин.

Найвищого рівня розвитку прикордонне співробітництво набуло у формі єврорегіонів. В Україні створені та функціонують шість єврорегіонів (на західному кордоні – «Буг», «Карпатський», «Нижній Дунай» і «Верхній Прут», на північно-східному – «Дніпро» та «Слобожанщина»).

На сьогодні всі єврорегіони уклали угоди про співпрацю між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та відповідними органами влади інших країн, що є суб'єктами транскордонного співробітництва.

Держава надає підтримку в проведенні роботи із створення нових єврорегіонів як на західному, так і на східному кордоні України, а саме:

- створення єврорегіону «Дністер» на території Вінницької та Одеської областей і прикордонних територій Республіки Молдова;
- розширення території єврорегіону «Дніпро», до якого належать Чернігівська область, а також Гомельська та Брянська області Республіки Білорусь, шляхом приєднання Житомирської області;
- створення єврорегіону «Сян» на території Львівської області та Підкарпатського воєводства Республіки Польща.

У рамках зазначеного напрямку виконуватимуться завдання щодо розбудови та модернізації транспортної інфраструктури, митних переходів, охорони навколишнього природного середовища, господарської, культурної та науково-технічної співпраці.

Вживатимуться заходи, спрямовані на розвиток туризму в прикордонних регіонах, зокрема щодо формування туристичної інфраструктури, поширення рекламної та довідкової інформації.

Для розвитку міжнародної співпраці між регіонами у сфері планування надаватиметься державна підтримка у розробленні спільних проектів містобудівного розвитку транскордонних регіонів Україна – Білорусь, Україна – Росія, Україна – Молдова, Україна – Словаччина, Україна – Угорщина, а також схеми планування територій міжнародних транспортно-комунікаційних коридорів та зон їх впливу.

Політика регіонального розвитку держави буде спрямована на стимулювання діяльності органів місцевого самоврядування з метою підтримки нових ініціатив та розроблення проектів транскордонного співробітництва.

4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку

Розв'язання проблем регіонального розвитку, становлення місцевого самоврядування та вдосконалення відносин «центр – регіони» перебуває у

площині інституційного і правового поля та потребує формування і реалізації державної регіональної політики, чіткого розподілу функцій та координування діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Упродовж останніх років у країні здійснюється реформування системи державного управління та місцевого самоврядування.

Основною метою такого реформування повинне стати створення децентралізованої моделі організації влади, спроможної ефективно впливати на процеси соціально-економічного і культурного розвитку територій в умовах ринкової економіки, забезпечувати надання управлінських послуг населенню на рівні європейських стандартів, зокрема шляхом впровадження у центральних і місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування систем управління якістю адміністративних послуг відповідно до національних або міжнародних (ISO серії 9000) стандартів, здатної до самовдосконалення і саморегуляції.

Державна політика щодо реалізації зазначеного пріоритетного напрямку передбачатиме:

- зміну моделі територіальної організації влади, наближення її до європейських стандартів, зокрема приведення у відповідність з Європейською хартією місцевого самоврядування;
- деконцентрацію владних повноважень, перерозподіл повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з додержанням принципів децентралізації та субсидіарності;
- зміну функцій місцевих державних адміністрацій – перетворення місцевих органів виконавчої влади загальної компетенції на контрольні-наглядові органи у структурі виконавчої влади;
- реформування системи адміністративно-територіального устрою шляхом створення правових, економічних і організаційних умов для формування територіальних громад, які забезпечуватимуться матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами в обсязі, достатньому для ефективної реалізації завдань і виконання функцій місцевого самоврядування;
- розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад, посилення мотивації органів місцевого самоврядування щодо зміцнення місцевих бюджетів через впровадження на державному рівні соціальних стандартів надання послуг населенню незалежно від місця проживання.

Законодавчого врегулювання потребує питання щодо стимулювання участі членів громади у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема підвищення ролі громадських організацій у місцевому самоврядуванні, а також розроблення механізму відповідальності представників органів місцевого самоврядування, сільських, селищних та міських голів перед громадами, що їх обрали.

Запропоновані реформи потребують відповідного кадрового забезпечення, а саме:

- створення ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розроблення демократичного і прозорого порядку кар'єрного зростання працівників органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх правової та соціальної захищеності;
- залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування.

Пріоритетний напрям – розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад.

Однією з умов демократизації політичної системи України є подальше реформування інституту місцевого самоврядування у напрямі підвищення його ефективності, наближення принципів діяльності до європейських стандартів.

Реформування системи місцевого самоврядування передбачає:

- поступове розширення прав і підвищення рівня економічної самостійності місцевих територіальних громад;
- оптимізацію принципів розподілу повноважень між місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Основними проблемами, що заважають повноцінному функціонуванню інституту місцевого самоврядування, є:

- фінансово-економічна несаможиттєвість територіальних громад;
- надмірна концентрація владних повноважень у центральних та місцевих органах виконавчої влади, обмеженість повноважень і ресурсів органів місцевого самоврядування у частині забезпечення діяльності територіальних громад;
- недостатня правова врегульованість механізму економіко-фінансового забезпечення діяльності територіальних громад;
- низький рівень взаємодії органів місцевого самоврядування та контролю за їх діяльністю з боку територіальних громад.

Для розв'язання зазначених проблем необхідно внести зміни до законодавства, що регулює процеси місцевого самоврядування у частині чіткого розмежування повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і їх фінансово-економічного забезпечення.

Розподіл повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів повинен здійснюватися виходячи з принципу субсидіарності.

З метою зміцнення матеріальної бази органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх ресурсного забезпечення необхідно у першочерговому порядку вирішити питання щодо:

- завершення процесу розмежування об'єктів державної та комунальної власності протягом найближчих двох-трьох років;

- законодавчого визначення статусу об'єктів комунальної власності та об'єктів спільної власності територіальних громад;
- надання об'єктам комунальної власності, що перебувають у розпорядженні обласних та районних рад, статусу об'єктів комунальної власності територіальних громад;
- розмежування земель, що перебувають у державній власності, та таких, що передані до комунальної власності;
- удосконалення механізму сплати місцевих податків і зборів шляхом проведення податкової реформи;
- підвищення рівня заінтересованості органів місцевого самоврядування у збільшенні обсягу надходжень до державного бюджету;
- зміцнення місцевих бюджетів розвитку;
- запровадження програмно-цільового методу формування та виконання місцевих бюджетів, а також практики середньострокового фінансового планування на місцевому та регіональному рівні;
- розширення доступу органів місцевого самоврядування на ринок внутрішніх та зовнішніх запозичень. Законодавче врегулювання механізму запозичення, що здійснюється органами місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності діяльності фінансово-кредитних установ, що перебувають у власності органів місцевого самоврядування різних рівнів;
- сприяння розв'язанню соціально-економічних проблем територіальних громад сіл шляхом удосконалення механізму земельної іпотеки.

Здійснення відповідних заходів, зокрема внесення до Бюджетного кодексу України (2542-14) змін щодо оптимізації порядку взаєморозрахунків між бюджетами різних рівнів, створить належне підґрунтя для реалізації бюджетної реформи в Україні.

Потребує удосконалення також порядок організації бюджетного процесу, розроблення механізму урахування пропозицій органів місцевого самоврядування під час формування проекту державного бюджету.

Пріоритетний напрям – реформування адміністративно-територіального устрою.

Реформа адміністративно-територіального устрою передбачає розбудову раціональної системи територіальної організації влади, що враховує потреби населення.

Основним завданням реформи адміністративно-територіального устрою є утворення базової самоврядної адміністративно-територіальної одиниці, забезпеченої необхідними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами.

Адміністративно-територіальній реформі передуватиме законодавче визначення статусу адміністративно-територіальних одиниць, надання їм можливості утворювати органи місцевого самоврядування, забезпечення рівності у наданні соціальних, культурних та адміністративних послуг, ство-

рення відповідної матеріально-технічної бази, а також розроблення порядку вирішення інших питань у сфері адміністративно-територіального устрою.

Пріоритетний напрям – узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку регіонів.

Нерівномірне відновлення економічного потенціалу регіонів, передусім їх окремих територій, – характерна ознака останніх років. Відсутність державного регулювання зазначених процесів призводить до збільшення територіальної диспропорції. На кожному етапі розвитку держави її політика повинна забезпечувати баланс між стимулюванням найбільш перспективних територій і запровадженням дієвого механізму для подолання економічної та соціальної нерівності. Така політика сприяє інтеграції суспільства, дає можливість запобігти перетинанню критичної межі регіональних відмінностей.

Реалізація сучасної державної регіональної політики потребує постійного узгодження довгострокових завдань розвитку між центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, їх вирішення, визначення гранично допустимого рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації із запровадженням моніторингу на державному та регіональному рівні.

З метою запобігання збільшенню міжрегіональної диспропорції основний обсяг державних витрат у соціальній сфері спрямовуватиметься на забезпечення реалізації права населення на освіту, охорону здоров'я і соціальний захист. Передбачено встановлення обґрунтованого співвідношення між частками інвестиційних ресурсів, які виділяються на стимулювання динамічного зростання регіонів і зменшення регіональних відмінностей.

Законодавчою базою для запровадження механізму зменшення диспропорції у соціально-економічній сфері на регіональному рівні та подолання депресивного стану окремих територій є Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2850-15).

Реалізація зазначеного Закону (2850-15) дасть можливість:

- запровадити договірні засади у відносинах між Урядом та органами місцевого самоврядування. Договірні засади передбачатимуть взаємну відповідальність центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за реалізацію в регіонах спільних заходів, визначених стратегією та регіональними стратегіями розвитку. Угоди щодо регіонального розвитку укладатимуться між Урядом та органами місцевого самоврядування відповідно до державних пріоритетів розвитку регіонів;
- забезпечити державне стимулювання розвитку депресивних територій шляхом розроблення та виконання програм подолання депресивного стану і надання цільової державної підтримки для розвитку виробничої та соціальної інфраструктури;
- формування інфраструктури підприємництва, фінансування програм перекваліфікації працівників, розвиток соціально-культурної сфери та охорони довкілля.

Інструменти комунікації, інформування та залучення

1. Засоби масової інформації

Публікації в місцевих ЗМІ

Постійний зв'язок влади з громадськістю потребує інформування мешканців про наміри та дії влади, з одного боку, та відповідного публічно висловлювання позицій, з іншого. В цьому випадку чи не найважливішу роль відіграють засоби масової інформації, до яких належать друковані видання, телевізійні та радіопрограми. Опублікування інформації в доступній і зрозумілій формі, допомагає людям збагнути, чим живе влада, які проблеми розв'язує, які плани та програми пропонує.

Публікація може бути розрахована на відповідну категорію або на всіх мешканців населеного пункту, містити інформацію про план або події, які відбулися, тому має бути відповідно підготовлена. У разі подання спеціальної й складної інформації іноді потрібні коментарі для кращого розуміння публікації. Найчастіше для публікацій використовують місцеві газети, але якщо матеріал значного обсягу, тоді спеціальні бюлетені або брошури. Найчастіше це відбувається в містах на етапі обговорення проекту бюджету, плану розвитку або цільової програми чи проекту. Аби зменшити затрати, публікацію можна подати як вставку в наявні видання.

Поточну інформацію про діяльність влади подають у вигляді прес-релізів, поширюваних серед усіх ЗМІ. Таку інформацію готують фахівці зі спеціальною підготовкою, оскільки прес-релізи мають відповідний формат та вимоги щодо їх оформлення. Опублікування інформації часто супроводжує процес залучення громадськості до процесу планування або виконання окремих завдань. У цьому випадку публікація має містити інформацію про планові заходи та конкретні пропозиції щодо зворотного зв'язку. В одному випадку це може бути анкета, в іншому – конкретна пропозиція та запрошення до дій. Важливо, щоб публікація не була одноразовим матеріалом, а передбачала подальше інформування щодо результатів, отриманих після публікації з метою мотивації людей через бачення результатів їхніх дій.

Час для підготування публікації та її поширення залежить від того, який її характер, хто готує матеріали й макети, де друкується, в який спосіб поширюється. Якщо це експрес-інформація, її можна підготувати швидко, сьогодні на завтра, а за потреби деталізації її, друкування та поширення, час на повний цикл може становити від тижня до трьох. Залежно від попередніх чинників, потреби в залученні професіоналів до підготування публікації, розсилання споживачам потрібні відповідні видатки.

Публікації в ЗМІ поліпшують передумови для налагодження діалогу з мешканцями та сприяють зростанню рівня причетності їх до вирішення місцевих справ. Публікації дають змогу спокійно в домашніх умовах засвоїти інформацію, обговорити її з членами сім'ї та підготувати матеріал для зворотного зв'язку або реагування. Це один з найдієвіших комунікативних засобів, який сприяє дедалі більшій відкритості влади.

Телевізійні та радіопередачі

Оперативне спілкування з громадськістю найкраще здійснювати за допомогою телевізійних і радіопередач. У цьому випадку є змога встановити прямий зв'язок у момент ведення передачі. Найефективніші планові тематичні передачі, які мають установлений наперед час в ефірі. В прямому ефірі можуть відбуватися інтерв'ю з учасниками, дискусії або оцінювання відповідної ситуації. Стосовно таких передач важко сформулювати цільову аудиторію, оскільки до ефіру є вільний доступ, однак зацікавленість різних груп щодо тематики неоднакова.

Спілкування в ефірі потребує підготування сценарію та специфічного технічного обладнання, що визначає вартість таких передач. У дуже стислий час потрібно максимально стисло, але зрозуміло сформулювати питання та відповідь, подати інформацію. Частіше теле- чи радіоефір використовують для подання повідомлень або реклами, що їх готують планово й записують на носіях. Нині часто використовують обговорення в ефірі окремих питань за участі ведучого, який виконує функцію насамперед модератора. В таких передачах використовують записані попередньо сюжети, прямий зв'язок з вулицею чи майданом, визначення окремої проблеми.

У процесі проведення передач важливо забезпечити можливість зателефонувати в студію з метою проведення діалогу учасників. У випадках, коли передача планова й здійснюється протягом тривалого періоду регулярно, чисельність учасників зростає, що дає змогу охопити зворотним зв'язком багатьох мешканців. Це важливо, коли йдеться про стратегію розвитку або цільову програму чи проект. Тут є змога крок за кроком обговорити всі складники означеної проблеми й дістати оцінку їх від мешканців.

Час на підготування програми коливається в діапазоні від днів до кількох тижнів і залежить від складності програми, кількості розглянутих питань, кількості та тривалості відеосюжетів, потреби в складанні сценарію та редагуванні матеріалів. Залежно від тривалості та складності передачі визначається величина витрат. Сюди належать попередні повідомлення про передачу, підготування її, редагування матеріалів, вартість ефіру та витрат на технічне забезпечення. Затрати окупляться формою активної безпосередньої участі в передачі зацікавлених і причетних сторін. Такі передачі дорогі й складні для організації в сільській місцевості.

Електронні засоби спілкування

Електронні засоби спілкування швидко поширюються в світі й Україні. Інтернет стає доступним і в селах, не кажучи про міста. Інформація, опрацьована на комп'ютері й оформлена за допомогою мультимедійних програм хоч і віртуальна, але цікава й презентабельна. Тут можна використати всі наявні можливості – від роботи з текстом до електронних фотографій і карт. Найкраще, коли інформація про населений пункт оформлена у вигляді геоінформаційної системи, що дає цілковите уявлення про землю, все, що під і над землею.

Інформація зазвичай формується у вигляді інтернет-сторінки, на якій є відповідні статичні чи динамічні розділи з пошуковими інструментами.

Поточна інформація може видаватися у вигляді електронного бюлетеня, а статична – архівні файли. Цей механізм – недорогий і простий у використанні варіант поширення інформації й отримання відгуку від тих членів громади, що мають доступ до інтернету.

Електронні засоби використовують і для проведення опитувань та моніторингу окремих проблем, оскільки таке залучення громадськості найзручніше для окремої людини, в якій є комп'ютер, під'єднаний до інтернету. Через мережу можна проводити опитування та обговорення проектів, скласти списки охочих і показувати результати проведеної роботи.

Інформація на інтернет-сторінці потребує відповідної підготовки та сумісного з програмним забезпеченням формату. Вона може бути пізнавального, інформаційного, консультативного, навчального характеру й стосуватися різних сфер життєдіяльності громади. Для розроблення сторінки, як правило, залучають фахівців. Вартість не дуже велика, але потрібно мати людину, яка постійно оновлюватиме інформацію та забезпечуватиме зворотний зв'язок з відвідувачами.

Час на розроблення бюлетеня може займати від двох до восьми тижнів і залежить від кількості та якості розміщеної інформації й кваліфікації розробника. Звідси випливають і витрати на розроблення. Кількість відвідувань залежить від часу та інформованості про сторінку, з одного боку, та її привабливості – з іншого. Щодо привабливості в справах громад найбільше значення має кінцевий результат і відчуття особистої причетності учасника. Електронні засоби дають змогу розміщувати великі обсяги статичної й динамічної інформації та забезпечують її доступність, але потребують спеціального оснащення, що обмежується спроможністю його купити. Окрім того, це ніколи не замінить особистого спілкування з відвідувачем.

Друкована інформація

Мета

Інформування громади стосовно процесу стратегічного планування. Друковану інформацію можна легко поширювати, й, належно розроблена та написана, вона може забезпечити просте і привабливе передання.

Наслідок

Різноманітні друковані матеріали багаторазового використання, які можуть поповнюватись на наступних етапах процесу стратегічного планування. Друковані матеріали можуть спонукати громадськість до зворотного зв'язку.

Опис

Один з найпростіших і найприйнятніших способів оприлюднення й надання інформації. Передбачені такі формати: листівки з фактами, флаєри, бюлетені, брошури, тематичні матеріали, звіти, огляди, плакати. Вони можуть бути присвячені єдиній цілі або вироблятися серіями для поширення. Друковані матеріали можна поширювати вручну, розміщувати в публічних місцях, щоб охочі могли їх узяти самі; вкладати в газети або журнали, безпосередньо розповсюджувати поштою або додавати до поштових відправлень, наприклад, до квитанцій на оплату комунальних послуг.

Процес

- Добре плануйте інформацію. Забезпечуйте регулярне оновлення, але не перевантажуйте людей інформацією.
- Робіть матеріал таким, що впадає в око (користуйтеся кольорами, фотографіями, малюнками), простим і зрозумілим.
- Надавайте контактну інформацію та подробиці запланованих заходів.
- Можна заохочувати обмежений внесок громадськості за рахунок включення простих анкет, опитувань чи запрошень до коментарів. Додавайте конверт з маркою та зворотною адресою (а також адресу електронної пошти й веб-сторінки), якщо просите надіслати відповідь.
- Забезпечте легку доступність матеріалу в різних місцях.
- Якщо додаєте до відомчої поштової кореспонденції (як-от рахунки за комунальні послуги), координуйте виробництво так, щоб матеріал надходив до відомства значно раніше кінцевої дати виробництва.

2. Різні форми опитування

Для того, щоб провести й проаналізувати результати опитування, потрібно мати підготовлених фахівців або партнерів, які професійно займаються такою роботою. В наших умовах це складна робота, тому механізм застосовують рідко. Хоча це не зовсім так. Наприклад, проведення експрес-опитування, анкета якого має обмежену кількість запитань і не потребує особливого підготування інтерв'юєрів. Такі анкети можуть розробляти місцева рада чи працівники адміністрації без участі професійних організацій та поширювати через місцеву школу. Питання щоразу треба формувати відповідно до визначеної потреби й застосовувати метод бального оцінювання для спрощення завдання опитуваним.

Відповіді мають бути однозначними або передбачати шкалу оцінювання в балах. Відповідь може бути «Так», «Ні» або «Підтримую частково». Якщо питання міститиме завдання оцінити щось, можна застосувати оцінку в балах, наприклад від 0 до 5.

Першим кроком має бути визначення цільової аудиторії, яка формується залежно від теми опитування та демографічних показників. Якщо опитування стосується всіх членів громади, потрібно опитати якомога більше людей; коли ж потрібно знати думку окремої категорії мешканців, опитування можна проводити вибірково. В другому випадку вибірка має охоплювати 25-50% цієї категорії мешканців. Поширювати анкети можна через пошту, школу або спеціальні скриньки.

У світовій практиці органи влади та самоврядування використовують анкети, які надсилають поштою з оплаченим конвертом зі зворотною адресою. Їх надсилають цільовим сегментам населення або розповсюджують серед випадкових жителів. Іноді проводять інтерв'ю з виїздом додому, що привабливо для мешканців. У випадку високого рівня телефонізації можна проводити експрес-опитування телефоном. Якщо є місцеве видання, можна використати його для публікування відповідних анкет. Як показує практика, повернення анкет за такого опитування досить низьке.

Результатом опитування є опрацьовані результати, які дають узагальнену інформацію щодо досліджуваної проблеми. Важливо, щоб вони не лишились тільки інформацією, а були використані ширше для підготування проекту рішення або внесення змін чи доповнень до чинного. Звіт містить зведені дані, що їх заносять до відповідних таблиць, відсоткові розрахунки, діаграми й графіки та описову текстову частину. Окремо можна робити презентацію з використанням мультимедійних інструментів.

Залежно від обраного способу опитування формують календарний план проведення відповідних заходів і відповідальних за їх проведення осіб. У такому плані крок за кроком формується алгоритм, за яким від підготування запитань процес дійде до результатів. Планові опитування зазвичай тривають близько місяця. Експрес-опитування займають від одного до кількох днів. У плані заходів можна передбачати й бюджет та визначати джерела фінансування. Як правило, такі заходи потребують погодження та затвердження виконавчим комітетом, сільським, селищним, міським головою або сесією місцевої ради. У випадку, якщо видатки передбачені в річному бюджеті, додаткового погодження бюджету не потрібно.

Кошторис передбачає видатки на інтелектуальну частину процесу, яку звичайно виконують професійні інституції, та технічні видатки. В інтелектуальній частині передбачають оплату за розроблення анкети та підготування звіту, а технічні видатки включають оплату витратних матеріалів і поширення анкет.

У результаті опитування отримують інформацію щодо інтересів людей, про які вони не можуть висловитися публічно, однак ця технологія потребує відповідної фахової підготовки та витрат на проведення заходів. Для опитування потрібні значні затрати часу, видатки на підготовку та проведення, але воно дає змогу дізнатися про позицію багатьох людей, поліпшує обізнаність мешканців та сприяє підвищенню мотивації до участі, забезпечує ефективний зворотний зв'язок з населенням.

Аналіз зацікавлених сторін

Мета

Забезпечити інформованість про найширший можливий спектр поглядів і потреб зацікавлених сторін; посилити обізнаність зацікавлених сторін з питаннями, щоб дати їм змогу зробити свої внески та прийняти рішення на основі найдетальнішої інформації.

Наслідок

Визнання ролі тих груп у громаді, які в іншому випадку можуть бути не залучені до процесу планування і прийняття рішень, як визнаних зацікавлених сторін, прислухання до їхньої думки та посилення здатності брати участь у процесі планування й прийняття рішень. Можуть бути виявлені зв'язки та спільні риси між різними групами, що приводить до появи стратегічних альянсів.

Опис

Пошук найширшого кола людей, на яких уплине стратегічне планування або які будуть зацікавлені в ньому, – це циклічний процес досліджень, опитувань, зворотного зв'язку та пристосування, який уможливорює залучення

багатьох зацікавлених груп, чий інтереси в іншому випадку можуть бути не враховані. Процес досліджень і зворотного зв'язку також посилює знання та готовність зацікавлених сторін.

Процес

- Оприлюднення питань щодо процесу стратегічного планування та запрошення до коментарів і пропозицій.
- Підготування матеріалів для дослідження, які містять демографічні дані та запитання щодо того, як стратегічний план вплине на респондентів. Дослідження широких кіл населення відповідної території.
- Презентація результатів на публічному зібранні, в день відкритих дверей або в інший спосіб та запрошення до коментарів і пояснень. Забезпечте учасникам таких зустрічей достатній рівень знань, щоб вони могли відповісти на більшість запитань, які можуть бути поставлені.
- У результаті такого зворотного зв'язку модифікуйте результати й додайте демографічні дані або групи, які були виявлені в цьому процесі.

Опитування ключових зацікавлених сторін

Мета

За допомогою широкомасштабних дискусій, а не спеціальних запитань отримати детальну інформацію та погляди щодо того, які питання важливі для респондентів.

Наслідок

Широке ознайомлення з поглядами респондентів, яке може виявити приховані хвилювання або ідеї, що не обов'язково проявляються при відповіді на запитання анкети. Результатом можуть стати пропозиції з поліпшення комунікації з громадськістю та щодо того, хто найкраще підходить до участі в групі стратегічного планування.

Опис

Опитування ключових зацікавлених сторін – це індивідуальні інтерв'ю, які можуть тривати одну-дві години й вимагають спеціальних навичок з отримання необхідної інформації. Опитування ключових зацікавлених сторін особливо корисні тоді, коли важливо розібратись у поглядах певних представників громади, які залежать від їхньої репутації чи знань.

Процес

- Відібрати респондентів за попередньо визначеними критеріями (сфера знань, представництво груп, навички для роботи в комітетах).
- Продумайте час і місце проведення співбесіди. Отримати інформацію кращої якості можна в знайомій для респондента обстановці.
- Перевірте все обладнання й підготуйте запасні плівки, батарейки, ручки задля уникнення переривань під час співбесіди.
- Намагайтесь розшифрувати зроблені під час співбесіди записи якомога швидше, коли нюанси, жести й деталі все ще свіжі в пам'яті.
- Підготуйте звіт, включивши розшифровку співбесіди. Надайте копії респондентам.

Група стратегічного планування

Мета

Координація процесу стратегічного планування та впровадження за участі широкого кола осіб і груп, які будуть піддані впливу.

Наслідок

Має повноваження достатні для того, щоб взяти на себе відповідальність за необхідні дії.

Опис

Група представників області, призначених координувати процес стратегічного планування та впровадження. До групи стратегічного планування мають входити представники громади, а саме, бізнесові кола, промисловість, групи захисників довкілля, інші НУО, люди з активною громадянською позицією, урядові офіційні особи та планувальники.

Групам громадян і відомствам, як правило, пропонують призначати своїх представників до комітету, хоча під час співбесід з ключовими зацікавленими сторонами можуть бути виявлені особи з необхідними спеціальними вміннями, яким буде запропоновано приєднатись до цієї роботи.

Група стратегічного планування протягом проекту проводить регулярні зустрічі.

Процес

- Перед запрошенням груп до подання пропозицій щодо складу учасників здійснюється аналіз зацікавлених сторін.
- Чітко визначається роль групи стратегічного планування та задачі її учасників.
- Для ведення засідань та розв'язання суперечок на ротаційній основі призначають відповідальну особу або запрошують третю сторону.
- Організуйте звітність так, щоби члени групи могли інформувати своїх виборців.
- Зробіть можливим приєднання нових представників, якщо вони проявили себе участю в цьому процесі, але не дозволяйте альтернативного представництва в групі, бо це може зірвати плани або потребуватиме додаткового ознайомлення, яке уповільнить процес. Наполягайте на відповідальності як групи, так і окремих її представників.
- Ведіть запис рішень і підтримуйте протокол роботи. Це важливо, якщо до групи приєднуюватимуться нові люди.

Фокус-групи

Фокус-група проводиться серед невеликої кількості відповідно визначеної категорії населення з чітко визначеною темою обговорення. Відбір репрезентативної вибірки має забезпечити отримання інформації щодо визначеної проблеми в межах відповідної соціальної групи. Часто проведення таких заходів потрібне, коли обговорюють важливу для всіх мешканців проблему, яка все ж має різне значення для окремих груп.

Фокус-групи проводять у невеликих приміщеннях, де тихо й комфортно. Для обговорення проблеми може знадобитися дві та більше годин.

Якщо понад дві години, потрібно переносити засідання на наступний день. Чисельність учасників не має перевищувати 15 осіб, відбирати їх слід як цільову аудиторію за віком, родом заняття, спільністю потреб тощо. Фокус-група має представляти відповідну групу населення, яка так чи інакше впливає на обговорювану проблему та шляхи її розв'язання. Формування списку учасників здійснюється шляхом телефонних розмов або внаслідок персонального запрошення.

У разі проведення таких заходів вимагається серйозна підготовка персоналу. Він мусить уміти проводити інтерв'ю, вести засідання та бути достатньо обізнаним щодо обговорюваної проблеми. Часто проведенню заходу передують навчання персоналу або підписання договору з недержавною інституцією, здатною виконати завдання. Фокус-групи проводять у рамках якогось більшого проекту, наприклад, розроблення стратегії чи цільового заходу.

Проведення фокус-групи потребує сприятливої атмосфери, в якій можна викликати відкритість і бажання дискутувати. Неформальність обстановки забезпечують круглий стіл, кава, чай, тістечка на столах. Модератор має бути привітним і викликати довіру в присутніх. За потреби фокус-групу можна розбити на підгрупи, оскільки робота в малих групах сприяє глибшому обговоренню проблеми. Керівники малих груп доповідають на спільному засіданні про отримані результати. Завдання модераторів стежити за дотриманням теми обговорення й регламенту, забезпечуючи фіксування поданих пропозицій та ідей. Отримані результати опрацьовують експерти й обговорюють фахівці. Зведену інформацію публікують у ЗМІ.

Підготування до проведення фокус-груп потребує від двох до шести тижнів. За цей час потрібно визначити ключові проблеми для обговорення, цільову аудиторію, відібрати конкретних учасників, підготувати матеріали. Повідомлення учасникам та інформаційні матеріали щодо теми обговорення потрібно надіслати не пізніше ніж за 10 днів до проведення фокус-групи. Опрацювання матеріалів займає два-три дні.

Витрати мають покрити оплату праці залучених фахівців сторонніх організацій, видатки на підготування матеріалів, оренду приміщень, підготовку приміщень та фуршет, повідомлення учасникам та складання звіту.

Професійно зроблена презентаційна вибірка дає змогу при тісному контакті з учасниками дістати інформацію про суспільну думку щодо обговорюваної проблеми. Фокус-група складається з дійсно зацікавлених людей, тому ефективність обговорення зазвичай досить висока.

Мета

Досягти консенсусу щодо ключових питань, які стосуються певних груп. Виробити описи бачення та місії, узгоджені групою.

Наслідок

Описи бачення та місії від специфічної демографічної групи або громади. Такі описи, вироблені на обласному рівні, можна використовувати як контекст для роботи інших фокус-груп.

Опис

Виявляє питання, які найбільше хвилюють групу. Дає змогу відповідати на запитання й обговорювати їх, що дозволяє зібрати детальнішу інформацію в міру того, як учасники обговорюють та вдосконалюють свої ідеї. Такий обмін інформацією й знаннями допомагає виробити такі описи бачення та місії, які охоплюють усе можливе.

Виробляє ідеї, які не можуть постати в результаті опитувань і анкет, бо фокус-групи уможливають широкотмасштабніші коментарі, взаємодію й досягнення консенсусу.

Процес

1-й крок (велика група)

1. Відповідальна особа представляє семінар з вироблення бачення та робить огляд етапів процесу стратегічного планування.
2. Відповідальна особа робить огляд дефініцій бачення та місії.
3. Відповідальна особа описує свою роль: відповідає за об'єктивний і неупереджений процес розроблення.
4. Відповідальна особа пояснює учасникам «основні правила»: обмежує зауваження 2-3-ма хвилинами на особу, не дозволяє перебивати, вимагає бути ввічливими, «неправильних» ідей не буває. Основні правила поширюються на всіх учасників.

2-й крок (велика група)

1. Запитайте кожного учасника про три найважливіші риси, які мусить мати область через 10-20 років.
2. Запишіть ці риси (можуть знадобитись два фліп-чарта).
3. Згрупуйте ці риси за сферами інтересів / галузями (напр., охорона здоров'я, молодь, високотехнологічна промисловість, довкілля, врядування, тощо).
4. Роздрукуйте цю інформацію й роздайте всім учасникам.

3-й крок (малі групи)

1. Учасники діляться на групи за інтересами (кожна група має папір або фліп-чарт); в одній сфері інтересів може бути кілька груп.
2. Учасники розповідають про свою освіту, досвід, фах.
3. Визначте, які інтереси / перспективи на представлені в групі; узгодьте, хто спробує представляти ці інтереси.
4. Призначте секретаря.
5. Перелічіть важливі питання.
6. Опишіть питання детальніше.
7. Поставте питання в порядку важливості.

4-й крок (велика група)

1. «Речники» розповідають усім про результати роботи їхньої групи (по 5 хвилин).
2. Учасники ставлять запитання тільки заради прояснення.

5-й крок

1. Відповідальна особа та представники від кожної з малих груп розробляють перелік питань для кожної сфери інтересів (розписування під час обід).
2. Роздача переліків усім учасникам.

6-й крок (малі групи)

1. Малі групи виробляють бачення в своїй сфері інтересів (до однієї сторінки).
2. Малі групи беруть до розгляду питання з інших сфер інтересів (напр., група з розвитку туризму може мати ідеї щодо працевлаштування молоді; група з розвитку промисловості може зосередитись на екологічній промисловості тощо).

7-й крок

Відповідальна особа та по одному представникові від малих груп формулюють проект загального опису бачення для області, в якому об'єднують різноманітні сфери інтересів.

8-й крок (велика група)

1. З проектом опису бачення ознайомлюються всі учасники, за потреби його модифікують.
2. Переглянутий опис бачення друкують і розповсюджують серед усіх учасників.

9-й крок (малі групи)

1. Малі групи розписують місії й окреслюють кроки, які треба здійснити, впроваджуючи бачення в своїй сфері інтересів для області.
2. Малі групи розглядають опис бачення загалом.

10-й крок (велика група)

1. Описи місій розповсюджують серед усіх учасників.
2. Описи бачення та місій удосконалюють.

11-й крок

Інформацію про описи бачення та місій розповсюджують за узгодженим планом інформування.

3. Безпосереднє спілкування з громадянами

До безпосереднього спілкування з мешканцями вдаються досить часто, воно має різні форми та формати, які залежать від теми й поставленої мети та завдань. В одному випадку це може бути просто інформативна зустріч, в іншому – обговорення окремої проблеми або звіт керівництва. В кожному разі влада визначає місце зустрічі та виїжджає туди у відібраному складі. З боку мешканців може бути загальна й вільна участь або сформована відповідна цільова аудиторія.

Загальні збори громадян

Збори, віча або сходки громадян зазвичай проводять за місцем проживання в приміщенні або на відкритих місцях. Такі збори є ознакою демократії,

оскільки забезпечують можливість участі кожного в проведенні заходу. Інша річ, що у великих громадах неможливо зібрати всіх в одному місці, тому такі заходи проводять рідко. Збори мають дві частини, які передбачають презентацію та реагування на неї учасників. У процесі заходу ведуть протокол, а за результатами приймають рішення голосуючи.

Час і місце проведення зборів визначають залежно від теми зборів, однак найчастіше такі заходи проводять у кінці або по завершенні робочого дня в доступних і відомих закладах. Тривалість зборів обмежена, оскільки люди поспішають додому й часто виникає загроза браку кворуму. Про місце, час та тему проведення заходу потрібно повідомити заздалегідь через ЗМІ та оголошення в людних місцях. Часто такі заходи мають локальний характер і стосуються окремого підприємства, будинку чи групи будинків.

Збори потрібно готувати й уміло вести. У голови має бути виписаний порядок ведення зборів і регламент, якого потрібно беззастережно дотримуватися. І доповідачі, й ті, хто виступає, повинні вкладатися у відведений час, інакше не вдасться розглянути всіх питань, а самі збори втратять привабливість. Потрібно також готувати відповіді на можливі питання, мати необхідний інформаційний матеріал та обов'язково вести протокол. Інформація має супроводжуватися презентаційними матеріалами, їх бажано показувати на екрані, якого видно з усіх точок приміщення.

Збори починаються з реєстрації учасників, яку здійснюють у фойє або відведеному в залі місці. На столі реєстрації мають бути роздаткові матеріали для учасників, зокрема й порядок денний і запропонований регламент. Поширювана на зборах інформація має бути не надто деталізованою, щоб можна було читати її в процесі проведення заходу, та містити примітку, що це проект або пропозиція. Проходи в приміщенні мають бути вільними з міркувань безпеки, а саме приміщення добре вентильоване і провітрюване.

Робочі органи зборів обов'язково передбачають голову, секретаря. В більшості випадків потрібно обирати редакційну та лічильну комісії. На урочистих зборах обирають президію. Важливо, щоб усі виступи фіксувалися, а проект рішення враховував пропозиції, що надійшли в ході обговорення питання.

Доповідь на зборах має не перевищувати 30-45 хвилин. Після доповіді слід відводити час на питання та відповіді. Питання можна подавати в секретаріат протягом зборів. Якщо зал великий, його потрібно оснастити мікрофонами. На наступний день після зборів необхідно провести нараду з персоналом, причетним до виконання поставлених завдань, опрацювати інформацію, зауваження і пропозиції. Важливо, щоб інформація за результатами зборів була оприлюднена й містила відповіді на питання, що їх не встигли розглянути на зборах. Таку відповідь також слід надіслати персонально тому, хто запитував, вона має бути конкретною.

Підготовка до зборів займає від одного до трьох тижнів. Тут передбачається час, потрібний для оголошення та технічних моментів самих зборів. Оголошення слід розмістити щонайменше за десять робочих днів напередодні зборів. В цей час триває підготування інформації та матеріалів зборів. Для проведення зборів передбачають витрати на рекламу, оголошення, підготування роздаткових матеріалів, технічне оснащення приміщення, на публікації після зборів.

Збори найчастіше використовують для комунікацій з великими групами населення, вони не потребують дуже великих ресурсів. На них можливо досягти консенсусу щодо порушених питань і почути думки присутніх стосовно обговорюваної теми. Водночас тут можливі й конфліктні ситуації, які виникають у процесі обговорення питань, що вимагає відповідних умінь ведучого, який має залагодити конфлікт і спрямувати його в конструктивне русло.

Мета

Залучити широкі кола громадськості до обміну інформацією й обговорення.

Наслідок

Розповсюджується детальна інформація й поліпшується обізнаність з певними обставинами в окремій частині області. Може стати постійним засобом залучення громадськості.

Опис

Добре знайомий спосіб зібрати людей для того, щоб вони вислухали доповідача або доповідачів і висловили свою думку. Публічні збори можуть допомогти виробити почуття єдності в громаді, а рівень відвідуваності засвідчує зацікавленість громади в процесі стратегічного планування. Як правило, такими зборами керує ведучий, котрий заохочує учасників до двосторонньої комунікації, та секретар, який записує пропозиції і питання.

Публічні збори дають гарну змогу привернути до питань увагу преси.

Процес

- Завчасне рекламування й оприлюднення інформації про збори за допомогою різноманітних засобів. Виберіть «нейтральне» місце проведення.
- Підготуйте друковані матеріали для розповсюдження.
- Підготуйте план охоплення для залучення меншин, маргіналізованих або вразливих груп громади.
- Подумайте над тим, як забезпечити порядок у разі, якщо хтось галасливий або група з особливими інтересами спробують узяти збори під свій контроль.
- Будьте гнучкими й готовими до зміни напрямку або планів під час зборів.
- По закінченні зборів забезпечте учасників можливістю відпочити та поїсти.

Громадські слухання

Громадські слухання – це зустріч з громадськістю, на якій обговорюють чітко визначені питання. Проводити слухання вимагає чинне законодавство, вони обов'язкові при підготованні рішень, що зачіпають інтереси великих груп населення. На громадське слухання зазвичай виносять одне питання й готують можливі варіанти рішень. У процесі громадських слухань використовують технології прямого зв'язку та фіксування пропозицій, які надходять із залу. Пропозиції записують одночасно з надходженням їх на шкільній дошці, великому листі паперу або комп'ютері, з'єднаному з екраном через мультимедійний проектор.

Громадське слухання можна використовувати для залучення представників усієї громади або окремого будинку, району, кварталу, на які впливатиме обговорюване питання. Як правило, такі зустрічі краще проводити ввечері, після роботи й обмежувати 1,5-2 ма годинами за тривалістю. Слухання відбуваються у відповідно оснащеному приміщенні. Оголошення про проведення їх має містити інформацію про тему обговорення та пропонований проект рішення. Слухання проводять орган влади або недержавні професійні організації, але в кожному разі персонал має пройти відповідну підготовку.

У місці проведення слухань мають бути столи для реєстрації учасників, де можна отримати роздатковий матеріал з проектами рішень. Добре, коли між учасниками та ведучими немає дистанції, тоді краще налагодити контакт. Спочатку подають інформацію про проект і заслуховують запитання доповідачеві, потім триває обговорення. Перебіг слухання протоколюють, що дає змогу знати, хто брав участь в обговоренні та фіксувати питання й пропозиції для майбутнього аналізу та звіту. Тривалість інформації – 30-40 хв. Результати слухання обговорюють на спеціальній нараді, а оприлюднюють у місцевих ЗМІ.

Для підготування слухань зазвичай потрібно від двох до чотирьох тижнів. Це термін для повідомлення та реклами в ЗМІ, підготування матеріалів та персоналу. Кілька днів потрібно планувати для аналізу матеріалів слухання та підготування відповідних звітів про їх проведення. Потрібно обов'язково виконати вимоги учасників, чи то громадян, чи представників підприємств, організацій, установ в обумовлені наперед терміни.

На проведення таких заходів потрібні витрати на підготування матеріалів, оплату оренди приміщень та їх технічне оснащення, документування ходу слухання, підготування звіту та публікації в ЗМІ про перебіг слухання й отримані результати. Ефективність заходів досить висока, якщо їх не перетворювати на профанацію. В нашій практиці траплялися випадки, коли на вході до залу перевіряли попередньо складені списки присутніх, а обговорення відбувалося згідно зі списком охочих виступити, якого оголошував ведучий.

Такі зустрічі можуть загострити або породити конфлікт між громадськістю та владою з означеної проблеми, що виражається в бурхливих висловлюваннях у процесі проведення заходу. Вимоги виступати згідно зі списком з підготовленою й наперед перевіреною доповіддю неправильні і не сприяють налагодженню дійового спілкування.

День відкритих дверей

Такі заходи є механізмом неформального спілкування, їх проводять протягом одного або кількох днів. Часто такі заходи відбуваються на підприємствах комунального господарства й передбачають інформування охочих на місці виробництва товарів чи послуг. Візуальне ознайомлення з процесом виробництва збільшує довіру до підприємства та влади й сприяє об'єктивнішому обговоренню порушеної проблеми. Заходи досить гнучкі, що дає змогу обрати день і час відвідування, можливість отримати матеріали та обговорити їх удома, повторно відвідати підприємство чи установу.

Дні відкритих дверей проводяться з питань, які стосуються всієї громади або окремого району, кварталу чи будинку. Час відвідування має бути зручним для працівників та відвідувачів протягом і поза межами робочого дня. Такі заходи дають змогу залучити до обговорення питання багатьох попередньо мотивованих мешканців. Щодо проведення днів відкритих дверей потрібно розмістити інформацію в ЗМІ та вивісити оголошення, де вказати час, місце проведення заходів, інформацію про те, як краще дістатися до потрібного місця.

Дні відкритих дверей потребують підготовки працівників, які можуть самі провести заходи, та консультантів, якщо таких залучають до роботи. Всі поставлені запитання мають бути зафіксовані. Якщо працівник не може відповісти одразу, потрібно записати адресу людини, яка поставила запитання, підготувати й надіслати відповідь у максимально стислий термін. Добре, коли інформацію про тему обговорення буде анонсовано до проведення заходу, що дає змогу ознайомитися й підготувати запитання. Як правило, після заходу надходять пропозиції, які треба опрацювати й обговорити з персоналом.

На місці проведення заходу має бути стіл для реєстрації та роздаткових матеріалів, біля якого знаходиться черговий працівник. Додаткові матеріали можуть містити опитувальні анкети, в яких сформовані питання щодо обговорюваної теми та реакції опитуваних на запропоновані варіанти рішень. Якщо це підприємство чи установа, бажано забезпечувати супровід відвідувачів і можливість порушити питання в ході зустрічі. Супровідники мусять мати ідентифікаційні значки із зазначенням прізвища, імені та посади.

Після днів відкритих дверей потрібно обговорити з працівниками результати та розробити план заходів щодо реалізації зауважень і пропозицій. Після проведення днів відкритих дверей можна провести громадське слухання з означеної проблеми, що підвищить ефективність заходів. За результатами заходу мають бути повідомлення в місцевих ЗМІ або в інший доступний спосіб.

Підготування днів відкритих дверей займає від двох тижнів до двох місяців. За цей час потрібно відповідно підготувати інформацію з обговорюваної теми, сам об'єкт, де відбудеться захід, роздаткові матеріали, персонал. Потрібно також розробити графік для персоналу, оскільки основну роботу в ці дні слід виконувати, не залучаючи додаткових штатних одиниць. Потрібно розмістити повідомлення та рекламу щонайменше за два тижні до планових заходів. У процесі проведення днів відкритих дверей потрібно забезпечити фіксування пропозицій і зауважень, узагальнення їх та подальшу публікацію звіту щодо проведеного заходу.

Витрати охоплюють вартість рекламної інформації, підготування роздаткових і презентаційних матеріалів та маршруту, оплату праці найманих працівників, якщо таких залучають, оплату проведення навчального семінару з персоналом з метою отримання навичок проведення таких заходів, вартість публікації звітів за результатами проведених днів відкритих дверей.

Дні відкритих дверей уможливають безпосереднє спілкування працівників та відвідувачів, ознайомлення з виробничим чи управлінським про-

цесом, відкрите обговорення проблеми відразу на місці проведення заходів. Проте такі заходи потребують затрат часу працівників, вносять певний дискомфорт для працівників, не забезпечують високої репрезентативності учасників.

Мета

Забезпечити можливості для поширення інформації стосовно процесу стратегічного планування та відібраних пріоритетних проектів; надати представникам громадськості можливість поспілкуватись з персоналом або учасниками групи стратегічного планування; визначити більше прихильників пріоритетних проектів.

Наслідок

Краще ознайомлення громадськості з процесом стратегічного планування та групою стратегічного планування; посилення обізнаності з відібраними пріоритетними проектами.

Опис

Дні відкритих дверей – це досить неформальні заходи, які дають людям змогу отримати інформацію в зручний для них спосіб. Вони дають можливість обговорити питання та відстежити їх подальший розвиток або дістати зворотний зв'язок. Як правило, дні відкритих дверей передбачають демонстрації та презентацію матеріалів, доповнені роздрукованими роздатковими матеріалами. Регулярно роблять короткі презентації.

Процес

- Визначити мету проведення днів відкритих дверей і виробити план дій.
- Запланувати місце та час. Здійснити рекламну діяльність.
- Підготувати демонстраційні й допоміжні матеріали.
- Важливо вибрати місце в центрі, яке було б легкодоступне. Організатори повинні триматись в тіні й забезпечити відвідувачам максимально комфортні умови. Необхідно підготувати бланки для коментарів, а персонал і група стратегічного планування мають бути готові відповісти на запитання та зафіксувати коментарі.

Виїзні звіти представників влади

Виїзні звіти можуть проводити органи влади за результатами роботи у відповідному періоді або щодо виконання окремого заходу чи заходів, програми чи плану. Такі звіти проводять у приміщеннях, найближче розташованих до місця проживання. Часто такі заходи проводять виконавчі комітети місцевих рад за результатами роботи попереднього року. Такі звіти створюють неофіційну атмосферу й можливість узяти участь в обговоренні багатьом мешканцям. Такі заходи підвищують активність мешканців і сприяють налагодженню діалогу з громадськістю, якщо вони відповідно підготовлені й не проводяться для «галочки».

Заходи такого типу можна використовувати за розроблення стратегій та цільових програм і проектів. У такому разі готують презентаційні матеріали, з якими можна ознайомитись у визначених місцях. Мешканцям дають змогу побачити перспективу та прогнозовані майбутні результати в доступному

для них місці та зручний час. Такі матеріали формують у вигляді пересувної експозиції, влаштовуваної в обраних районах чи кварталах населеного пункту.

Іноді виїзди до мешканців здійснюють з метою активізувати все чи частину населення стосовно означеної проблеми. Визначивши, що якась із проблем зачіпає значні верстви населення, потрібно отримати інформацію й від пасивних груп. Це може бути за налагодження взаємодії міста з громадами приміських територій чи активізації якоїсь верстви населення щодо спільних проблем.

Виїзні заходи потребують часу для їх здійснення. Потрібно підготувати матеріали, приміщення, розмістити повідомлення й оголошення та підготувати персонал. Особливість звітів полягає в тому, що матеріал має бути конкретним, не обтяженим цифрами, ілюстрованим зрозумілими матеріалами, які легко перевірити. В процесі проведення заходу обов'язково треба вести протокол та оформляти звіт за його результатами. Такі матеріали мають бути опубліковані в ЗМІ.

Звіти мають бути відкритою дискусією з уважним вислуховуванням зауважень і пропозицій, якими неприємними вони б не були. Не можна відразу пробувати виправдовуватися, але потрібно спростовувати дезінформацію конкретними фактами, якщо такі є. Треба зважати, що на таких заходах завжди можуть бути провокатори, які хотіли б дискредитувати захід і вивести його з конструктивного русла. Діалог сприяє залученню населення до розв'язання місцевих проблем та зростанню довіри до влади.

Для підготування заходів потрібно від двох до чотирьох тижнів. Передусім слід повідомити мешканцям про час і місце проведення заходу, його тематику й тривалість. В цей час триває підготування матеріалів і презентацій. Зазвичай звітують перші керівники та їхні заступники, до яких надходять запитання із залу. У випадку презентації програми чи проекту потрібно підготувати матеріал, який логічно й послідовно покаже проблему від сучасного стану до перспективи її розв'язання. Такі експозиції мають супроводжуватися присутністю фахівців та забезпечувати фіксування пропозицій і зауважень.

Витрати потрібні на повідомлення в ЗМІ, підготування матеріалів та презентацій, звітів та забезпечення зворотного зв'язку. Заходи є ефективним механізмом спілкування з громадськістю на етапі формування проекту рішення або в процесі його виконання. Вони потребують значних затрат часу та відповідної кваліфікації персоналу.

Можливий варіант суміщення кількох заходів. Наприклад, проведення економічного форуму прикордонного співробітництва супроводжується ярмарком інвестиційних проектів та проведенням науково-практичної конференції і семінарів. Ефективність у налагодженні діалогу з партнерами та встановленні партнерських контактів досить висока.

Інформаційна гаряча лінія

Мета

Надавати телефоном точну й послідовну інформацію тим, хто бажає або має знати про стан справ у пріоритетних проектах.

Наслідок

Забезпечує вчасне, легке й ефективне отримання інформації; запобігає появі опозиції внаслідок браку інформації.

Опис

Пропонується прослухати телефоном запис оновленої інформації щодо проекту. Також є змога зв'язатися з членами групи впровадження, які можуть надати відповіді або додаткову інформацію й допомогу.

Процес

- Визначте інформацію, яка підлягає записові, та графік її оновлення.
- Встановіть гарячу лінію для абонентів за допомогою записаної інформації та підімкнення до телефонної лінії. Запишіть інформацію з відповідями на найпоширеніші запитання. Розгляньте можливість установити безкоштовний номер для немісцевих абонентів.
- Заплануйте рекламу цього телефонного номера. Розмістіть його на всіх ваших друкованих матеріалах.
- Пропонуйте зв'язок з конкретною особою для отримання детальнішої інформації. Призначте співробітників або волонтерів, які відповідатимуть на запитання.
- Підготуйте цих осіб, навчіть їх, як отримати необхідну інформацію, до кого звернутись з певних аспектів проекту та як бути ввічливими й приємними навіть з важкими співрозмовниками.
- Ведіть реєстрацію дзвінків, скарг, занепокоєння в спеціальному журналі та використовуйте його за потреби у процесі впровадження проекту.

Показники громади

Мета

Виміряти досягнення у впровадженні бачення і виконанні місії.

Наслідок

Набір показників, який дає змогу громаді стежити за просуванням у напрямку узгодженого бачення; відстежувати зміни з часом; допомагає розбудувати потенціал участі громадян.

Опис

Застосовується для визначення способів утілення бачення громадою свого майбутнього. Застосовні показники, як правило, виробляє сама громада, вони відбивають пріоритети бачення.

Процес

- Група стратегічного планування робить представницьку вибірку мешканців громади й організовує збори.
- Перегляд описів бачення та місії.
- Вироблення набору показників досягнень. Це мають бути значні віхи, проекти або заходи, які роблять конкретний і такий, що піддається вимірюванню, внесок у втілення бачення.
- Вимірювання досягнень за допомогою показників.
- Широко розповсюджують звіти про досягнення.

Технічні звіти та дискусійні документи

Мета

Надати детальну інформацію зі складних і технічних питань.

Наслідок

Фонова інформація, яка дає змогу забезпечити високоякісною й точною інформацією тих представників громади, які зацікавлені в проекті або на яких він впливатиме.

Опис

Може описати те, що було виявлено в процесі моніторингу. Часто вимагає документів, написаних простою мовою, що забезпечить розуміння широким загалом зацікавлених сторін комплексно представленої технічної інформації. Популярні технічні звіти часто використовують саме в такий спосіб.

Процес

- Розглянути цільову аудиторію, наявний бюджет і вартість виробництва з метою визначення відповідних засобів розповсюдження звіту (напр., інтернет, друк чи компакт-диск).
- Підготувати список розсилок або канали розповсюдження.
- Підготувати звіти та дискусійні документи, написані простою мовою.
- Оприлюднити інформацію про наявність звітів і дискусійних документів. Якщо можливі варіанти, запитайте, в якій формі (електронна пошта, друк, інтернет або компакт-диск) особа хотіла б отримувати матеріали.
- Забезпечте можливість відреагувати й дайте час на реакцію.
- Забезпечте осіб, які мають запитання, можливістю зв'язатись з відповідним співробітником. Вкажіть на змогу зворотного зв'язку.
- Порівняйте та контролюйте відповіді.

4. Навчальні та дорадчі заходи

Навчальні та дорадчі заходи є механізмом спілкування й погодження позицій щодо розв'язання місцевих проблем, а також інструментом отримання й надання знань про них. Часто ми чуємо вислів «комунікативні заходи», до них належать круглі столи, семінари, «мозкові штурми».

Круглий стіл

Круглі столи проводять з метою попереднього обговорення проблеми та визначення напрямків її розв'язання. В більшості випадків такі заходи консультативні й передбачають напрацювання відповідної позиції після обговорення її учасниками. Круглий стіл – це засідання, на якому учасники можуть погоджувати свої бачення щодо проблеми й варіантів її розв'язання. Іноді просто потрібно поінформувати учасників щодо проекту й уникнути непорозуміння через опосередковане передання інформації. Таке засідання пропонує механізм для залучення невеликої групи учасників на початковому етапі процесу прийняття рішення або окремого проекту.

Засідання круглих столів проводять у пристосованих приміщеннях, де можна встановити тісний контакт з учасниками. Учасникам надають інформацію щодо проблеми і запрошують їх до дискусії. На засідання запрошують конкретних учасників проекту або експертів, думка яких може бути важливою для прийняття рішення. Ведучий має фіксувати пропозиції та вести засідання в межах обговорюваного питання. Учасники мають бачити один одного, що забезпечує зоровий контакт.

Організатори можуть пропонувати обговорити питання або вже готовий проект рішення. Спочатку потрібно визначити проблему, подати позицію експертів й запросити до дискусії. Обговорення йде від простішого до складного, пропозиції можуть тут же уточнювати й обговорювати інші учасники.

Час, потрібний на підготування круглого столу, становить від двох до чотирьох тижнів залежно від складності проблеми та чисельності учасників, запрошених до дискусії. Повідомити учасників потрібно не пізніше ніж за тиждень до проведення заходу й надіслати їм матеріали, запропоновані до обговорення. Такий комунікативний захід зазвичай проводять в один день, він може тривати кілька годин.

Витрати на проведення заходу охоплюють вартість оренди та підготування приміщення, матеріалів, розсилку повідомлень, опрацювання матеріалів та складання звіту. На таких заходах узгоджують або уточнюють позиції щодо окремих проблем. Можна розглянути також порядок реалізації проекту та ролі в ньому учасників.

«Мозкова атака»

Комунікативний захід такого виду використовують тоді, коли потрібно виявити якомога більше варіантів розв'язання проблеми. До дискусії запрошують різні категорії учасників, які репрезентують групи фахівців з означених напрямків та споживачів послуг. Як правило, такі заходи передують визначенню напрямків розвитку організацій, установ, варіантів розв'язання складних проблем, коли їх може бути багато.

Учасники збираються в зручному приміщенні за персональним запрошенням. Атмосфера має бути максимально неформальною й сприяти невимушеному спілкуванню. Ведучий повідомляє про обговорюване питання і запрошує швидко висловити свою думку. Тут важливо дотримуватися швидкості, а не витратити час на розгорнуті висловлювання. Завдання ведучого забезпечити записування висловлених пропозицій для подальшого аналізу їх. Не потрібно боятися, що пропозиції на перший погляд можуть носити відірваний від теми характер, бути фантастичними. Після аналізу може виявитися, що найефективніше рішення буде саме нетрадиційне й на перший погляд зовсім не відповідати темі.

Такі заходи бажано проводити у вихідні дні, коли учасники не втомлені на роботі й досить активні. Місце проведення має бути легкодоступним і відомим учасникам. Часто використовують школи, клуби та бібліотеки. Ведення заходу доручають підготовленому фахівцеві, в якого є помічники.

Учасники мають старатися відтворювати не тільки свою, а й думку оточення, тоді ефективність заходу зростає.

У приміщення має бути місце для розміщення на стінах великих листів паперу, на яких записують пропозиції. Можливий варіант розбиття учасників на малі групи, які проводять окремо обговорення питання, тоді доповідають про результати й демонструють пропозиції, записані на папері. На спільному засіданні пропозиції узагальнюють і вилучають однакові. Узагальнені пропозиції є матеріалом для роботи експертів.

Підготування такого заходу займає два-чотири тижні й потребує кваліфікованого ведучого. Інформацію про проведення заходу розсилають завчасно, а звіти про отримані результати з висновками експертів доводять до кожного учасника. Круглі столи не потребують значних витрат і є хорошим механізмом виявлення нестандартних думок у неформальній атмосфері.

Навчальні семінари та тренінги

Сама назва свідчить про мету таких заходів – навчання та засвоєння учасниками викладеного матеріалу. Заходи є способом обміну інформацією, повідомлень про нову техніку, технології, інноваційні підходи до розв'язання означених проблем. Семінари та тренінги проводять і в рамках підвищення кваліфікації працівників. Відмінність семінару від тренінгу полягає в тому, що останній завжди передбачає виконання практичних завдань, це поліпшує засвоєння учасниками викладеного матеріалу.

Семінари та тренінги не можна використати для всіх мешканців, тому й чисельність і категорію учасників визначають за відповідними критеріями відбору. Найкраще семінари та тренінги проводити в спеціально обладнаних для навчання місцях, у зручному місці. Сьогодні бізнес-центри, громадські та консультативні організації мають свої приміщення, в яких проводять подібні заходи. Тривалість семінару та тренінгу може бути від кількох годин до двох-трьох днів.

На заходи такого типу розсилають персональні запрошення та дають повідомлення в ЗМІ за два-чотири тижні до дня проведення. Запропонована тема мусить мати чітко сформульовану назву, мету заходу та прогнозовані результати. На таких заходах, як правило, учасники заповнюють анкети, які забезпечують зворотний зв'язок і допомагають організаторам покращити якість матеріалів та процес їх подання.

На семінарах часто використовують роботу в малих групах, що підвищує ефективність заходів та сприяє повнішому розкриттю можливостей учасників. Важливо, щоб було достатньо приміщень, олівців, блокнотів, стільців тощо для ефективної роботи учасників.

Учасникам семінару та тренінгу дають роздаткові матеріали, в яких викладено тему й подано презентацію. Часто матеріали зшивають, що поліпшує користування та збереження. Першою частиною семінару та тренінгу є презентація матеріалу викладачем чи тренером. Потім розпочинається робота в менших групах до 10 осіб. Завдання модератора кожної групи – створити

атмосферу для обговорення та допомогти освоїти практичні навички, якщо це передбачено тренінгом.

Вимоги до викладачів високі, оскільки викладення матеріалу має бути цікавим і корисним. Часто такі заходи платні, тож учасники платять за якісний продукт, якого й вимагають від організаторів. У багатьох випадках семінари та тренінги є проміжним або кінцевим результатом окремого проекту, фінансованого донором, тоді витрати на оплату викладача та технічне забезпечення передбачають у бюджеті проекту.

Витрати часу потрібні для повідомлення про проведення заходу, підготування матеріалів семінару та презентацій, приміщення та його технічного оснащення, проведення семінару чи тренінгу та підготування звітів за результатами заходів. Разом це може становити від двох до чотирьох тижнів. Якщо заходи планові, то їх включають у річну програму роботи відповідної організації.

Бюджет заходів може передбачати всі видатки організаторів та покривати витрати учасників на прибуття до місця проведення семінару, харчування та проживання, або покривати ці видатки частково. Комерційні семінари та тренінги проводять за кошти учасників з передоплатою. Часто такі заходи проводять у конференц-залах готелів, якщо багато учасників приїхали з інших міст та регіонів.

Громадська дорадча рада

Громадська дорадча рада – поширений механізм залучення громадськості до розв'язання важливих проблем громади або держави. Такі ради можуть мати тимчасовий і постійний характер, їх створюють при органах державної влади, самоврядування або виконавчої структури. Ради працюють на громадських витратах, хоча іноді частину видатків учасників фінансують донори.

Громадські ради можуть створювати для формування загальної чи стратегії окремої галузі, підприємства, закладу або установи. Іноді такі ради формують задля підтримки незалежними членами плану дій організації. Наприклад, сьогодні таку раду створено при НАДУ з метою громадського обговорення та підтримки реформування системи підготування державних службовців.

Президент, міністри, голови адміністрацій, міські голови створюють такі ради задля технічного консультування щодо окремих проблем або орган узгодження політики. При виконавчих органах створюють громадські комітети з метою підготування рішень, зокрема щодо розподілу житла, оренди комунального майна, вирішення земельних питань. В окремих випадках такі органи виконують наглядову функцію щодо діяльності окремих галузей місцевого господарства, наприклад, освіти, охорони здоров'я чи соціального захисту.

Голову такої ради обирають з-поміж членів, в нього мають бути відповідний рівень знань та вміння спілкуватися з людьми. Рада чи комітет приймають рішення більшістю голосів. Засідання проводять планово з наперед

визначеним порядком денним. Часто для постійних рад чи комітетів розробляють положення, в якому визначають рівень компетентності та порядок прийняття рішень. Рішення ради дорадчі й передаються відповідному органу влади для підготування остаточних.

Про роботу ради інформують громадськість, а на її засідання часто запрошують експертів, журналістів та представників громадських організацій. Час для організації роботи планується наперед і охоплює процес підготування засідання, проведення його та вироблення кінцевого документа. Витрати потрібні на технічне забезпечення самого процесу та підготування матеріалів.

Планування та забудова територій в Україні

Забудова територій в Україні здійснюється відповідно до цілої низки законів, серед яких чільне місце займає Закон України «Про планування і забудову територій». Він установлює правові й організаційні основи планування, забудови та іншого використання територій і спрямований на забезпечення стійкого розвитку населених пунктів.

У законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

Територія – частина земної поверхні у визначених межах (кордонах) з властивими їй географічним положенням, природними та створеними діяльністю людей умовами й ресурсами, а також з повітряним простором та розташованими під нею надрами.

Планування територій – процес регулювання використання територій, який полягає в створенні та впровадженні містобудівної документації, ухваленні та реалізації відповідних рішень.

Регіональні правила забудови – нормативно-правовий акт, яким встановлюється загальний для територій і населених пунктів області, Автономної Республіки Крим (крім міст Києва та Севастополя, міст республіканського значення Автономної Республіки Крим, міст обласного значення) порядок планування, забудови та іншого використання територій і окремих земельних ділянок.

Місцеві правила забудови – нормативно-правовий акт, яким встановлюється порядок планування та забудови й іншого використання територій, окремих земельних ділянок, а також перелік усіх допустимих видів, умов і обмежень забудови та іншого використання територій і окремих земельних ділянок у межах зон, визначених планом зонування.

Стаття 12 цього закону детальніше роз'яснює завдання та вимоги до містобудівної документації рівня генерального плану. Генеральним планом населеного пункту визначаються:

- потреби в територіях для забудови й іншого використання;
- потреба в зміні межі населеного пункту, черговість і пріоритетність забудови та іншого використання територій;
- межі функціональних зон, пріоритетні й допустимі види використання та забудови територій;
- планувальна структура та просторва композиція забудови населеного пункту;
- загальний стан довкілля населеного пункту, основні чинники його формування, містобудівні заходи щодо поліпшення екологічного й санітарно-гігієнічного стану;
- території, які мають будівельні, санітарно-гігієнічні, природоохоронні та інші обмеження їх використання;
- інші вимоги, визначені державними будівельними нормами.

Відповідно до генеральних планів населених пунктів сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи в межах повноважень, визначених законом, а також Київська та Севастопольська міські державні адміністрації в разі делегування їм таких повноважень відповідними радами

- готують обґрунтовані пропозиції щодо встановлення та зміни меж населених пунктів;
- готують вихідні дані для розроблення планів земельно-господарського устрою території населеного пункту та іншої землевпорядної документації;
- вирішують питання щодо розташування та проектування нового будівництва, здійснення реконструкції, реставрації, капітального ремонту об'єктів містобудування й упорядкування території;
- вирішують питання вибору, вилучення (викупу), надання у власність чи в користування земельних ділянок, надання дозволу на будівництво об'єктів містобудування;
- організують розроблення та затвердження місцевих правил забудови, детальних планів території, планів червоних ліній, іншої містобудівної документації та проектів;
- організують проведення грошової оцінки земель;
- розробляють і затверджують місцеві містобудівні програми та програми соціально-економічного розвитку населених пунктів;
- організують роботу з оцінювання впливу діяльності підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності на стан довкілля й визначають шляхи та засоби зменшення цього впливу;
- узгоджують питання забудови та іншого використання територій, в яких зацікавлені територіальні громади суміжних адміністративно-територіальних одиниць;
- встановлюють на відповідних територіях режим використання земель, передбачених для містобудівних потреб;
- вирішують інші питання.

При здійсненні планування та забудови територій на місцевому рівні врахування громадських інтересів полягає у визначенні потреби територіальної громади в територіях, необхідних для розташування, утримання об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної, інженерно-транспортної інфраструктури, вирішення інших завдань забезпечення стійкого розвитку населеного пункту. При здійсненні планування та забудови територій на місцевому рівні врахування приватних інтересів полягає в забезпеченні фізичним і юридичним особам рівних можливостей набуття у власність або в користування земельних ділянок, захисту майнових прав, а також безпечного функціонування об'єктів нерухомості.

Нормативне регулювання планування, забудови та іншого використання територій полягає в прийнятті нормативно-правових актів, зокрема державних будівельних норм, відомчих нормативних документів, регіональних і місцевих правил забудови. Державні будівельні норми щодо планування й забудови та іншого використання територій розробляє і затверджує спе-

ціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань містобудування та архітектури за погодженням з іншими центральними органами виконавчої влади з питань, які належать до їхніх повноважень.

Регіональні правила забудови розробляють в установленому порядку на основі типових регіональних правил забудови, затверджених спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань архітектури та містобудування. Затверджені регіональні правила забудови підлягають оприлюдненню через засоби масової інформації.

Регіональні правила забудови обов'язкові для суб'єктів містобудування на території відповідного регіону (крім міст обласного значення, республіканського значення Автономної Республіки Крим у разі затвердження відповідними радами місцевих правил забудови, а також міст Києва та Севастополя).

Місцевими правилами забудови встановлюється порядок вирішення питань розташування, надання дозволу на будівництво об'єктів містобудування, надання дозволу на виконання будівельних робіт, прийняття цих об'єктів в експлуатацію, а також порядок здійснення контролю за містобудівною діяльністю.

Додаток 8.**Розроблення плану інформування***Базові принципи розроблення плану інформування (комунікації)*

1. Плани інформування та залучення громадськості мають бути сумісними.
2. Обидва плани мають бути розроблені на підтримку кроків, що належать до процесу стратегічного планування.
3. План інформування має *інформувати й забезпечувати комунікацію*. Комунікація, за винятком найнижчого рівня, є двостороннім процесом.

*Компоненти плану інформування***Хто?**

Хто є вашою аудиторією? Визначення вашої аудиторії – ключовий крок. Зробіть його неправильно – й усе інше піде шкереберть. Дуже детально опишіть первинну та вторинну аудиторії.

Підказка: не існує «широкого загалу громадськості». Якщо намагатиметесь достукатись до всіх, не достукаєтесь ні до кого.

Що?

Що ви хочете донести до аудиторії? Як ви хочете, щоб вона думала, відчувала, поводитись після того, як ви донесли до неї свою інформацію? Які ідеї мають бути донесені з метою сприяння бажаним змінам? Як ви дізнаєтесь про те, що (якщо) зміни відбулись?

Підказка: для зміни знань, мислення, почуттів, поведінки, вірогідно, потрібні будуть різні ідеї. Не намагайтеся зробити занадто багато (або заохотити до занадто великої кількості змін) одразу. Не думайте, що збирання великої кількості статистичних даних про виробництво доводить, що зміни справді відбулися.

Як?

Як ви досягнете аудиторії? Для того, щоб дістатись до кожної аудиторії, необхідна специфічна суміш засобів та інформації.

ЗМІ можуть бути важливим елементом зв'язку з аудиторією. Привабити увагу новинних служб може бути нелегкою справою, і велику користь може принести розбудова відносин з конкретними журналістами, які працюють на головні ЗМІ. Журналісти постійно працюють під жахливим тиском необхідності про щось розповідати, тому зосереджуйте прес-релізи на реальних історіях, справжніх людях у конкретних ситуаціях.

Урізноманітнюйте застосування вироблених матеріалів. Базові друковані матеріали важливо мати для «роздавання», але той же самий матеріал, пристосований для певного засобу інформації й аудиторії, можна використати на веб-сторінці, в прес-релізах, для описів на виставках, для оголошень по радіо й телевізійних повідомлень, як матеріал для використання ведучими дискусій у малих групах тощо.

Головними інструментами комунікації на кожному етапі стратегічного планування мають бути такі інформативні засоби: друковані звіти; прес-релізи; газетні матеріали; реклама на радіо й телебаченні та інструменти зворотного зв'язку: картки відповіді; зворотні телефонні лінії та адреси електронної пошти.

Підказка: планувати інформування через засоби інформації – це й мистецтво, і наука. Обов'язково намагайтеся застосовувати якомога простіший набір інструментів для кожної ідеї.

Коли?

Час має велике значення. Ініціативи з інформування не можуть випереджати процес стратегічного планування або зусилля із залучення громадськості. Відповідальні за інформування особи мусять тісно координувати свою діяльність із зазначеними процесами.

Підказка: ми говоримо про ці три елементи: стратегічне планування, залучення громадськості й інформування як про окремі речі, але на практиці межі між ними розмиті і постійно змінюються. Це динамічний зв'язок, а не лінії, накреслені на мапі. Дуже важливі гнучкість і колегіальність.

Додаток 9.

Пріоритетні напрями розвитку регіонів на період до 2015 року

*(Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р.
N 1001 «Державна стратегія регіонального розвитку
на період до 2015 року»)*

Найменування регіону	Найменування напрямку
Автономна Республіка Крим	<p>Розвиток курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Впровадження енергозберігаючих та екологічних технологій на підприємствах видобувної та хімічної промисловості</p> <p>Розвиток зрошувального землеробства</p> <p>Водозабезпечення. Захист територій від підтоплення</p> <p>Видобування енергетичних ресурсів на шельфі Чорного і Азовського морів</p> <p>Розвиток виноградарства та виноробства</p>
Вінницька область	<p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Будівництво автомобільних доріг, міжнародних транспортних коридорів N 3 і 5. Впровадження високих технологій у виробництві продукції машинобудування, побутової та електронної техніки</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності, високотехнологічного, наукоємного приладобудування та машинобудування</p> <p>Стимулювання розвитку прикордонного співробітництва з Республікою Молдова</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційної сфери</p>

Волинська область	<p>Розвиток транскордонного співробітництва, прикордонної інфраструктури</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційного комплексу</p> <p>Реструктуризація вугільної галузі</p> <p>Забезпечення випереджального розвитку та експортної орієнтації провідних галузей промисловості, логістики, високих технологій</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства, водозабезпечення</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Вдосконалення залізничної мережі на території області (електрифікація залізничної колії від м. Ковеля до кордону України з Республікою Польща та Республікою Білорусь, реконструкція залізничних вокзалів у м. Луцьку та смт Заболоття)</p> <p>Завершення геологорозвідувальних робіт на родовищах самородної міді</p> <p>Організація виробництва добрив із використанням покладів фосфоритів, сапропелю та торфу</p> <p>Розбудова транспортної інфраструктури (в тому числі будівництво ділянок автомобільних доріг М-07 та М-19)</p>
Дніпропетровська область	<p>Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва. Збільшення випуску високотехнологічної, наукоємної, конкурентоспроможної на світовому ринку продукції гірничо-металургійної, ракетно-космічної, електронної, транспортної галузей, машинобудування, ядерно-паливного циклу</p> <p>Модернізація діючих потужностей у гірничо-металургійному комплексі, освоєння конкурентоспроможних видів металопродукції та продукції підвищеного ступеня готовності</p> <p>Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічних зв'язків</p> <p>Створення сучасної виробничої та транспортної інфраструктури</p> <p>Раціональне використання та відновлення природних охорона навколишнього природного середовища</p> <p>Реструктуризація вугільної промисловості</p> <p>Захист територій від підтоплення</p>

Донецька область	<p>Реструктуризація вугільної промисловості</p> <p>Диверсифікація ринків та збільшення експорту готової продукції металургійної та хімічної галузей</p> <p>Розвиток високотехнологічного та наукоємного машинобудування</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства.</p> <p>Водозабезпечення</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Покращення екологічної ситуації</p> <p>Захист територій від підтоплення</p>
Житомирська область	<p>Реструктуризація та диверсифікація промислового виробництва</p> <p>Забезпечення розвитку високотехнологічного, наукоємного виробництва</p> <p>Розвиток машинобудівної промисловості</p> <p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС</p>
Закарпатська область	<p>Розвиток транскордонного співробітництва. Розбудова прикордонної інфраструктури</p> <p>Розвиток туристичної та курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Забезпечення протипаводкового захисту</p> <p>Розвиток транспортної мережі, логістики</p>
Запорізька область	<p>Модернізація та технічне переоснащення підприємств металургійного, машинобудівного, енергетичного та хімічного комплексів</p> <p>Розвиток високотехнологічного та наукоємного агропромислового виробництва</p> <p>Водозабезпечення. Покращення екологічної ситуації</p> <p>Розвиток курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Захист територій від підтоплення</p> <p>Розвиток транспортної мережі</p>
Івано-Франківська область	<p>Розвиток туристично-рекреаційного комплексу (в тому числі зеленого сільського туризму)</p> <p>Реструктуризація хімічної та нафтохімічної промисловості, розвиток деревообробної, меблевої та легкої промисловості</p> <p>Забезпечення протипаводкового захисту</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики</p> <p>Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій</p>

Київська область	<p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС</p> <p>Покращення екологічної ситуації. Вирішення питання переробки та утилізації твердих побутових відходів</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційного комплексу</p> <p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва у машинобудуванні та нафтохімічній промисловості</p> <p>Створення науково-виробничих кластерів</p>
Кіровоградська область	<p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Реструктуризація вугільної та гірничо-збагачувальної галузей</p> <p>Залучення інвестицій та розвиток гірничо-збагачувальної галузі</p> <p>Реструктуризація вугільної промисловості</p> <p>Розвиток підприємств ядерно-паливного комплексу</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p>
Луганська область	<p>Реструктуризація вугільної та металургійної промисловості</p> <p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Розвиток житлово-комунального господарства, водозабезпечення</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Покращення екологічної ситуації</p> <p>Захист територій від підтоплення</p>
Львівська область	<p>Розвиток прикордонного співробітництва. Розбудова інфраструктури на пунктах пропуску через державний кордон</p> <p>Розбудова транспортної мережі, розвиток логістики</p> <p>Реструктуризація вугільної, гірничо-видобувної та хімічної промисловості</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва</p> <p>Розвиток курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Створення науково-виробничих кластерів</p> <p>Протипаводковий захист</p>

Миколаївська область	<p>Розвиток експортоорієнтованого суднобудування та суміжних галузей</p> <p>Розвиток транспортної інфраструктури порту</p> <p>Впровадження нових типів виробництва у кольоровій металургії</p> <p>Розширення потужностей промисловості будівельних матеріалів</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва та зрошуваного землеробства</p> <p>Розвиток курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Захист територій від підтоплення</p>
Одеська область	<p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури, розвиток логістики</p> <p>Розвиток морського господарства (транспортного, судноремонтного, рибпромислового тощо) та машинобудування</p> <p>Стимулювання прикордонного співробітництва</p> <p>Розвиток курортно-рекреаційної сфери</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового виробництва</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства. Водозабезпечення.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p>
Полтавська область	<p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Розвиток нафтогазпромислового виробництва повного циклу (розвідка, видобування, переробка, транспортування тощо)</p> <p>Розвиток високопродуктивного екологічно чистого агропромислового виробництва</p>
Рівненська область	<p>Технологічне оновлення промисловості будівельних матеріалів, лісгосподарського комплексу</p> <p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС</p>
Сумська область	<p>Впровадження прогресивних технологічних процесів у промисловості (в першу чергу машинобудування, нафтогазовидобувна, хімічна)</p> <p>Розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Розвиток прикордонного співробітництва</p>

Тернопільська область	<p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу</p> <p>Технологічне оновлення машинобудування, переробної промисловості</p> <p>Впровадження високих технологій в освіті та медицині</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційного комплексу</p>
Харківська область	<p>Розвиток високотехнологічного та наукоємного виробництва (в першу чергу машинобудування, авіабудування)</p> <p>Впровадження високих технологій в освіті, медицині, галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Технологічне оновлення паливно-енергетичного комплексу</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток логістики, галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Стимулювання прикордонного співробітництва</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства.</p> <p>Водозабезпечення.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p>
Херсонська область	<p>Розвиток суднобудування, високотехнологічного та сільськогосподарського машинобудування</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу. Розвиток зрошувального землеробства</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційного комплексу</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Захист територій від підтоплення</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства.</p> <p>Водозабезпечення.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p>
Хмельницька область	<p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу</p> <p>Впровадження високих технологій в освіті та медицині</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Розвиток туристично-рекреаційної сфери</p>
Черкаська область	<p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу</p> <p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Реструктуризація хімічної промисловості</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток логістики, зв'язку і телекомунікацій</p>

Чернівецька область	<p>Стимулювання прикордонного співробітництва</p> <p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури</p> <p>Розвиток рекреаційно-туристичної сфери</p> <p>Протипаводковий захист</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства. Водозабезпечення.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p>
Чернігівська область	<p>Розвиток високотехнологічного машинобудування</p> <p>Розвиток високопродуктивного агропромислового комплексу</p> <p>Розвиток прикордонного співробітництва</p> <p>Ліквідація наслідків аварії на Чорнобильській АЕС</p> <p>Розвиток галузі зв'язку і телекомунікацій</p> <p>Розвиток туризму</p>
м. Київ	<p>Розбудова та модернізація транспортної інфраструктури.</p> <p>Розвиток галузі зв'язку та комунікацій</p> <p>Розвиток високотехнологічного і наукоємного виробництва</p> <p>Розвиток туризму</p> <p>Розвиток інфраструктури освіти і науки</p> <p>Створення науково-виробничих кластерів</p> <p>Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва</p> <p>Впровадження високих технологій в освіті, медицині, галузі зв'язку та телекомунікацій</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p>
м. Севастополь	<p>Розвиток туристичної інфраструктури</p> <p>Розвиток транспортної та портової інфраструктури</p> <p>Реформування житлово-комунального господарства. Водозабезпечення.</p> <p>Впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій</p> <p>Розвиток високотехнологічного, наукоємного виробництва</p> <p>Відновлення та розвиток виноградарства та виноробства</p> <p>Реструктуризація об'єктів військово-промислового комплексу</p>

Механізми реалізації Державної стратегії регіонального розвитку

1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення

Для реалізації стратегії необхідно прийняти нормативно-правові акти, які передбачатимуть:

- розмежування функцій та повноважень центральних і місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування;
- впровадження правового режиму користування майном, що перебуває у спільній власності територіальних громад;
- удосконалення механізму управління таким майном; розмежування земель державної і комунальної власності;
- удосконалення порядку регламентації загальнодержавного й регіонального прогнозування та планування соціально-економічного розвитку (визначення статусу стратегічних документів, запровадження принципів регіонального програмування та планування);
- впровадження механізму концентрації та оптимізації державних ресурсів, що спрямовуються в регіони як поточне фінансування державних установ, капітальні вкладення головних розпорядників коштів державного бюджету з метою досягнення якнайефективнішого використання їх під час розв'язання проблем регіонального розвитку;
- впровадження механізму підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування в зміцненні їхньої фінансової бази шляхом закріплення за місцевими бюджетами частки загальнодержавних надходжень; розширення повноважень органів місцевого самоврядування в затвердженні та виконанні бюджету;
- чітке визначення переліку та розміру граничних ставок місцевих податків і зборів;
- реформування системи адміністративно-територіальних одиниць;
- координацію процесів розвитку місцевого самоврядування, сприяння співпраці його органів.

Реалізація стратегії потребує проведення інституційних перетворень у регіоні. Забезпечуватиметься впровадження генеральної схеми планування територій, укрупнення сільських територіальних громад, створення системи економічно та фінансово самодостатніх територіальних громад з урахуванням досвіду Європейського Союзу щодо адміністративно-територіального устрою, удосконалення системи місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, створення правових основ адміністративно-територіального устрою України як суверенної держави.

2. Організаційне забезпечення реалізації стратегії

Реалізація стратегії здійснюється на основі відповідного щорічного плану заходів, якого затверджує Кабінет Міністрів України.

Основними інструментами реалізації стратегії є такі.

- Угоди щодо регіонального розвитку

Укладання угод щодо регіонального розвитку дасть змогу узгоджувати державні пріоритети регіонального розвитку з регіональними зосереджувати державні та місцеві ресурси для виконання їх.

За результатами аналізу переваг регіону та основних структурних проблем, які негативно впливають на конкурентність і потенціал зростання в кожному регіоні, угоди щодо регіонального розвитку визначатимуть спільні заходи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з реалізації стратегії та регіональних стратегій розвитку й укладатимуться між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами.

Договірні відносини розвиватимуться поступово з урахуванням набутого досвіду та стану готовності центральних і місцевих органів виконавчої влади й місцевого самоврядування до їх сприйняття.

- Програми подолання депресивності окремих територій

З метою запобігання зростанню міжрегіональних диспропорцій розроблятимуть і виконуватимуть програми, що визначатимуть комплекс заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямованих на подолання депресивності окремих територій та стимулювання їхнього розвитку. Для фінансування заходів зазначених програм залучатимуть кошти державного і місцевих бюджетів та з інших джерел.

- Державні цільові програми

Для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів стратегії розроблятимуть та виконуватимуть державні цільові програми розвитку окремих регіонів, які мають перетворитися на дієвий інструмент державної регіональної політики шляхом спрямування їх не на загальну підтримку конкретних регіонів, а на цільове розв'язання системних проблем.

- Регіональні стратегії розвитку і програми соціально-економічного та культурного розвитку

З метою забезпечення втілення державної політики регіонального розвитку, узгодження довгострокових державних пріоритетів регіонального розвитку зі стратегічними напрямами розвитку регіонів Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації разом з органами місцевого самоврядування, із залученням громадськості з урахуванням норм цієї стратегії розроблятимуть регіональні стратегії розвитку на період до 2015 року та здійснюватимуть заходи з їх реалізації.

Реалізація стратегії та регіональних стратегій розвитку здійснюватиметься з широким залученням інституцій регіонального розвитку, громадських організацій, представників бізнесу тощо. Особливу роль у цьому процесі відіграватимуть агентства регіонального розвитку як інституції, що мають значний інноваційний потенціал, оскільки вони є елементом механізму впровадження нового типу відносин між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та представниками невіддільних кіл (бізнесу, громадськості) і

діють як посередники між місцевими (регіональними) органами державної влади та недержавними установами за реалізації дієвої регіональної політики. На сьогодні в Україні створено та функціонують близько 100 таких агентств, що можна розглядати як потенційну базу розвитку інфраструктури підтримки регіонального розвитку.

3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії

Виконання завдань та пріоритетні напрями стратегії фінансуватимуть за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також з інших джерел.

Для виконання (фінансування) завдань стратегії міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади й місцевого самоврядування (далі – виконавці) розробляють відповідні державні цільові програми, регіональні програми та заходи, укладають угоди щодо регіонального розвитку, в яких у межах бюджетних призначень передбачаються обсяги фінансування, що є підставою для врахування їх у державному та місцевих бюджетах на відповідний рік.

Під час фінансування заходів з реалізації стратегії всі виконавці повинні забезпечити виконання запланованих завдань із залученням мінімального обсягу бюджетних коштів та досягненням максимального результату в їх використанні.

Від 2007 року передбачається запровадити механізм фінансування державних програм підтримки регіонального розвитку та галузей економіки відповідно до пріоритетів стратегії.

У державному бюджеті щороку передбачаються кошти для реалізації стратегії за такими напрямками:

- бюджетні програми підтримки регіонального розвитку;
- субвенції на виконання інвестиційних проектів;
- кошти державного бюджету, що їх виділяють головним розпорядникам, виконавцям заходів з реалізації стратегії.

За рахунок бюджетних програм підтримки регіонального розвитку фінансуватимуть заходи, спрямовані на виконання окремих стратегічних завдань, та пріоритетні напрями стратегії, зокрема виконання угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності окремих територій.

Обсяг фінансування заходів, спрямованих на виконання угод щодо регіонального розвитку та програм подолання стану депресивності територій, щороку передбачається в проектах державного й місцевих бюджетів за відповідними програмами.

На фінансування всіх програм подолання депресивності територій протягом одного року в державному бюджеті буде передбачено суму не менш ніж 0,2 відсотка дохідної частини державного бюджету за відповідний період.

Головними розпорядниками коштів державного бюджету, що їх виділяють для стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій, є центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, інші центральні органи виконавчої влади.

З цією метою в державному бюджеті починаючи з 2007 року передбачатимуться програми підтримки регіонального розвитку, зокрема стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності окремих територій.

Відповідно до пріоритетів стратегії щороку в державному бюджеті визначатиметься обсяг цільових субвенцій на інвестиційні проекти регіонального розвитку, що їх розподілятимуть відповідно до встановленого Кабінетом Міністрів України порядку.

Міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади, які беруть участь у реалізації стратегії, щороку передбачають відповідні кошти за своїми бюджетними програмами.

Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади відповідно до стратегічних завдань і пріоритетних напрямів стратегії розробляють державні цільові програми та заходи, в яких визначають обсяг фінансування з державного бюджету.

Джерелами фінансування заходів з реалізації стратегії за рахунок місцевого бюджету є доходи місцевих бюджетів, що не враховуються за визначення міжбюджетних трансфертів. Місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування разом з центральними органами виконавчої влади на договірних засадах беруть участь у співфінансуванні окремих пріоритетних напрямів стратегії.

Фінансування заходів з реалізації стратегії здійснюватиметься також за рахунок коштів інвесторів, які залучаються для реалізації конкретних інвестиційних проектів та виконання програм, міжнародних фінансових організацій, інших джерел. Пріоритетним є формування фінансових джерел на основі державно-приватного партнерства.

Державні фінансові ресурси зосереджують центральні й місцеві органи виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідно до основних завдань і пріоритетних напрямів стратегії.

Державна фінансова підтримка регіонального розвитку розглядається як одночасне фінансування з державного та місцевого бюджетів. При цьому обсяг коштів з місцевих бюджетів не зменшуватиметься в разі фінансування визначених державою пріоритетів у регіональному розвитку.

Частка участі місцевих бюджетів у реалізації стратегії визначатиметься з урахуванням рівня соціально-економічного розвитку кожного регіону.

4. Науково-методичне забезпечення реалізації стратегії

Реалізація стратегічних напрямів розвитку регіонів здійснюватиметься на основі консолідації зусиль у виробничій, науково-технічній, фінансовій, адміністративно-управлінській сфері із залученням науково-технічного та інноваційного потенціалів регіонів, широкого кола промисловців і підприємців та використанням світових науково-інформаційних ресурсів.

Пріоритетними завданнями наукового забезпечення регіонального розвитку на період до 2015 року є такі:

- наукове обґрунтування регіональної інноваційної, промислової, соціальної політики на довгострокову перспективу;

- розроблення методологій моделювання і прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів, окремих галузей та сфери діяльності на основі міжгалузевого балансу за системою національних рахунків, запровадження їх у прогнозування й обґрунтування управлінських рішень з питань регіонального розвитку;
- визначення пріоритетної сфери господарювання за критеріями соціально-економічної ефективності для більшої результативності розвитку регіональних господарських комплексів і підвищення конкурентності регіонів;
- надання науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їхнім посадовцям, налагодження національної та регіональної систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, поліпшення системи інформаційного забезпечення розвитку місцевого самоврядування.

Додаток 11.**Угода щодо регіонального розвитку: сутність і механізми**

Згідно з Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» на основі угод щодо регіонального розвитку здійснюється узгодження діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади й місцевого самоврядування у сфері державного стимулювання розвитку регіонів, виконання регіональних стратегій розвитку.

З врахуванням вимог згаданого закону пропонується змістовне наповнення типової угоди (далі – угода) за такою структурою: мета і предмет угоди; спільні заходи з реалізації регіональної стратегії розвитку; порядок фінансування спільних заходів; обов'язки і права сторін, їх відповідальність; ведення спільних справ, врегулювання розбіжностей і спорів; порядок набрання чинності та строк дії угоди, умови її дострокового припинення; зміна встановлених умов; порядок здійснення моніторингу та інформування про реалізацію заходів; інші умови, перелік додатків та юридичні адреси сторін (додаток 12).

Метою укладання угоди має стати саме узгодження та фіксація намірів сторін та координація ресурсів щодо розвитку регіону, а *предметом* – визначення спільних заходів центральних органів державної виконавчої влади й органу місцевого самоврядування з виконання регіональної стратегії розвитку та порядку їх фінансування.

При заповненні розділу «*Спільні заходи з реалізації регіональної стратегії розвитку*» (далі – заходи) пропонується зазначити, який загальний обсяг грошових ресурсів потрібен для забезпечення їх виконання, зокрема й окремо вказати розмір коштів, що їх передбачено виділити з кожного джерела: Державного бюджету України, регіонального бюджету, інших джерел, передбачених законодавством, згідно з програмою заходів, яка додається до цієї Угоди (загалом та з розподілом за роками, якщо на реалізацію Заходів передбачається кілька років).

Особливої уваги потребує визначення *порядку фінансування спільних заходів*, в якому доцільно зафіксувати такі ключові моменти: по-перше, фінансування виконання спільних заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку здійснюється за рахунок коштів, передбачених на цю мету в законах України про Державний бюджет України та рішеннях про регіональний бюджет на відповідні роки, інших джерел відповідно до законодавства; по-друге, його обсяги щорічно передбачаються в Державному бюджеті України та регіональному бюджеті відповідними бюджетними програмами; по-третє, фінансове забезпечення реалізації заходів за необхідності щорічно уточнюється після набрання чинності Законом України про Державний бюджет України на відповідний рік і затвердження відповідного регіонального бюджету; по-четверте, під час визначення обсягів коштів, призначених для реалізації заходів, не повинні враховуватись суми дотацій вирівнювання та субвенцій, що спрямовуються на виконання органами місцевого самоврядування власних і наданих законом повноважень органів виконавчої влади,

а також кошти, що спрямовуються згідно із законодавством на ліквідацію наслідків надзвичайних екологічних ситуацій, техногенних катастроф та стихійних лих; по-п'яте, вписати, що перерахування коштів з Державного бюджету України здійснюється відповідно до графіка, який також доцільно додати до цієї угоди.

Серед *обов'язків* сторін при укладанні угоди необхідно згрупувати їх за трьома критеріями: спільні для обох сторін, що укладають угоду, – акцентувати увагу на гарантуванні сторонами законності власних дій та повноважень з реалізації заходів, обмінюватись інформацією в сфері взаємних інтересів, проводити спільні наради, зустрічі та консультації, сприяти одна одній у виконанні спільних заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку; обов'язки регіону – забезпечення виконання заходів на конкретній території, а також цільового й ефективного використання коштів, наданих з Державного бюджету України, регіонального бюджету та інших джерел на ці цілі; обов'язки держави – дотримуватись графіка фінансування заходів з Державного бюджету України, який додається до угоди, та здійснювати постійний контроль за ходом їх виконання.

Традиційно в будь-якому договорі обумовлюються *права* сторін, тому серед них варто відбити такі: вносити свої пропозиції щодо забезпечення реалізації заходів, вдосконалення форм і методів їх виконання, а за потреби ініціювати спільні наради, зустрічі представників сторін для негайного розв'язання проблемних питань.

Пропонується встановити *відповідальність* сторін за порушення встановлених термінів або зменшення обсягів необхідних фінансових асигнувань, а також за випадки з перешкоджанням надання інформації, документації й інших матеріалів, необхідних для виконання програми заходів. Крім того, декретувати норму, що в разі невиконання або неналежного виконання своїх зобов'язань однією зі сторін друга має право вимагати від винної виконання прийнятих на себе зобов'язань, а також відшкодування завданих їй збитків у порядку, встановленому законодавством України. Водночас в Угоді треба окремим відзначити, що сторони не несуть відповідальності в разі доведення, що невиконання або неналежне виконання зобов'язань сталося не з їхньої вини.

Що стосується координації *ведення спільних справ, врегулювання розбіжностей і спорів*, пов'язаних з виконанням умов Угоди, яку укладають, то тут можна запропонувати варіанти, залежно від фінансово-організаційних можливостей сторін, які домовляються, за їх спільної згоди: від переписки до спільних нарад, від переговорів до врегулювань у порядку, встановленому законодавством України.

Необхідно прописати не лише *порядок набрання чинності та термін дії угоди, умови її дострокового припинення*, а також можливість *внесення змін* до неї, що пропонується регламентувати таким чином. Встановити, що угода набирає чинності після схвалення її обласною радою і триває протягом тих календарних років, під час яких визначено реалізацію заходів, а також передбачити можливість її пролонгації з метою довиконання прийнятих зобов'язань за взаємної згоди сторін ще на певний період, якщо в цьому є потреба й жодна зі сторін не має заперечень з цього приводу. З іншого боку,

випадками, при виникненні яких дія угоди достроково припиняється, можуть бути: закінчення її терміну або за спільною згодою; систематичне невиконання її або неналежне виконання однією зі сторін; виникнення обставин, що унеможливають здійснення спільних дій щодо реалізації програми заходів з регіонального розвитку; неможливість виконання сторонами своїх зобов'язань внаслідок зміни законодавства чи форс-мажорних обставин (стихійне лихо, введення надзвичайного стану тощо); встановлення факту нецільового та (або) неефективного використання регіоном бюджетних коштів, наданих на фінансування заходів; негативна оцінка центральним органом виконавчої влади з питань економічної політики виконання проміжного етапу реалізації заходів тощо. При цьому слід мати на увазі, що сторона, яка ініціює дострокове припинення дії угоди, повинна письмово повідомити про це другу сторону не пізніше як за шість місяців до дати, від якої вона передбачає припинити дію угоди, а подібне рішення лише однієї зі сторін може в судовому порядку оскаржити інша. Безумовно, від дати припинення дії угоди сторони припиняють фінансування заходів, визначених нею, що теж треба відобразити в її тексті.

Умови угоди однаково обов'язкові для виконання обома сторонами, жодна зі сторін не має права передавати свої права за укладеною угодою іншим особам без письмової згоди на це іншої, однак вони можуть бути змінені за взаємної згоди з обов'язковим письмовим оформленням у вигляді Додаткової угоди або в інший зазначений у договорі спосіб.

Важливою складовою частиною угоди є порядок здійснення моніторингу та інформування про її реалізацію, оскільки його результати фактично мають бути підставою для подальшого виконання домовленостей. Тому необхідно визначити, що після закінчення кожного етапу робіт з виконання плану операційних дій (наприклад, щоквартально) в регіоні здійснюється моніторинг реалізації заходів за показниками результативності, які наводяться в додатках до угоди. Крім того, встановлюються види звітності, терміни її подання та суб'єкти отримання. Зокрема, аналітичний звіт за результатами моніторингу запропоновано подавати регіональному органу місцевого самоврядування до центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики щоквартально, фінансовий звіт про виконання спільних заходів – щомісячно. Причому отримання проміжного фінансового звіту є підставою для подальшого перерахування коштів з Державного бюджету України до регіону. Своєю чергою, центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики щорічно в квітні року, що настає за звітним, подає на розгляд Кабінету Міністрів України доповідь про виконання угод, використання наданих на ці потреби коштів Державного бюджету України, щоб можна було оцінити хід їх реалізації та врахувати за підготування проекту держбюджету на наступний рік.

Текст угоди може містити й інші умови, які додаються за згоди сторін, наприклад, про визначення напрямків подальшого розвитку взаємовідносин сторін щодо стимулювання розвитку конкретного регіону після виконання передбачених угодою заходів.

Угода, що її укладають між Кабінетом Міністрів України та органами місцевого самоврядування регіонального рівня про виконання та фінансування спільних заходів з реалізації державних пріоритетів регіонального розвитку на певні території, є так званим основним тілом домовленостей, але її не можна вважати повною без додатків, які розкривають її основні статті, зокрема програми спільних заходів з регіонального розвитку з їх своєрідним реєстром, визначенням цілей, потребою в ресурсах, очікуваними результатами по кожному з них; планів операційних дій щодо їх виконання на місяцях, кварталах, роках; таблиць з визначенням сум асигнувань та їх джерел щодо фінансування кожного спільного заходу програми; переліку показників результативності реалізації спільних заходів, а також інших матеріалів по кожному кроку виконання програми спільних заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку.

Процес легітимізації цього документа визначено Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів», він має таку процедурну послідовність: підписання угоди представниками сторін, які домовляються про спільні заходи щодо реалізації стратегії розвитку певного регіону; реєстрація її в центральному органі виконавчої влади з питань економічної політики; схвалення угоди рішенням депутатського корпусу Ради регіону, що є її об'єктом. Однак, оскільки виконання угоди безпосередньо пов'язано з наданням коштів з державного бюджету, розроблення якого законодавчо регламентовано, підготування та укладання угоди необхідно узгоджувати зі стадіями бюджетного процесу, їх черговістю та термінами.

Укладання угоди не лише формалізує процес планування розвитку територій, а й розподіляє відповідальність суб'єктів за її виконання.

Відповідно до національної системи планування розвитку регіонів послідовність дій центральних і місцевих органів влади можна об'єднати в певний організаційний механізм, який має кілька складників (див. рис.).

Для її функціонування потрібна нормативно-правова база, яка, на жаль, ще не повністю сформована, хоч окремі закони й інші нормативно-правові акти національного рівня вже прийняті або перебувають у стадії обговорення. До них можна віднести такі документи (за хронологією прийняття): Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (березень 2000 р.); Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президенті України у травні 2001 р.; Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції у липні 2002 р.; Постанова Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26 квітня 2003 р.; Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 р. тощо.

Вищезгаданий Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначає засоби держави щодо подальшого покращення територіального планування через пов'язання його зі стимулюванням розвитку регіонів

шляхом укладання угоди між центром і регіоном на спільне фінансування протягом кількох років тих завдань, які відбивають сферу державних інтересів і підлягають першочерговому вирішенню, тобто є складовою частиною державних пріоритетів регіонального розвитку на майбутнє.

Стимуляційний характер державної регіональної політики сприятиме посиленню функції планування в управлінні територіальним розвитком.

Для України створення контрактної системи в сфері регіонального управління, тобто перехід від підпорядкування до взаєморозуміння у визначених межах, є інноваційним елементом планування. Проте в європейських країнах (Польща, Словаччина, Угорщина, Франція) вже накопичений певний досвід її функціонування. Зокрема, ще на початок 80-х рр. XX ст. контракти планування як форму взаємодії держави та регіонів було впроваджено у Франції відповідно до закону «Про реформу планування», прийнятому в 1982 р. Перші контракти було укладено на 1984 – 1988 рр., тобто вони мали п'ятирічний термін реалізації. Починаючи від 2000 р. відбулися зміни в сфері колективних угод, що сприяють розвиткові території: визначено семирічний період їх реалізації з метою ідентифікації терміну впровадження європейських програм регіональної політики, відбір програм для включення до контрактів визначається трьома головними критеріями: зайнятість, стійкий розвиток, солідарність.

Попри те, що планові контракти у Франції мають універсальний характер, їх укладанню передуює велика підготовча робота протягом не менш як двох років, яка поділяється на три фази: на першій центральний уряд визначає державну стратегію та встановлює пріоритети розвитку; на другій регіональні органи державної влади та місцевого самоврядування розробляють стратегії та плани (програми) розвитку своїх територій, а також готують пропозиції щодо контрактів регіонального розвитку; на третій планові контракти узгоджують між урядом і регіонами та підписують, вони набувають статусу юридичного документа. Як правило, такі контракти містять не лише обґрунтування та узгодження сумісної програми дій, а також зобов'язання щодо фінансування та спільні заходи з виконанням контракту, які зобов'язуються здійснити сторони, зокрема й розподіл результатів сумісної діяльності.

Наприклад, плановий контракт між державою та регіональною радою Бретанії на 1984 – 1988 рр. передбачав такі спільні заходи: вихід Бретанії з ізоляції (поліпшення транспортної мережі); активізація розвитку наукових досліджень і їх зв'язок з виробничим комплексом; підвищення рівня та розширення сфери професійної освіти; збільшення продуктивності й рентабельності підприємств, інтенсифікація обміну (в сільському господарстві, харчовій промисловості, судноплавстві, туризмі, торгівлі); поліпшення та збалансування умов праці, життя й процвітання в регіоні. По всіх складових частинах у контракті описано цілі, засоби та виконавці, процедури, а також попередній бюджет фінансування (державна, регіон, інші джерела, доступні для партнерів). Вважаємо, що французький досвід сміливо можна використати за підготування експериментів щодо впровадження в Україні нової системи планування регіонального розвитку.

Контракт планування, як свідчить європейський досвід, має чимало переваг перед традиційною системою відносин «держава – регіон», головними з яких є: активізація регіональної спільноти (ініціювання місцевих проектів, підвищення відповідальності за власний розвиток), зміцнення пріоритетів держави та регіонів, інтеграція ресурсів учасників реалізації програм.

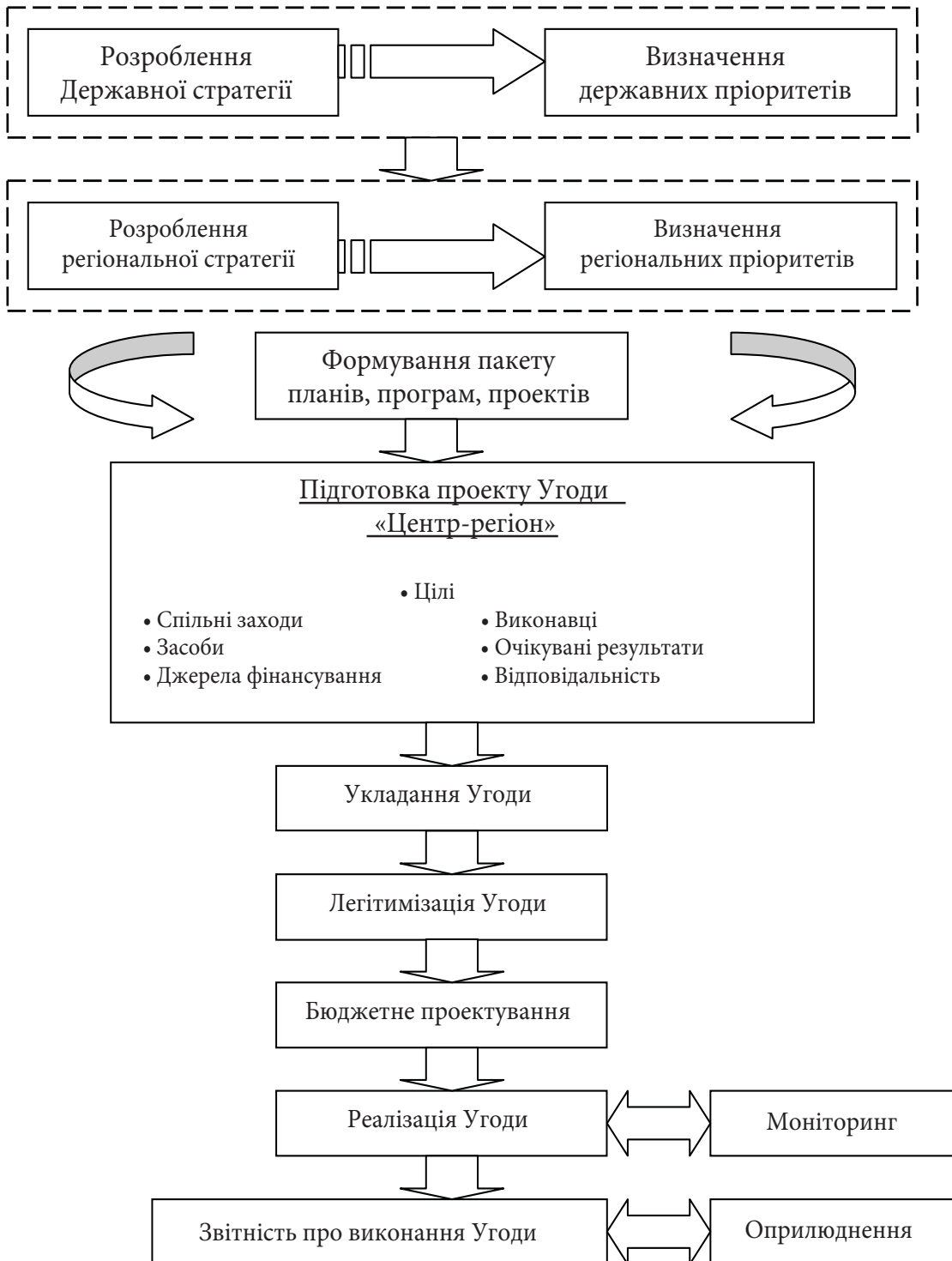


Рис. Складники організаційного механізму планування розвитку регіонів

Додаток 12.

Типова угода «Центр – регіон»

ЗАТВЕРДЖЕНО

постановою Кабінету Міністрів України

від 23 травня 2007 р. N 751

ТИПОВА УГОДА

щодо регіонального розвитку _____
(найменування регіону)

_____ 200_ р.

(місце укладення)

Кабінет Міністрів України в особі _____
(посада,_____
прізвище, ім'я та по батькові уповноваженої особи)
(далі – Кабінет Міністрів України), що діє на підставі _____
(рішення,
доручення)Кабінету Міністрів України від _____ 200_ р. N _____, з
одного боку, та Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласна,
Київська або Севастопольська міська рада (далі – рада) в особі
голови ради _____,
(прізвище, ім'я та по батькові)що діє на підставі рішення _____ сесії ради _____ скликання від
_____ 200_ р. N _____ про обрання голови ради, з іншого боку
(далі – сторони), відповідно до Закону України «Про стимулювання
розвитку регіонів» та інших актів законодавства уклали цю угоду
щодо регіонального розвитку _____
(далі – угода). (найменування регіону)**1. Предмет угоди**

1.1. Предметом угоди є узгоджена діяльність сторін щодо здійснення спільних заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації в регіоні Державної стратегії регіонального розвитку, а також здійснення спільних заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації стратегії розвитку _____,
(найменування регіону)

(далі – спільні заходи), згідно з переліком, визначеним у додатку 1 до угоди.

1.2. Пріоритетними напрямами узгодженої діяльності сторін щодо здійснення спільних заходів згідно з додатком 1 до угоди є:

2. Права та обов'язки сторін

2.1. Кожна сторона має право:

- вносити пропозиції іншій стороні стосовно вирішення питань, що виникають під час виконання угоди;
- запитувати та одержувати в установленому порядку від іншої сторони інформацію та документи, необхідні для виконання угоди.

2.2. Сторони зобов'язані:

- виконувати свої зобов'язання за угодою в установленому порядку і строки та сприяти іншій стороні у їх виконанні;
- концентрувати в установленому порядку на конкурсних засадах кошти державного та місцевих бюджетів, а також інші ресурси на фінансування спільних заходів у формі, обсягах та порядку, визначених у додатку 2 до угоди, з метою досягнення найбільш ефективного їх використання;
- забезпечувати перерахування коштів на здійснення спільних заходів в обсязі та строки, визначені у додатках 2, 3 і 4 до угоди;
- забезпечувати цільове та ефективне використання коштів та інших ресурсів, передбачених на фінансування спільних заходів;
- вчасно повідомляти про зміни чи інші обставини, що можуть вплинути на виконання сторонами своїх зобов'язань за угодою;
- інформувати іншу сторону у порядку, визначеному угодою, про стан здійснення спільних заходів.

2.3. Кабінет Міністрів України зобов'язується:

- щороку під час підготовки проекту Державної програми економічного і соціального розвитку України передбачати здійснення спільних заходів;
- забезпечити координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо здійснення спільних заходів відповідно до їх повноважень;
- забезпечити своєчасне опублікування угоди в газеті «Урядовий кур'єр».

2.4. Рада зобов'язується:

- щороку передбачати у регіональних програмах соціально-економічного та культурного розвитку здійснення спільних заходів;

Примітка. Пріоритетні напрями узгодженої діяльності сторін щодо здійснення спільних заходів визначаються з урахуванням пріоритетних напрямів Державної стратегії регіонального розвитку та стратегії розвитку відповідного регіону.

- забезпечити здійснення спільних заходів відповідно до своєї компетенції;
- залучати в установленому порядку додаткові кошти та інші ресурси для здійснення спільних заходів;
- оприлюднити цю угоду в регіональних засобах масової інформації;
- щороку до 1 березня та 1 серпня проводити аналіз виконання угоди, використання виділених для цього коштів та подавати Мінекономіки відповідну інформацію згідно з додатком 5 до угоди, підписану уповноваженою особою, в паперовій та електронній формі.

3. Порядок, обсяг та строки фінансування спільних заходів

3.1. Фінансування спільних заходів здійснюється у формі, обсязі, строки, за пріоритетними напрямками, джерелами і головними розпорядниками коштів, визначеними у додатках 2, 3 і 4 до угоди.

3.2. Орієнтовний обсяг фінансування спільних заходів становить _____ гривень, у тому числі за рахунок державного бюджету – _____, місцевих бюджетів – _____, інших джерел – _____ гривень.

3.3. Обсяг фінансування спільних заходів щороку визначається у державному та місцевих бюджетах виходячи з реальних можливостей бюджетів, а також інших джерел, визначених у встановленому порядку відповідно до законодавства.

3.4. Обсяг фінансування спільних заходів уточнюється в місячний строк після набрання чинності Законом про Державний бюджет України на відповідний рік та рішеннями про затвердження місцевих бюджетів або внесення змін до зазначених Закону чи рішень.

Уточнення обсягу фінансування спільних заходів здійснюється шляхом укладення додаткової угоди.

3.5. Фінансування спільних заходів за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів здійснюється з дотриманням вимог бюджетного законодавства у межах видатків, визначених у встановленому порядку.

3.6. Фінансування спільних заходів за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів здійснюється в порядку та на умовах, визначених у додатку 2 до угоди.

3.7. Плани фінансування спільних заходів та інші пов'язані з ним питання щороку протягом місяця після набрання чинності Законом про Державний бюджет України на відповідний рік та рішеннями про затвердження місцевих бюджетів взаємоузгоджуються головними розпорядниками коштів відповідних бюджетів.

3.8. Фінансування спільних заходів припиняється з дати припинення дії угоди.

4. Порядок інформування про стан виконання угоди

4.1. Сторони забезпечують проведення моніторингу стану виконання угоди та надання відповідної інформації іншій стороні.

4.2. Рада аналізує кожного півріччя хід виконання угоди за показниками, визначеними у додатку 5, і до 1 березня та 1 серпня подає відповідну інформацію для узагальнення Мінекономіки.

4.3. Узагальнену інформацію про стан виконання угоди, що надійшла від ради, центральних органів виконавчої влади, Мінекономіки щороку до 1 квітня та 1 вересня надсилає сторонам.

4.4. Сторони забезпечують оприлюднення звіту про виконання угоди у засобах масової інформації.

4.5. У разі невиконання або несвоєчасного виконання своїх зобов'язань, зокрема фінансових, відповідна сторона вживає вичерпних заходів до забезпечення їх здійснення, проводить консультації з іншою стороною, надає їй необхідну інформацію та письмові пояснення.

4.6. Сторони забезпечують широке інформування громадськості про стан виконання угоди.

5. Відповідальність сторін. Порядок розв'язання спорів

5.1. Сторони несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань за угодою відповідно до законодавства.

Зміна складу Кабінету Міністрів України або ради не тягне за собою відмову від виконання зобов'язань, визначених угодою.

5.2. У разі порушення строків здійснення спільних заходів сторони зобов'язані організувати роботу для виправлення становища.

5.3. Жодна із сторін не несе відповідальності за невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань за угодою, якщо це зумовлено дією обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).

5.4. Сторона, яка через форс-мажорні обставини не має змоги виконати свої зобов'язання за угодою, зобов'язана не пізніше ____ календарних днів з дати настання таких обставин повідомити у письмовій формі іншу сторону.

У разі коли обставини непереборної сили мають місце протягом більше ніж півроку, будь-яка із сторін може розірвати угоду.

5.5. Спірні питання, що виникають у ході виконання угоди, вирішуються сторонами шляхом проведення переговорів.

5.6. Сторони зобов'язуються використати всі можливості для розв'язання спорів.

6. Інші умови

6.1. Питання, не врегульовані угодою, вирішуються в установленому законодавством порядку.

6.2. Додатки до угоди є її невід'ємною частиною.

7. Внесення змін до угоди та дострокове припинення її дії

7.1. Умови угоди можуть бути змінені за письмовою згодою сторін.

Зміни до угоди вносяться шляхом укладення додаткових угод з дотриманням порядку, визначеного для угоди.

7.2. Сторона, що ініціює внесення змін до угоди, письмово повідомляє свої пропозиції іншій стороні з вмотивованим їх обґрунтуванням та зазначенням строків проведення відповідних переговорів.

7.3. Дія угоди припиняється у зв'язку із закінченням її строку.

7.4. Дія угоди може бути припинена достроково за письмовою згодою сторін або однією із сторін у разі систематичного невиконання чи неналежного виконання своїх зобов'язань будь-якою стороною.

7.5. Сторона, що ініціює дострокове припинення дії угоди, письмово повідомляє про це іншу сторону з вмотивованим обґрунтуванням не пізніше ніж за шість місяців до дати, з якої вона передбачає припинити її дію.

Якщо сторони не дійшли згоди щодо припинення дії угоди шляхом переговорів, її дія припиняється через шість місяців після відповідного письмового повідомлення про це іншої сторони.

8. Порядок набрання чинності угодою та строк її дії

8.1. Угода набирає чинності після її схвалення на сесії ради і діє до _____ року.

8.2. Угода підлягає державній реєстрації в Мінекономіки протягом місяця після схвалення на сесії ради.

Після державної реєстрації угода протягом 10 днів підлягає офіційному опублікуванню у газеті «Урядовий кур'єр», а також оприлюдненню в регіональних засобах масової інформації.

8.3. Угоду укладено у трьох примірниках, які мають однакову юридичну силу.

Один примірник угоди зберігається в Секретаріаті Кабінету Міністрів України, другий – у раді, третій – в Мінекономіки.

Найменування та юридична адреса сторін

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Угоду підписали:

Від Кабінету Міністрів України

Від Верховної Ради Автономної
Республіки Крим, обласної,
Київської, Севастопольської
міської ради

Голова ради

_____ (посада уповноваженої особи)

_____ (підпис) (ініціали та прізвище)

_____ (підпис) (ініціали та прізвище)

_____ 200__ р.

_____ 200__ р.

МП

МП

Додаток 1
до типової угоди

**СПІЛЬНІ ЗАХОДИ,
що здійснюються за пріоритетними напрямками узгодженої діяльності
сторін**

Пріоритетний напрям _____
(найменування)

Спільні заходи _____
(найменування)

Додаток 2
до типової угоди

СПІЛЬНІ ЗАХОДИ,
що здійснюються за пріоритетним напрямом _____
_____ (найменування)

Зміст спільного заходу _____

Для здійснення спільного заходу сторони зобов'язуються:
від Кабінету Міністрів України _____

_____ (зміст конкретного заходу, обсяг робіт, відповідальні виконавці)

від ради _____

_____ (зміст конкретного заходу, обсяг робіт, відповідальні виконавці)

Порядок та умови фінансування спільного заходу _____

_____ (джерела, форми, обсяги, строки фінансування із зазначенням головних

_____ розпорядників коштів, порядок та умови співфінансування)

Очікуваний результат _____

(очікуваний ефект та конкретні показники, яких буде досягнуто в

результаті здійснення спільного заходу)

Примітка. За таким зразком оформляються кожний спільний захід та зобов'язання щодо його здійснення.

Додаток 3
до типової угоди

ФІНАНСУВАННЯ СПІЛЬНИХ ЗАХОДІВ

(за пріоритетними напрямками, обсягом, строками та джерелами)

Пріоритетний напрям _____

(найменування)

Зміст заходу	Критерії показники досягнення результатів	Відповідальні за виконання	Орієнтовний обсяг фінансування, тис. гривень	У тому числі за роками					
				200_			...		
				з державного бюджету	з місцевих бюджетів	з інших джерел	з державного бюджету	з місцевих бюджетів	з інших джерел

Спільний захід _____

1.

2.

Разом

Спільний захід _____

1.

2.

Разом

Усього

Спільний захід _____

- 1.
- 2.

Разом

Спільний захід _____

- 1.
- 2.

Разом

Усього

II. Моніторинг стану виконання спільних заходів

Пріоритетний напрям _____

(найменування)

Зміст заходу	Критерії (показники) досягнення результатів			Причина невиконання
	очікувані	фактичні	відхилення, відсотків	

Спільний захід _____

- 1.
- 2.

Спільний захід _____

- 1.
- 2.

(посада уповноваженої особи)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

_____ 200_ р.

Потреби та ресурси громади: вивчення з метою використання

Людина: потенціал та проблеми

Залучення громадян до активної участі в розв'язанні місцевих проблем не є простим завданням, воно потребує тривалого підготування та конкретних механізмів. Насамперед потрібно сформувавши мотиваційні чинники й зрозумілі критерії оцінювання результатів, тоді учасники процесу зможуть побачити особистий внесок і вигоду від участі в процесі. Вже ніхто не сперечається, що в центрі всіх дій місцевої громади є людина, яка може бути активним учасником, причетним до справ, або стороннім спостерігачем та вічним опозиціонером до влади.

Життя людини, успіхи та відчуття щастя багато в чому залежать від вдалої реалізації здібностей і таланту, даних їй від народження. Якщо людина зуміє розвинути їх, то вірогідність успіху в житті значно зростає. Успіхи допомагають зайняти відповідне місце в суспільстві, почуватися впевнено й оточити себе добрими стосунками з іншими людьми. Чисельність успішних людей у громаді безпосередньо впливає на неї саму, оскільки результати, що їх досягають успішні люди, є внеском у її справи.

Реалізація потенційних можливостей громади залежить від того, в яке русло скеровуються результати успішних її членів, як використовуються успіхи окремих людей для поліпшення стану справ у громаді загалом. Звідси впливає логічний висновок безпосередньої зацікавленості розпізнати здібності й талант членів громади та допомогти реалізувати їх, тоді неуспішних людей в громаді буде менше й загалом вона буде сильнішою у всіх аспектах діяльності. Розпізнавання здібностей потрібно починати зі шкільного віку, тому саме такі програми найефективніші, а вкладені кошти завжди окупляться сторицею.

Проблеми сьогоднішніх громад полягають у тому, що в більшості випадків немає системних підходів до питання їхнього розвитку. Часто голови рад та адміністрацій не мають достатньо знань і навичок публічного управління, з іншого боку, мотивації для активного пошуку можливостей. В цьому випадку відбувається концентрація на недоліках і потребах, а не пошукові потенційних можливостей і здібностей громади. Базовий ресурс розвитку, яким є потенційні можливості та власні ресурси, лишається не використаним. Зосередженість на недоліках створює ілюзію піклування про громаду, але є шкідливим підходом, оскільки породжує песимізм і пасивність, потребу очікування рішень і ресурсів зовні, споживацькі настрої тощо.

Кожна справа має починатися з аналізу реального стану як консолідованого аналізу всіх складників наявних ресурсів та потенційних можливостей. Якщо говорити про людські ресурси, то такий аналіз передбачає роботу з кожним індивідумом щодо його потреб та обдарувань, навичок, здібностей, які є потенційним ресурсом для задоволення і власних потреб, і створення суспільно корисного продукту. Зазвичай активізувати здібних людей значно легше, й саме вони мають стати тим ядром концентрації та залучення інших до розв'язання спільних проблем.

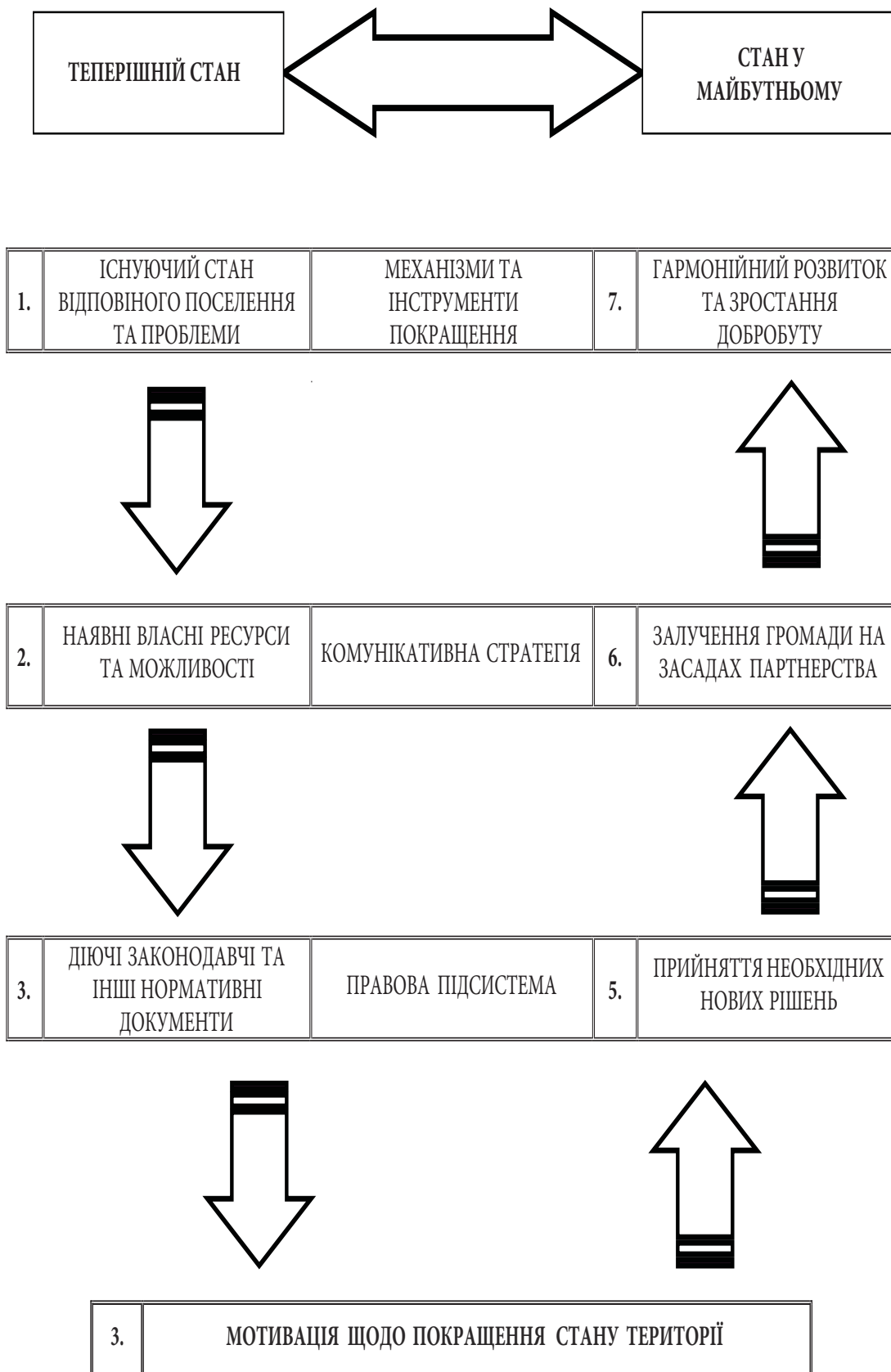


Рис. Мотивація до змін

Зосереджуючи свою увагу на проблемах людей, ми накопичуємо базу недоліків, масу негативу, який становить основу для формування потреб. Враховуючи те, що місцеві ресурси обмежені, такий шлях є тупиковим, бо стає очевидно й зрозуміло, що потреби вирішити неможливо. Набір потреб – це перелік потенційних споживачів, скаржників і невдоволених, що є негативною інформацією, яка не стимулює пошукової активності. Передусім потрібно зосередитися на можливостях створювати товари та послуги, виробляти додану вартість, яка може бути перерозподілена, зокрема й на задоволення потреб громади.

У кожній громаді є неповносправні люди, обмежені в своїх можливостях, але часто обдаровані. Якщо концентруватися на тому, що вони є споживачами послуг, то про розвиток говорити не доводиться. Якщо розглядати кожного неповносправного з позиції його знань, навичок, обдарувань, можна знайти потенційні можливості для залучення навіть цієї категорії до конкретних справ. Авторові довелося бачити, як у Валії організовано навчання та роботу навіть для хворих церебральним паралічем. Вони за кілька місяців освоїли технологію збирання задніх осей для велосипедів і цим вносили свій посильний внесок у виробництво. Відомо багато випадків, коли інваліди працюють, створюючи продукт, і тим заробляють додаткові кошти.

У книзі «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів» наводиться приклад про теслю, який через нещасний випадок втратив ногу. Якщо користуватися тільки цією інформацією, ми нічого не створимо, а зафіксуємо ще одного споживача та потенційного клієнта відділу соціальної допомоги. Якщо до цієї інформації додати, що тесля вміє вправно працювати з деревиною, то вона стає надзвичайно корисною. Чому б йому, наприклад, не виробляти столярні вироби або сувеніри? Потрібно тільки організувати робоче місце й допомагати в забезпеченні сировиною та збуті готової продукції. Така людина може стати тренером і сформувати групу учнів, які зможуть організувати власне виробництво.

Вивчення, облік та активізація індивідуальних обдарувань

Вивчення здібностей та обдарувань потребує значних затрат часу й індивідуальної роботи. При проведенні досліджень потрібно розуміти, що йдеться не тільки про навички, отримані за місцем основної роботи, а й про те, що людина могла б робити для потреб громади, задоволення власних інтересів додатково. Дуже часто вона має вроджений і розвинутий талант, який або не використовується зовсім, або використовується обмежено як хобі. Саме такі навички та здібності можуть стати основою для започаткування нової справи. Часто буває, що людина мала навички робити вироби, які сьогодні мало споживають, наприклад гончарні. За відповідної підготовки такі навички та здібності можна скерувати в русло виробництва сувенірної продукції. Те ж стосується вишивання, в'язання, плетіння з лози тощо.

Отже, на першому етапі збору інформації потрібно провести опитування багатьох людей, щоб виявити потенційних учасників процесу розвитку громади. Опитування проводять за місцем проживання, роботи, в школах і просто на вулиці. При опитуванні важливо зосередити увагу опитуваного

на питанні, що він уміє робити найкраще, бо саме в цьому він відчувається впевнено і з задоволенням ділиться досвідом. Усі дані заносять до переліку, якого потім опрацьовують і систематизують фахівці місцевої ради чи експерти. Також важливо вивчити можливості участі в громадських роботах, корисних для всієї громади. Тут, наприклад, можна скористатися досвідом учителів-пенсіонерів для організації курсів позашкільної підготовки, що розширить світогляд майбутнього покоління.

Опрацьована інформація має бути використана для розроблення механізмів мотивації потенційних виробників додаткових товарів чи послуг. У більшості випадків потрібно знайти індивідуальний підхід до кожного члена громади, якого занесено до списку. Потрібно зважати, що для започаткування нової справи людині потрібна допомога й бачення особистої вигоди. Така вигода не обов'язково суто матеріальна, часто людина отримує задоволення від самого процесу, участі в ньому, можливості бути з людьми. Наприклад, у церковному хорі чи молодіжному танцювальному ансамблі грошей не заробиш, але людина дістане задоволення від свого внеску.

У випадку, коли йдеться про підприємницьку діяльність, потрібно дуже конкретно говорити про товар чи послугу, її собівартість, споживачів, комерційну вигоду для виробника. Усе це основа маркетингу. Така стратегія має бути розроблена не тільки для кожного товару чи послуги, а й для цілої громади як сукупного суспільно корисного продукту. Громада теж потребує просування в конкурентному середовищі, оскільки можуть бути однакові можливості, але інформація, рівень готовності проекту та активна позиція лідерів стануть переважальним чинником для інвестора.

Технологія формування баз даних містить кілька складників. Передусім потрібно розробити опитувальник, якого можна розіслати для заповнення. Можливо використовувати інші масові заходи, як-от семінари, круглі столи або спеціальні зібрання, на яких опитувальники заповнюють за допомогою консультанта. У більшості випадків люди охоче діляться інформацією, коли знають, що вона піде на користь їм та громаді. Запитання щодо бізнесу часто особисті й містять елементи комерційної таємниці. В цьому разі такої інформації вимагати не потрібно.

Опитувані є індивідуумами, яким важливо зрозуміти, яку користь вони дістануть передовсім особисто для себе. Якщо вони зрозуміють, що інформація буде використана насамперед для того, щоб допомогти людині реалізувати свої здібності, розпочати свою справу, збільшити прибутки, реакція буде позитивною. Якщо акцент буде зроблено на тому, що інформація буде використана для допомоги іншим, може бути негативна реакція, бо людина вважатиме, що її пробують використати в інтересах інших. Важливо виявити спільні здібності та можливості, що допомагає сформуванню маркетингової стратегії для громади. Наприклад, у селі Ізі на Закарпатті практично всі люди в'яжуть вироби з лози й продають їх просто на дорозі. Зрозуміло, що ці можливості потрібно використати, формуючи стратегії розвитку села.

Звідси впливає рекомендація поєднувати при опитуванні особисті інтереси з інтересами інших задля посилення кінцевого результату та вигоди

для всіх учасників. Водночас здійснюється узгодження здібностей окремих людей з майбутньою стратегією розвитку громади. Опитуваний повинен почути й побачити реальні пропозиції та механізми підтримки і розвитку власної справи на основі особистих здібностей і природної обдарованості. В цьому випадку потрібно показати зв'язок конкретної людини з іншими, а також з організаціями, установами, підприємцями й підприємствами, фінансовими та іншими інституціями.

Треба зважати, що кожна людина від народження має певні здібності, які в процесі життя розвиваються або перебувають у «сплячому» стані. Необхідно бути дуже обережними, оцінюючи потенційні можливості кожної людини. Якщо ми вважатимемо людину бездарною, відсталою, немічною, неспроможною, то вона одразу переходить до розряду споживачів. Такі люди вважаються непотрібним баластом і часто знаходяться поза увагою членів громади та влади. А громада відповідно є слабкою, бо не може визначити й активізувати можливості своїх членів. Міцні громади вміють розпізнавати потенційні можливості своїх членів і залучити їх до активної діяльності. Тут немає якихось винятків за статтю чи віковою категорією, оскільки ціною є кожна людина.

Дуже важливо ініціювати й розвивати колективні справи, які відбуваються в повсякденному житті. Ми часто бачимо, як сусіди та односельці допомагають садити картоплю чи заготовляти сіно, готуватися до урочистих подій чи утримувати церкву. Тут діє й поєднання можливостей, і вигода від кооперації. Часто використовують місцеві школи для проведення опитувань, поширення інформації, надання окремих послуг старим та інвалідам. У кожному випадку важливу роль відіграє облік можливостей та здібностей і вміле використання їх.

Такі ініціативи важливо розвивати сьогодні, наприклад формуючи товариства співвласників житлових будинків. Житлово-комунальне господарство виявилось неспроможним надавати якісні послуги в сфері утримання й обслуговування житла, тому тут ініціатива самих жильців і допомога влади є вирішальним чинником. Успішність такої ініціативи залежить від того, чи було виявлено здібності та можливості всіх мешканців кожного конкретного будинку та наскільки ефективно вдалося їх використати. Зрозуміло, що управління фінансовими потоками навіть невеликого будинку, організація ремонтних робіт потребують відповідних навичок і підготовки. Водночас практично в кожному будинку можна знайти таких фахівців, як ремонтників. Важливо зуміти виявити їх, мотивувати до участі в розв'язанні спільних проблем і організувати сам процес виконання робіт. Однаково важливо виявити здібності та поєднати інтереси конкретної людини зі спільними інтересами відповідної групи або цілої громади.

Врахування особливостей окремих категорій мешканців

Аналіз можливостей громади передбачає уточнення здібностей, навичок і можливостей окремих категорій мешканців. Зрозуміло, що молодь за багатьма критеріями відрізняється від людей літнього й похилого віку, що інваліди – це окрема категорія, яка потребує особливого підходу. Пасивність

і зневіра українців ускладнюють роботу щодо визначення місцевих можливостей, але завжди потрібно колись починати. Той, хто почне тепер, має більші шанси на успіх уже в недалекому майбутньому.

Кожна категорія передбачає індивідуальний підхід до визначення мотивації й активізації до реалізації своїх здібностей. Потрібно попередньо підготувати до опитування, оголосивши про початок такої роботи та цінність її для кожного та громади. Якщо це можливо, то потрібно підготувати й випустити спеціальні бюлетені, які потрібно поширити в кожен будинок чи квартиру. В бюлетені слід подати інформацію щодо ініціативи в пошуку місцевих можливостей для розвитку громади та важливості участі в цій роботі кожного мешканця, незалежно від віку й інших даних.

Молодь

Молодь має величезний потенціал, який, на жаль, практично не реалізований. Можливості молоді використовують епізодично в час виборчих компаній та організації заходів масової підтримки чи протестів. Водночас молодь може зробити значний внесок у покращення добробуту громади й своєю активністю стимулювати до суспільно корисної роботи оточення.

У більшості випадків критеріями оцінки можливостей молоді є вік та наявність практичних навичок. Дуже важко усвідомити, що молода людина має часом унікальні здібності, які потрібно допомогти реалізувати. Якщо молодь не задіяти конструктивно, вона починає шукати виходу енергії в іншому місці, спричинюючи часом неприємності довколишньому середовищу та батькам. Молоду людину потрібно розглядати з позиції її здібностей та можливостей, особливостей віку й мотивації до поліпшення умов проживання. Молодь завжди хоче жити краще й не терпить спокою. Молоді люди хочуть діяти постійно, щось робити, змінювати, пропонувати й пробувати і при тому не бояться ризикувати, бо ще не мають страху та гіркоти від поразок і невдалих проектів. При цьому молоді люди швидко й успішно навчаються новому, що сприяє розвиткові їхнього інтелекту та отримання відповідних навичок. Потенційні можливості молоді потрібно розглядати через призму окремих показників, які визначають особливості цієї категорії та формують уявлення про можливі варіанти їх використання.

До таких критеріїв належить вільний час. Молодь шкільного та студентського віку має частину вільного часу кожного дня та у вихідні дні. Кількість такого часу зростає в період канікул. Якщо не задіяти енергію молоді в цей час, вона буде використана в іншому напрямку, часто шкідливому для себе та суспільства. Звідси випливає висновок, що молодь можна й потрібно залучати до корисних справ у вільний від навчання час.

Важливим потенційним ресурсом є здатність фантазувати та генерувати ідеї. Бажання реалізувати себе, виділитися серед однолітків може стати мотиваційним чинником у пошуку шляхів задоволення цього бажання. Тож потрібно вміти й хотіти почути ідеї та пропозиції і задіяти авторів втілювати їх у життя. Молоді люди дуже пишаються, якщо їм вдається зробити щось корисне для громади, тому це треба підтримувати й розвивати.

Молоді люди мають обмежені можливості для вільного пересування й тому вони завжди хочуть поліпшити умови для проживання та відпочинку за місцем проживання. Потрібно врахувати цю особливість і використати її для залучення до спільних справ. Молодь має своє коло спілкування, де більша відкритість серед ровесників, але батьки практично завжди є прямими або опосередкованими учасниками активності своїх чад. Тривалість контактів з однолітками в школі й інституті, спільні інтереси поза школою створюють передумови для формування колективних дій з метою досягнення спільної мети. Це може стосуватися й організації дворової футбольної, баскетбольної, волейбольної площадок, спортивної команди, драматичного гуртка, танцювального чи інструментального ансамблю.

Молоді люди не тільки швидко засвоюють знання і розвивають навички, а й охоче діляться ними. Отже, попри брак спеціальної освіти та досвіду, молоді люди можуть бути успішними тренерами та позитивним прикладом для інших. Ентузіазм щодо окремих інтересів потрібно підтримати та скерувати в потрібне русло.

Навички та здібності молодих людей краще вивчати в персональній розмові за підготовленим сценарієм. Спочатку треба показати мотивацію й особисту вигоду. Одночасно складають карту можливостей та ресурсів громади, до яких належать громадські організації, агенції та асоціації, бюджетні організації, підприємницькі структури, зокрема й мале підприємництво, банки, страхові компанії та їхні відділення, філії великих корпорацій, місцеві мешканці за відповідними категоріями.

Наступним кроком є побудова взаємозв'язків і партнерств між молоддю та, зокрема, владою. На сонові побудованих партнерств будуть задіяні власні ресурси, які можуть дати серйозний поштовх для розвитку нових проєктів. Наприклад, облік неділової деревини та відходів деревообробної промисловості, який можуть зробити молоді люди, може стати цінною інформацією для виробника брикетів. Опрацьована інформація щодо кількості та структури побутових відходів у селі може допомогти сформуванню програму утилізації їх та повторного використання.

Найкраще, коли до активної діяльності молодь залучає вже чинна громадська організація. Для вивчення місцевих можливостей, з позиції власних ресурсів, молоді люди в літній час можуть провести опитування та опрацювати матеріали. Такі програми індивідуальні, але їх можна фінансувати в межах району. В такому випадку використовують кошти районного бюджету та донорські. Адміністрування проєкту здійснює громадська організація.

У великих містах і на рівні області можна створити постійні або тимчасові об'єднання громадських організацій, аби досягти спільної мети. Такою метою може бути відродження міста або народних промислів, розроблення стратегії розвитку або участь у виконанні цільової програми.

В окремих випадках молодь створює й володіє кредитною спілкою. Молоді люди керують фінансовими потоками, розробляють і реалізують кредитну політику, наймають і звільняють працівників, організують збори та звіти учасників. За законодавством України створення такої спілки

можливе на підставі законів України «Про кредитні спілки», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» тощо. Для створення кредитної спілки потрібно 50 засновників, які вносять 10-20 гривень як вступний членський внесок. Зрозуміло, що потрібно наростити достатню кількість кредитних ресурсів, але це вже політика залучення депозитних коштів.

Важливу роль у залученні молоді відіграють релігійні організації. Найбільш відкриті католицька та православна церкви. З одного боку, церква виконує роль просвітницької організації, з іншого – допомагає в розробленні та виконанні програм духовного виховання. В світовій практиці трапляються приклади, коли релігійні організації мають надлишок приміщень, які здають в оренду, а виручені кошти використовують для фінансування молодіжних програм.

Об'єднання молоді часто стимулюють партійні та культурні організації. У великих партіях є молодіжне крило. Найкраще розвинутою така система була за часів СРСР, коли молодь залучали до ідеологічної роботи з перших класів школи. Спочатку жовтєнтя, потім піонери, комсомольці, з яких відбирали кращих у члени комуністичної партії. Однак ще в докомуністичний період і нині за кордоном розвинута мережа скаутських організацій, серед яких в Україні відомий ПЛАСТ. Активну участь у житті громад відіграє молодь у місцях компактного проживання етнічних меншин, які залучають її до участі у всіх заходах та стимулюють розроблення окремих програм і проектів.

Для створення юридичної організації потрібна наявність об'єднаних спільною метою не менше трьох учасників. Витрати на реєстрацію не надто великі, але найскладніше виживати в реальному житті, забезпечуючи мінімум ресурсів, необхідних на утримання організації. Найкраще, коли громадська організація має власну економічну основу й базується не тільки на донорських коштах. Економічна основа закладається шляхом вибору діяльності, що дає прибутки. Громадська організація не може вести комерційної діяльності, але може створювати власні підприємства. Інший шлях передбачає варіант, коли кілька чинних підприємницьких структур або підприємців стають засновниками громадської організації й забезпечують утримання її завдяки добровільним членським внескам.

Молоді люди під час літніх канікул можуть виконувати громадські роботи та брати посильну участь у розвиткові місцевих громад. Такою роботою може бути доставка пошти, сортування книг у місцевій бібліотеці, організація культурно-просвітницьких заходів. У проекті «СЕРЦЕ» в Моршинському мікрорегіоні було використано ідею залучення молоді до апробації сучасних технологій у рільництві. Молоді люди на окремих ділянках, виділених батьками, вирощували овочі за сучасними технологіями. Результат став прикладом для наслідування, оскільки у всіх випадках він був позитивним.

У випадку високої активності молоді виникає потреба організувати з окремих дисциплін позашкільне навчання. І знов тут партнерами можуть стати

громадські організації, яким посилено організувати таке навчання й написати проект і подати його донорській організації. Активне залучення молоді можливе вже з п'ятого-шостого класу. Дітям такого віку важливо показати, що вони теж можуть зробити свій внесок у добрі справи цілої громади, зміцнивши та покращивши її. Добре, коли в громаді є середній спеціальний або вищий навчальний заклади, але якщо й немає, то треба використовувати можливості навчально-курсівих комбінатів та курсів, які організують місцеві управління зайнятості.

Важливу роль в організації залучення молоді можуть відіграти підприємницькі структури. На наш погляд, проблема тут тільки в налагодженні конструктивного діалогу місцевої влади та підприємництва, оскільки такі структури мають загострені відчуття щодо сприятливості клімату для їхньої діяльності й завжди готові ділитися своїми доходами, якщо їм не заважають працювати. Самі молоді люди можуть створювати власний бізнес або долучатися до іншого малого бізнесу, і добре, коли місцева влада має власну програму сприяння молодіжному малому підприємству.

Світова практика засвідчує, що молодь може долучатися до різних видів діяльності, зокрема й до організації виставок-ярмарків власних виробів, збирання деревини та заготівлі дров для камінів, розроблення й поширення рекламної продукції, дизайну та друкування футболок, поштових листівок ручної роботи, доставки товарів на замовлення, продажу календарів, ялинкових прикрас тощо. У кожному випадку молоді люди дістають досвід діяльності й організації підприємництва та змогу заробляти значні кошти.

Залучення молоді до активної діяльності найкраще вдається в справах, де вона сама є організатором. Це стосується дискотек, вечорів молоді та інших молодіжних заходів. З одного боку, молоді люди є активними учасниками самого процесу, з іншого – відповідальними за громадський порядок на таких заходах.

Радянська система використовувала молодь шкільного віку для відвідування пенсіонерів, учасників війни та інвалідів. Нині ця традиція занепала, а якщо й використовується, то це радше виняток, а не правило. Треба врахувати, що така робота сприяє розвиткові доброго ставлення до людини та зростанню відчуття захищеності в суспільстві. Якщо ти допомагаєш іншому, є сподівання, що й тобі допоможуть у скрутну годину. Це ж стосується громадських робіт щодо впорядкування вулиць, будинків, прибудинкових територій. Не все можуть зробити ЖЕКи, оскільки коштів завжди бракує. Проблема зростає в перехідний період, коли житло приватизоване, а все, що перебуває в спільному користуванні, втратило реального господаря. Самі дорослі мають стати прикладом для своїх дітей, інакше виховати господаря неможливо.

Активну участь молоді люди можуть брати в організації позашкільного виховання та навчання. Учні старших класів і студенти стають наставниками для молодших, виховуючи нову плеяду активних громадян. Таку роботу виконують на волонтерських засадах, що привчає віддавати часточку себе для інших, не вимагаючи за це оплати. Ефективно також навчати стар-

шокласників просвітницьких програм, які вони із задоволенням впроваджують і передають іншим, зокрема й дорослим за місцем проживання. Добре підготовлений школяр або студент може суттєво вплинути на світогляд сім'ї, родини, сусідів. У кожному випадку важливо, щоб процес організовували як партнерство, розвиваючи й підсилюючи стосунки учасників.

Налагоджені місцеві програми залучення молоді до життя громади приважують увагу ззовні. Молоді люди навчаються раціонально використовувати власні ресурси, заощаджувати кошти громади та залучати ззовні. Така громада стає цікавішою й для інвестора, оскільки зростає загальна готовність сприяти підприємництву.

Мешканці працездатного віку

Мешканці працездатного віку – основний суб'єкт підприємницької діяльності, за рахунок якої створюються кошти бюджетів усіх рівнів. З іншого боку, виникає проблема працевлаштувати таку категорію людей і створити високотехнологічні робочі місця в сфері виробництва товарів і послуг. З цією метою, як правило, в Україні використовують тільки кошти центрів зайнятості та донорські. Місцеві програми часто неефективні й не забезпечені необхідними коштами.

Ця категорія мешканців фінансово найспроможніша, але й найбільш завантажена, тому залучення до справ громади потребує насамперед відповідного опрацювання можливостей людей. Часто ефективною виявляється навіть разова участь у заході, наприклад семінарі, на якому фахівець поділиться своїми знаннями та навичками. Мале підприємництво – той сектор, який може відіграти й стимуляційну роль, оскільки підприємець ділиться власним досвідом, що сприймається якнайкраще.

Передусім потенційним ресурсом громади є вчителі місцевої школи, які мають і освіту, й навички педагогічної роботи. В цьому випадку важливі всі дисципліни, оскільки позашкільне навчання улюбленого предмету сприяє зростанню рівня знань і розвиткові природних здібностей. Такі діти більш готові вступати до середніх спеціальних та вищих навчальних закладів і проявляють більшу активність у громадському житті. Ефективно можна й потрібно використовувати вчителів історії, трудового навчання, обчислювальної техніки, фізкультури, оскільки ці напрямки водночас можна використати для організації конкретної прикладної роботи.

Активна участь працівників підприємств часто проявляється в позиції керівництва самого підприємства до місцевих потреб. Є багато прикладів, коли іноземний інвестор мало цікавиться проблемами місцевої громади, вважаючи, що створення робочих місць і так велика робота. Звичайно, так, але громада має додаткове навантаження на інженерну й соціальну інфраструктуру, оскільки в таких випадках завжди спостерігається притік людей з інших місць. Часто прямо або опосередковано страждає довкілля, витрачаються безповоротно запаси місцевої сировини та корисних копалин. Тому ширша участь усіх підприємств у місцевому житті абсолютно необхідна. В цьому випадку потрібна активна позиція місцевої влади та її конструктивний діалог з власником підприємства.

Зайняті люди у вільний від роботи час можуть брати участь у дорадчих комітетах і громадських радах, забезпечуючи зворотний зв'язок громади з владою. Такі комітети й ради, як правило, є профільними й передбачають спеціалізацію щодо окремих проблем. Це може бути транспортний комітет чи містобудівельна рада, рада розвитку чи комітет сприяння розвитку підприємництва. У всіх випадках така робота ведеться на громадських засадах і є дійовим засобом активізації місцевого населення.

Важливе місце в покращенні стану наших поселень можуть і повинні відігравати органи самоорганізації за місцем проживання. Тут потрібно розглядати насамперед товариства співвласників багатоквартирних будинків. Такі будинки становлять найбільшу частину наших міст і є причиною багатьох проблем, які загострилися в перехідний період реформування житлово-комунального господарства.

Літні люди та пенсіонери

Ця категорія людей у всьому світі вважається джерелом знань і досвіду та є одним з основних власних ресурсів кожної громади. Вони мають достатньо часу та можливостей для того, щоб брати участь в обговоренні проблеми та пошуках варіантів її розв'язання. Вони можуть бути безпосередніми викладачами та майстрами, які поділяться досвідом і передадуть свої навички. Важливо облікувати всіх людей похилого віку та визначити їхні реальні можливості. Часом таким людям важче пересуватися, тоді їх треба привезти до місця проведення заходу, а подекуди піти до них. Важливо зрозуміти, що ці люди мали налагоджене коло контактів та відповідний рівень довіри в своїх відносинах, використання яких може відіграти важливу роль для громади.

Значна частина пенсіонерів здатна й веде домашнє господарство без сторонньої допомоги, тому є економічним потенціалом. Отримуючи навіть невелику пенсію, пенсіонери вміють заощаджувати, зменшуючи свої потреби та заробляючи веденням присадибного чи дачного господарства. Часто вони є ремісниками або стають ними вийшовши на пенсію, таким чином реалізуючи себе через хобі. Ці люди – передаточна ланка місцевої культури й традицій, без яких громада втрачає свою самобутність. Розвиваючи традиції старшого покоління, ми зберігаємо історію і створюємо передумови для розкриття талантів.

Старші люди дуже часто охоче йдуть на співпрацю і стають активними учасниками започаткувань місцевої влади. Вони легко входять в осередки і творчі організації, передаючи свої обдарування іншим. В світовій практиці такі люди часто стають радниками і консультантами, викладачами місцевих коледжів та майстрами професійно-технічного навчання з обмеженим денним навантаженням. Їхні таланти потрібно використовувати для організації навчальних курсів, професійних майстерень, підготування рішень зі стратегічних та окремих інших питань місцевого розвитку.

У таких людей достатньо вільного часу, який може стати додатковим ресурсом для місцевої громади. Вони можуть проявляти нові навички й розвивати нові таланти, не пов'язані з останнім місцем роботи. Вони шукають

партнерів для спілкування, найчастіше в середовищі ровесників, але із задоволенням спілкуються й з іншими віковими категоріями. Важливо виявити й облікувати персональні можливості кожної людини похилого віку та задіяти її потенціал, що є першочерговим завданням у пошуку місцевих можливостей.

Кращі приклади залучення до розв'язання місцевих проблем показують, що найбільшу активність тут відіграють громадські організації та асоціації. Такі структури залучають літніх людей до виконання конкретних робіт, а також надання консультативних послуг для самих організацій. Літні люди часом проявляють бажання об'єднатися з метою ведення власного підприємства, створюючи кредитні спілки або заклади торгівлі чи громадського харчування. Вони можуть брати участь у створенні закладів і обслуговуванні в них людей похилого віку й інвалідів, в проведенні телефонного опитування, очолювати товариства співвласників житлових будинків, організовувати харчування людей похилого віку у відповідних закладах.

Пенсіонери із задоволенням працюють у музеях та бібліотеках, де разом зі старшокласниками здатні виконати значні обсяги робіт. Часто можна побачити фольклорні ансамблі, учасники яких є літні люди. Вони із задоволенням доглядають за парками й дворовими територіями, якщо цю роботу правильно організувати і забезпечити незначною матеріальною підтримкою. В бібліотеках США часто можна зустріти нетрадиційні для бібліотек справи, які стосуються літніх людей. Тут збирають інформацію про їхні потреби й організують допомогу вдома, створюють гуртки для вивчення історії й традицій, розробляють і виконують роботи для місцевих музеїв, розпродують одяг для літніх людей, організують обговорення книжок зі старшокласниками та студентами.

Іноді пенсіонери продовжують викладацьку роботу, але частіше можуть проводити заняття за програмою позашкільного та навчання для дорослих. Позитивний у цьому сам процес спілкування, який збагачує молодь і сприяє встановленню добрих відносин у громаді. Зв'язки молоді з людьми похилого віку – це навчання спілкування як удома, так і поза його межами. Часто буває, що поряд живе визначна особистість, про яку мало хто знає. Спілкування допомагає розкрити здібності літніх людей і зацікавити молодь у продовженні їхньої справи.

Інваліди

Найчастіше цю категорію людей розглядають через призму споживання, що призводить до того, що про них забувають, а їхній потенціал не використовують повною мірою. Ця категорія потребує дуже бережного та ввічливого ставлення до себе, бо є обділеною й часто озлобленою. Такі люди мають загострені почуття, особисті потреби, надії, і часто від нас залежить, чи суджено їм збутися. Саме тому з цією категорією треба працювати, як і з іншими категоріям місцевих мешканців. Передусім потрібно виявити їхні навички та обдарування, які можна використати в громаді. Реалізація можливостей інвалідів сприяє зростанню їхньої самоповаги та відчуття причетності. Співчуття загальне має конкретні виміри щодо кожної людини,

особливо до інвалідів, які стали ізольовані часто не через власні причини. Співчуття передує встановленню дружних контактів та довіри, коли ізоляція замінюється конкретними посильним внеском у спільну справу.

Сам процес залучення активізує інвалідів, оскільки дає шанс вийти з ізоляції. Часто в інвалідів є природній талант, який потрібно розвинути. Вони іноді бувають неперевершеними митцями й ремісниками, бо вміють дорожити можливістю жити повноцінним життям. Залучення інвалідів у світовій практиці відбувається в багатьох видах діяльності. Вони допомагають у торгівлі як консультанти та продавці, надають перукарські послуги, беруть участь у просвітницьких проектах, є учасниками театральних вистав і культурних заходів, надають допомогу в лікарнях, читають лекції в коледжах, ведуть гуртки позашкільного навчання, навчають ремісництву, продають літературу й газети.

Ця категорія людей живе на соціальну допомогу й сама потребує захисту, але моральний бік причетності до створення спільних благ є первинним і часто посилюється можливістю збільшити власні доходи. Саме тому створювати умови, використовуючи можливості інвалідів, важливе завдання передусім влади та громадських організацій. Брак коштів і можливості заробити їх у цьому випадку є важливим стимуляційним чинником, важливо тільки чітко визначитися з можливостями й обдаруваннями. Тут потрібно використовувати весь спектр формальних і неформальних зв'язків, починаючи з сімейних і родинних.

Вивчивши особисті вподобання, бажання та зіставивши цю інформацію з можливостями, ми стимулюємо надію на те, що збудуться мрії й постане можливість реалізувати власні ідеї. Інвалід дістає змогу об'єднатися з громадою, відати часточку себе й отримати взамін часточку громади. З'являються енергія й ентузіазм, бажання змін, які можна досягти своєю безпосередньою участю.

Митці та ремісники

Ця категорія професіоналів відіграє важливу роль у формуванні місцевої економічної інфраструктури й іміджу поселення, тому є потенційним власним ресурсом, який потрібно облікувати та використовувати. Митці та ремісники найкраще вміють зберігати і відтворювати історичні традиції та звичаї в своїх творах і виробках, залишаючись при цьому унікальним у власному талантові. Саме вони допомагають громаді мати своє власне обличчя, відтворене на місцевих особливостях. Митці й ремісники мають природні обдарування, які розвинуті в професійні навички, що треба використати для успадкування. Такі люди зазвичай охоче діляться своїми здібностями з близькими за духом людьми, тому селекційна робота послідовників надзвичайно важлива для збереження цих особливостей громади.

Мистецтво відтворювати є особистим баченням світу, дане БОГОМ, тому в творах митців та ремісників можна побачити і минуле, й сьогодення та майбутнє. Уміння моделювати потрібно використати задля формування цілісної картини й органічного зв'язку процесу розвитку громади. Твори цієї категорії людей є комерційним і культурним естетичним продуктом, який

потрібно використовувати для духовного та культурного виховання. Саме ці особливості можуть відіграти вирішальну роль у зростанні привабливості території при вмілому використанні й організованому діловому партнерстві.

З одного боку, митці та ремісники є самодостатніми, оскільки створюють матеріальні цінності, однак вони потребують уваги до себе, часом захисту, більше – підтримки. У світі широко розвинута мережа громадських об'єднань, які створюються за галузевою ознакою чи видом діяльності й захищають інтереси своїх членів. В Україні така інфраструктура перебуває в зародковому стані, тому місцевій владі потрібно всяко стимулювати розвиток об'єднань громадян і підтримувати їхню діяльність, використовуючи місцеві можливості, зокрема й церкву та школу.

Передусім потрібно посприяти створенню передумов для ведення діяльності, що потребує вивчення особливостей творчості і визначення варіантів допомоги. Тут може бути проблема і з приміщенням, і з організацією виставок і наданням торгових місць, і з маркетинговою підтримкою та рекламою. Твори місцевих митців та ремісників можна й потрібно виставляти в приміщеннях місцевого органу влади, бібліотеках, музеях, вітринах магазинів. Окрім того, можна проводити тематичні заходи в місцевих культурних закладах, де розказувати про місцеві таланти та демонструвати вироби.

Для передання досвіду найкраще організувати гурток, але якщо є можливості, то до процесу можна залучати навчальні заклади, передусім школи. Місцеві митці можуть брати участь у розробленні та виготовленні плакатів і інших рекламних та агітаційних матеріалів на замовлення влади, а також виконувати розпис стін у школах та інших бюджетних організаціях. Партнерство передбачає підтримку цієї категорії місцевими підприємницькими структурами як через розміщення замовлень, так і шляхом спонсорського фінансування окремих заходів.

Громадські об'єднання

Такі об'єднання, як правило, створюють за напрямками діяльності, об'єднують групи професіоналів чи вікові або інші категорії мешканців. У більшості випадків це неприбуткові організації, хоча бувають об'єднання в господарську асоціацію, яка може бути суб'єктом господарської діяльності. Вибір форми – за учасниками на основі поставленої мети. Потрібно пам'ятати, що господарські асоціації, в абсолютній більшості випадків, не можуть користуватися донорськими коштами, а неприбуткові об'єднання не можуть отримувати прибутків і розподіляти їх серед учасників. Стандартний шлях, який потрібно пройти, передбачає такі кроки:

- (1) визначення учасників, які ініціюють створення організації з метою розв'язання спільних проблем;
- (2) розроблення статутних документів, проведення зборів засновників і проходження процедури реєстрації;
- (3) розроблення плану заходів для реалізації завдань та досягнення мети організації;
- (4) матеріально-технічне та фінансове забезпечення роботи організації.

Забезпечення діяльності такого типу неприбуткових організацій – першочергове завдання, яке не просто виконувати. Стабільні доходи – це членські внески, але вони малі і їх ніколи не вистачає. Іншим джерелом є донорські кошти, але вони носять цільовий і тимчасовий характер. Найкраще, коли організація має власний продукт, який можна продавати на внутрішньому ринку. До таких продуктів можуть належати і навчальні семінари та тренінги, і розроблення методично-методологічної літератури та проведення аналізу й інші інформаційно-консультативні послуги.

Об'єднань громадян умовно можна поділити на групи, близькі за інтересами:

- агенції місцевого та регіонального розвитку;
- промисловість та підприємництво;
- охорона здоров'я;
- релігійні конфесії та протестантські церкви;
- окремі історичні події;
- об'єднання за віковими категоріями;
- об'єднання інвалідів;
- клуби за інтересами;
- групи та клуби здоров'я;
- об'єднання книговидавців;
- об'єднання ЗМІ;
- групи взаємодопомоги;
- кредитні спілки;
- політичні партії;
- аналітичні центри;
- сервісні клуби;
- консультативні організації;
- спортивні ліги та клуби.

Такі об'єднання поширюють свою діяльність як в окремому регіоні, так і на територію всієї країни. Є також значна кількість об'єднань з міжнародним статусом, зокрема в сфері прикордонного співробітництва. Зрозуміло, що всі вони є потужним потенціалом для місцевого розвитку, зокрема у великих містах. У сільських районах кількість таких утворень незначна, і тому активність тут значно менша. Однак для забезпечення системного підходу до розвитку територій з позиції району чи області насамперед потрібно аналізувати наявність і потенційні можливості інституцій, бо без такої інфраструктури досягнути успіху буде не просто.

Інвентаризація об'єднань потребує часу, адже вони створюються і діють в різних сферах і часто свою діяльність широко не рекламують. Найповніша інформація про об'єднання громадян міститься в управліннях юстиції, які здійснюють їх державну реєстрацію. Труднощі є у встановленні безпосереднього контакту, оскільки місце розташування може не відповідати інформації в реєстраційних картках. Потрібно використовувати всі джерела інформації, зокрема й ЗМІ та опитування мешканців. Додаткову інформацію можна от-

римати в бізнес-центрах, організаціях, які мають обладнані для проведення семінарів та конференцій приміщення, навчальних центрах.

Місцеві об'єднання громадян можуть бути використані для розширення контактів з мешканцями задля їх активізації в розв'язанні відповідної проблеми. Маючи своє коло спілкування, без значних додаткових витрат, через громадські об'єднання можна залучати фахівців та експертів, поширювати інформацію й забезпечувати зворотний зв'язок, залучати їх учасників та з їхньою допомогою інших мешканців до виконання конкретних робіт і організації заходів. Особливо важливий потенційний ресурс – молодіжні організації, з якими обов'язково потрібно налагодити контакт і співпрацю.

Релігійні організації

Це специфічна сфера духовного життя людини, яка займає визначальну роль у формуванні як менталітету індивідуума, так і атмосфери в громаді та суспільстві. Релігійні організації суттєво впливають на мешканців і тому вважаються потенційним ресурсом у розв'язанні проблем кожної громади. Важливо тільки зважати на те, що в більшості випадків немає цілковитої однакості в ставленні до віри та релігії, тому треба враховувати позиції людей з різними поглядами, бо всі вони є членами місцевої громади. Не можна ділити людей на католиків і православних, християн і мусульман, надаючи при цьому перевагу якійсь одній групі. Кожна з конфесій чи релігій має свою кількість прихильників, яких об'єднують світські проблеми, віднесені до компетенції влади.

Організаційна структура окремої церкви створюється на засадах самоврядування. Тут створюють колегіальну виборну раду у вигляді двадцятки, виборчі виконавчі органи, що їх обирають вірні. Вони розробляють свій фінансовий план і забезпечують та контролюють його виконання. Зокрема, розробляється бюджет розвитку, який скеровується на будівництво, реконструкцію та реставрацію культових споруд. Сама церква забезпечує експлуатаційні витрати та зарплату служителям. Звідси й впливають традиції та спроможність до самоврядування, ініціативи й персональної участі в місцевому житті.

Завдання влади – показати, що церква забезпечує духовні потреби, а влада вирішує світські проблеми людини й тому теж потребує відповідної уваги та участі. Інша проблема – це довіра до влади, конкретний приклад фаховості службовців та їхньої поведінки як на роботі, так і в побуті. Вид приміщення, поведінка тих, хто в ньому працює, є чинниками, які сприяють думці про те, що тут можна і зайти в шапці, і закурити, і плюнути на підлогу, чого в церкві не дозволено. Громадський осуд через інформацію священика про вчинки окремих людей був важливим елементом виховання і стримувальним фактором у поведінці, особливо на селі. Цей потенціал потрібно використовувати передусім для виховання молоді.

Священики мають достатньо високий рівень підготовки та довіри людей, тому можуть бути залучені для підвищення авторитетності окремих світських завдань і просвітницької роботи в плані духовного виховання. Важливо не зосереджуватись на одній конфесії чи релігії, а давати інформацію про

різноманіття думок і поглядів, але спільності окремих проблем для всіх незалежно від віри.

Релігійні інституції мають власні культові споруди та підсобні приміщення, які можна використовувати для проведення окремих заходів. За кордоном у церквах проводять репетиції органістів, симфонічних та камерних оркестрів і їхні концерти. В церковних некультових спорудах організують недільні школи, благодійні обіди й інші заходи. Представників церкви розглядають як рівноправних учасників дискусій щодо напрямків розвитку відповідної громади, шляхів розв'язання окремих проблем.

Заклади культури та бібліотеки

У сільській місцевості тепер вони мають назву «будинки просвіти» й успадковують традиції місцевих клубів соціалістичної доби. Практично в кожному селі є бібліотека, в якій старий фонд, але є приміщення та працівник. На Західній Україні ще пам'ятають хати-читальні, які відігравали надзвичайно важливу роль у житті сільських громад. На сьогодні такі приміщення перебувають у занедбаному стані й далеко не виконують свого основного завдання закладу задоволення культурних запитів місцевого населення. Така ж ситуація з кваліфікацією працівників цих закладів. Найбільшою проблемою вважається брак фінансування, якого не буде ніколи, оскільки це функція місцевої влади, а місцеві бюджети дотаційні. Чи є вихід із ситуації? Є, і він полягає в тому, щоб такі заклади розглядати як потенційний ресурс і почати його ефективно використовувати.

Треба керуватися тим, що в традиціях спілкування є елемент проведення спільних заходів, де люди співають, танцюють. Звідси перша пропозиція щодо використання приміщень культурних закладів для проведення масових заходів і святкування урочистих подій. Попри всі проблеми, в багатьох випадках такі можливості є. Навіть школи сьогодні віддають свої приміщення їдалень для бенкетів і весіль. Частину приміщень, якщо такі є, можна використовувати для функціонування гуртків, навчальних класів, персональних занять. Особливо підходять для навчальних заходів читальні зали бібліотек.

Працівники цієї сфери мають спеціальну підготовку й тому можуть бути використані як організатори та учасники цілої низки заходів, зокрема й організації фольклорних ансамблів, гуртків творчості, театральних груп. Такі утворення завжди є привабливим чинником, позаяк уособлюють місцевий колорит, особливості та традиції, які відрізняються навіть від села до села. Фольклорні ансамблі не тільки репрезентують відповідну територію, а й привертають увагу людей, які працюють у цьому бізнесі і можуть запропонувати комерційні проекти. Таким чином місцеві мешканці стають виробниками місцевої культури, стаючи найціннішим ресурсом громади.

Місцеві фольклорні групи та ансамблі передусім цікавлять туристичний бізнес, для якого важливо мати об'єкти для показу. Ремісники та місцеві митці можуть дістати змогу розташовувати сувенірні крамниці біля офісів туристичних агенцій, чим створювати хороші умови для продажу. Добре, коли навіть у малому селі є свій музей, в якому виставлено експонати, що

показують історію розвитку села й часто являють собою культурну цінність навіть для регіону та країни.

Школи

Сьогодні управління освітою централізоване, а консерватизм галузі відділяють школу від громади. Школа, в абсолютній більшості випадків, має брак коштів і виступає споживачем та вічним прохачем і майже ніколи не розглядаються з позиції партнерства. Школи мають власні приміщення, добре оснащені та забезпечені підготовленим персоналом. Ця категорія – найважливіший потенційний ресурс, оскільки тут зосереджено людські надбання різних поколінь. Саме тому школи мають стати осередком концентрації уваги та ядрами конденсації, навколо яких зосереджуватиметься все, що пов'язано з політикою людських ресурсів. Тут має значення практично все, попри те, що працювати в цій сфері часто дуже нелегко.

Будівлі та споруди місцевих шкіл часто використовують не повністю, але саме тут можна зібрати багатьох людей і провести заходи без затрат на їх підготовку. В класі можна провести семінар, а в шкільному клубі – фестиваль. Шкільний спортзал і басейн, якщо такі є, можуть слугувати для потреб громади в позашкільний час. Можна ефективно використовувати комп'ютерну та копіювальну техніку, а вчителів як викладачів і тренерів з окремих напрямків, оскільки їх перепідготовка не потребує великих затрат.

Учні можуть допомагати в поширенні інформації, організації та забезпеченні зворотного зв'язку за розроблення стратегії розвитку і є потенційним ресурсом для робочої групи. Учні старших класів можуть виконувати функцію тренерів та асистентів за організації та проведення навчальних заходів. Школи можуть розробляти проекти й подавати їх донорським організаціям, залучаючи таким чином додаткові кошти для потреб освіти і загальних потреб громади.

Парки

Парки є дотаційними й не можуть використовуватися з комерційною метою, однак там теж є споруди, майданчики та інші можливості проводити масові заходи. В сільських поселеннях часто трапляються місця, де приїжджі відпочивають, залишаючи після себе купи сміття. У цьому випадку цілком зрозуміло, що потрібно таку територію огородити, добре облаштувати й організувати збір плати за перебування в цьому місці. Легітимність таких дій забезпечується рішенням місцевої ради або її виконавчого органу, прийнятих в установленому порядку.

У парках можна проводити виставки-продажі, фестивалі, ігрові заходи для мешканців. Як потенційний ресурс тут можна розглядати землю, обладнання, працівників та інші можливості, використання яких може принести користь громаді. Облагорожені парки часто є частиною туристичних маршрутів, особливо є якісь легенди та перекази про них, їхніх засновників та відповідні презентаційні видання.

Заклади охорони здоров'я

Важко уявити собі, що лікарня чи фельдшерсько-акушерський пункт – ресурс для розвитку місцевої громади, оскільки ці заклади завжди є споживачами коштів і їм постійно бракує їх. Але це чергова помилка, оскільки в світі й заклади охорони здоров'я роблять свій посильний внесок у розвиток і використовуються як ресурс.

Передусім ці заклади та їхніх працівників потрібно розглядати з позиції профілактики здоров'я, що цілковито відповідає профілю діяльності. Працівники лікарні можуть входити до громадських рад і комітетів, брати участь в окремих проектах, а самі заклади можуть бути реципієнтами донорських коштів за окремими програмами.

Персонал лікарні можна використовувати для надання інших послуг після роботи, проведення навчальних семінарів і тренінгів. Залучаючи кошти приватних структур, заклад охорони здоров'я відкриває нові можливості як для покращення власних можливостей, так і для створення можливостей для мешканців. Наприклад, зал реабілітації передбачає наявність тренажерів, які можна використовувати для молоді у вільний час. Це ж стосується й іншого обладнання та обслуговчого персоналу.

Важливим і реальним варіантом участі закладу охорони здоров'я в місцевому розвитку є замовлення товарів і послуг на місцевому ринку. Лікарня споживає відповідну кількість харчових продуктів, які можуть вироблятися тут же в районі. Навіть якщо потрібно перепрофілювання або додаткові затрати, то за умов постійності замовлення кошти варто вкладати. Так формується виробнича інфраструктура та спеціалізація.

У закладах охорони здоров'я, як правило, працюють місцеві працівники, які живуть поблизу роботи й користуються послугами комунальних підприємств, тому їх варто залучати й до розв'язання таких проблем. Територія закладу охорони здоров'я іноді може дозволити розташувати дитячий майданчик для дошкільнят і допомагати підтримувати його в хорошому стані.

Додаток 14.**Досвід Вінниці щодо запровадження конкурсу проектів розвитку, фінансованого з обласного бюджету**

У 2004 році Вінницька обласна рада прийняла рішення про виділення коштів для організації та проведення конкурсу проектів розвитку самоврядування Вінниччини. Це перший проект такого типу в Україні, який дає змогу розширити механізми фінансування стратегії розвитку відповідної території.

У випадку Вінниччини були визначені такі категорії проектів і розміри грантів:

1-а категорія. Проекти органів місцевого самоврядування сіл, селищ.
Максимальний розмір гранта – 25 000 грн.;

2-а категорія. Проекти органів місцевого самоврядування міста або районів.
Максимальний розмір гранту – 50 000 грн.

Загальна сума грантів, передбачена бюджетом на 2004 рік, становила 150 000 грн.

Було встановлено такі вимоги до проектів.

Зміст проектів має передбачати:

- розроблення нових підходів до вирішення питань місцевого значення;
- розроблення заходів, виконання яких поліпшить життєдіяльність територіальної громади або їх об'єднання;
- підвищення рівня прозорості влади та залучення мешканців до прийняття рішень.

Кошторис видатків може передбачати кошти, необхідні для

- отримання експертної допомоги;
- розроблення проектної та технічної документації;
- оплати персоналу;
- придбання оргтехніки;
- випуск газет і презентаційних матеріалів;
- придбання технічного устаткування тощо.

Орієнтовна тематика проектів

Орієнтовна тематика проектів підготовлена відповідно до Положення про обласний Конкурс проектів і програм розвитку місцевого самоврядування. Пріоритети проектів затверджені Рішенням № 1 ради Конкурсу:

- організація ефективної системи надання послуг населенню;
- реформування майнових відносин;
- створення інституцій підтримки самоврядування;
- розвиток місцевої демократії та ділового партнерства;
- організація ефективної системи надання послуг населенню;
- створення системи обслуговування за місцем проживання інвалідів та самотніх осіб похилого віку;

- організація комунальної системи підтримки домашніх господарств;
- організація підтримки обдарованих дітей і молоді;
- організація комунальної системи обміну та продажу приватних земельних ділянок;
- організація ефективної системи надання адміністративних послуг;
- організація ефективної системи інформаційного забезпечення мешканців щодо їхніх прав та порядку вирішення життєво необхідних потреб.

Реформування майнових відносин та енергоощадження:

- створення агрофірм за участі місцевої ради;
- створення механізмів управління корпоративними правами;
- розроблення процедур делегування управлінських повноважень у майновій сфері;
- запровадження ефективного контролю за рухом майна;
- розроблення проектів енерго- та ресурсоощадження;
- оснащення устаткуванням, що забезпечує заощадження ресурсів і бюджетних коштів;

Створення інституцій підтримки агробізнесу та самоврядування:

- створення центрів підтримки домашніх господарств;
- створення гарантійних фондів іпотечного кредитування;
- створення кредитних спілок та інших фінансових інституцій;
- залучення інвестицій через відчуження комунальної власності та емісію корпоративних майнових прав;
- розроблення системи підвищення інвестиційної привабливості території;
- формування інформаційних агентств у сфері туризму з комунальною майновою участю.

Розвиток місцевої демократії та ділового партнерства:

- створення механізмів залучення громадськості до підтримання громадського порядку;
- розроблення проектів з охорони та санітарної очистки довкілля;
- розроблення програм та заходів з розвитку туризму;
- розроблення проектів розвитку малої енергетики;
- розроблення механізмів об'єднання територіальних громад;
- розвиток зеленого туризму в сільській місцевості.

Додаток 15.

**Показники оцінки реалізації Державної стратегії
регіонального розвитку**

- Валовий регіональний продукт
- Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу
- Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту
- Доходи та видатки бюджетів регіонів
- Кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України, у тому числі включених до Єдиного державного реєстру та виключених з нього протягом року
- Кількість підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності
- Кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю
- Наявність основних засобів та рівень їх зношеності
- Індекси промислової продукції
- Обсяги та індекси продукції сільського господарства
- Індекси виконаних будівельних робіт
- Індекси обігу роздрібної торгівлі
- Обсяги споживання паливно-енергетичних ресурсів у розрахунку на 1 гривню валової доданої вартості
- Чисельність населення на кінець року
- Коефіцієнти народжуваності, смертності та природного приросту
- Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників
- Індекси номінальної та реальної заробітної плати

Стратегічні завдання	Пріоритетні напрями / заходи	Найменування показника
1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їхнього диверсифікації на	Реструктуризація економічної бази окремих регіонів і створення умов для ресурсного потенціалу новій технологічній основі Збільшення обсягу інвестицій в основні сфери економіки регіонів, які визначають стратегічні пріоритети їхнього розвитку	Обсяг капітальних інвестицій Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування Індекси інвестицій в основний капітал Обсяг інвестицій в основний капітал у розрахунку на одну особу Обсяг прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності

	<p>Підтримка малого та середнього підприємництва</p> <p>Сприяння створенню та впровадженню інновацій, включаючи розповсюдження сучасних технологій, зокрема для зменшення ризиків виникнення техногенних катастроф</p>	<p>Обсяг прямих іноземних інвестицій у розрахунку на одну особу</p> <p>Кількість створених підприємств, у тому числі іноземних</p> <p>Витрати з державного бюджету на підтримку інвестиційних проектів</p> <p>Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. населення</p> <p>Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств, чисельності найманих працівників, обсязі реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг)</p> <p>Кількість суб'єктів ринку фінансових послуг (регіональні фонди підтримки підприємництва, кредитні спілки тощо)</p> <p>Кількість об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва біржі, виставкові зали, бізнес-інкубатори, центри бізнесу, технопарки тощо)</p> <p>Кількість організацій та підприємств, які виконують науково-дослідні роботи</p> <p>Кількість спеціалістів, які виконують науково-дослідні роботи</p> <p>Обсяг науково-дослідних та науково-технічних робіт</p> <p>Кількість виконуваних науково-дослідних та науково-технічних робіт</p> <p>Кількість інноваційних підприємств</p> <p>Обсяг інноваційних витрат у промисловості</p> <p>Кількість впроваджених нових технологічних процесів, у тому числі маловідхідних та ресурсоощадних</p> <p>Використання об'єктів інтелектуальної власності</p> <p>Обсяг фінансування інноваційної діяльності</p>
--	--	--

	<p>Розвиток туризму та рекреації</p> <p>Розбудова та модернізація інфраструктури, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіонів</p> <p>Розвиток виробничої та соціальної інфраструктури загальнодержавного і міжнародного значення</p> <p>Розвиток інфраструктури інформаційного суспільства</p>	<p>Кількість туристів</p> <p>Кількість підприємств готельного господарства</p> <p>Кількість санаторіїв та закладів відпочинку</p> <p>Кількість осіб, оздоровлених у санаторіях та закладах відпочинку</p> <p>Кількість закладів культури, бібліотек, музеїв тощо</p> <p>Кількість бірж та основні показники їх діяльності</p> <p>Наявність шляхів сполучення</p> <p>Перевезення пасажирів та вантажів за видами транспорту</p> <p>Розвиток телефонної мережі</p> <p>Введення в експлуатацію сучасних систем зв'язку</p> <p>Обсяг токсичних відходів та викидів в атмосферне повітря</p> <p>Обсяг інвестицій в основний капітал на охорону навколишнього середовища</p> <p>Введення в експлуатацію природоохоронних об'єктів</p> <p>Наявність обчислювальної техніки</p> <p>Кількість користувачів Інтернету</p> <p>Кількість закладів освіти, що мають доступ до інтернету</p> <p>Кількість телефонів на 100 домогосподарств з розподілом на міську та сільську місцевості</p>
<p>2. Забезпечення розвитку людських ресурсів</p>		<p>Індекс людського розвитку</p> <p>Рівень освіченості населення</p> <p>Середньомісячний рівень доходів у розрахунку на одну особу</p> <p>Кількість зареєстрованих злочинів (правопорушень), у тому числі серед підлітків</p>

	<p>Забезпечення високих стандартів навчання, доступного для працівників протягом усього періоду їх виробничої діяльності</p> <p>Активізація співпраці у сфері освіти і науки</p> <p>Забезпечення повної зайнятості працездатного населення</p>	<p>Кількість вищих навчальних закладів</p> <p>Кількість осіб, що навчаються у вищих навчальних закладах</p> <p>Кількість випускників вищих навчальних закладів</p> <p>Кількість осіб, які мають середню та вищу освіту</p> <p>Підготовка кваліфікованих робітників професійно-технічними закладами освіти</p> <p>Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів на підприємствах</p> <p>Підготовка аспірантів і докторантів</p> <p>Чисельність наукових кадрів вищої кваліфікації</p> <p>Участь наукових кадрів у міжнародному співробітництві</p> <p>Розподіл населення за напрямками економічної активності</p> <p>Рівень зайнятості населення</p> <p>Рівень безробіття серед населення</p> <p>Кількість створених нових робочих місць</p> <p>Працевлаштування незайнятого населення</p> <p>Обсяг коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, що спрямовуються на підтримку підприємницької ініціативи безробітних</p>
<p>3. Розвиток міжрегіонального співробітництва</p>	<p>Розширення міжрегіональної економічної взаємодії</p> <p>Розвиток транскордонного, у тому числі єврорегіонального співробітництва</p>	<p>Кількість міжрегіональних конференцій, виставок, ярмарків, семінарів, проведених у регіонах (із зазначенням чисельності учасників)</p> <p>Кількість єврорегіонів</p> <p>Кількість пунктів пропуску через державний кордон, їх пропускна спроможність</p>

		<p>Кількість міжнародних конференцій, виставок, ярмарків, семінарів, культурних заходів, проведених в окремих регіонах (із зазначенням чисельності учасників)</p> <p>Участь держави у фінансуванні прикордонного та транскордонного співробітництва</p> <p>Обсяг зовнішньої торгівлі, у тому числі з країнами – членами ЄС, СНД</p> <p>Обсяг зовнішньої торгівлі з країнами – сусідами</p> <p>Обсяг прямих іноземних інвестицій, що надійшли від країн-сусідів</p>
<p>4. Створення інституційних умов для регіонального розвитку</p>	<p>Розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад</p> <p>Реформування адміністративно-територіального устрою</p> <p>Узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку регіонів</p>	<p>Частка трансфертів (дотацій, субвенцій) з державного бюджету в загальному обсязі доходів місцевих бюджетів</p> <p>Темпи збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів</p> <p>Темпи збільшення витрат з бюджетів різних рівнів на розвиток економіки</p> <p>Витрати з реалізації регіональних стратегій розвитку, у тому числі частка центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування</p> <p>Загальний індекс депресивності регіонів</p> <p>Обсяг доходів місцевих бюджетів у розрахунку на одну особу</p> <p>Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників</p> <p>Рівень бідності</p> <p>Кількість дітей, які отримують державну допомогу, її середній розмір</p> <p>Кількість малозабезпечених громадян, які отримують державну допомогу, її середній розмір</p>

		<p>Кількість непрацездатних громадян з мінімальними доходами, яким призначена цільова грошова допомога, її середній розмір</p> <p>Кількість сімей, яким призначені субсидії для відшкодування оплати житлово-комунальних послуг, їх питома вага у загальній кількості сімей</p> <p>Рівень зайнятості та безробіття серед осіб віком 15-70 років, визначений за методологією МОП</p> <p>Чисельність економічно неактивного населення у працездатному віці, у тому числі осіб віком до 35 років</p> <p>Чисельність зареєстрованих безробітних, які отримують допомогу з безробіття</p> <p>Коефіцієнт смертності дітей віком до 1 року</p> <p>Загальний рівень захворюваності населення (туберкульоз, ВІЛ/СНІД, розлади психіки та поведінки, злоякісні новоутворення)</p> <p>Кількість інвалідів у розрахунку на 1 тис. осіб</p> <p>Забезпеченість громадян житлом</p> <p>Рівень забезпечення житлового фонду водовідведенням, каналізацією, центральним опаленням, газом, гарячим водопостачанням</p> <p>Розподіл населення за освітою (за даними перепису населення 2001 року) Частка населення віком 19 років і старше, що не має вищої освіти</p> <p>Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб</p> <p>Чисельність фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю, у розрахунку на 10 тис. осіб</p> <p>Обсяг роздрібного товарообороту на одну особу</p> <p>Державні капітальні інвестиції в розвиток депресивних територій</p>
--	--	---

		<p>Обсяг державної фінансової підтримки для розвитку підприємництва на депресивних територіях</p> <p>Обсяг міжнародної технічної допомоги, що спрямовується на подолання депресивності територій</p>
--	--	--

Положення про Раду з питань регіонального розвитку області

Рада з питань регіонального розвитку області (далі – Рада) є дорадчим органом, утвореним з метою розробки та впровадження стратегії розвитку області та інших програмних документів з питань розвитку області спрямованих на реалізацію стратегії.

1. Рада у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами і розпорядженнями Президента України, іншими нормативно-правовими актами, а також цим Положенням.
2. Основними завданнями Ради є створення необхідних умов для ефективною розробки, впровадження та моніторингу стратегічних напрямів розвитку області.
3. Відповідно до покладених на неї завдань Рада:
 - 1) Розробляє програмні документи та плани розвитку області, у відповідності з визначеними пріоритетними напрямами розвитку.
 - 2) Створює робочі групи з метою виокнення запланованих заходів та розробки стратегій розвитку;
 - 3) Забезпечує координацію діяльності робочих груп, координаційних рад тощо з питань розроблення та впровадження стратегічних документів регіонального і місцевого рівнів;
 - 4) Затверджує поточні та перспективні плани і заходи в рамках виконання операційних програм та плану дій, регіональних та галузевих програм розвитку області;
 - 5) Сприяє здійсненню заходів, що проводяться місцевими органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими партнерами, які залучені до виконання стратегії;
 - 6) Розробляє рекомендації щодо впровадження програм та стратегій розвитку області з боку місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій;
 - 7) Забезпечує впровадження та реалізацію комунікаційної стратегії між місцевими органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесових кіл;
 - 8) Розробляє заходи щодо залучення інвестицій та поліпшення інвестиційного клімату області, а також сприяє їх виконанню;
 - 9) Організовує співробітництво з наступних питань:
 - стратегічного планування розвитку області;
 - створення мережі партнерства місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесових кіл з метою розвитку демократичного врядування в області;
 - організації і проведення навчальних семінарів для представників місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, залучення їх до виконання проекту;

- створення робочих груп із розроблення і реалізації державної політики у сфері демократичного врядування та розвитку громад;
 - розгляду щорічних і квартальних звітів про стан, основні напрямики і результати виконання в операційних програм та плану дій, регіональних та галузевих програм розвитку області.
4. Для виконання покладених на неї завдань Рада має право:
- 4.1. Вивчати, аналізувати стан виконання затверджених стратегії розвитку області, операційних програм та плану дій, а також регіональних та місцевих програм, концепцій і стратегій розвитку;
 - 4.2. Утворювати робочі та інші групи з метою забезпечення реалізації стратегічних документів, залучати до їх роботи відповідних працівників обласної державної адміністрації, інших місцевих органів виконавчої влади в області, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, засобів масової інформації (за згодою їх керівників);
 - 4.3. Заслуховувати на своїх засіданнях інформацію та звіти про стан виконання затверджених заходів;
 - 4.4. Вносити пропозиції та рекомендації про виконання заходів та впровадження стратегічних документів в області;
 - 4.5. Одержувати в установленому законом порядку від місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування області інформацію, документи, статистичні дані і матеріали, необхідні для реалізації стратегічних та програмних документів.
5. Рада під час здійснення своїх повноважень не може втручатися в діяльність органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування області.
6. Рада утворюється у складі Співголів, секретаря та членів ради. Персональний склад Ради затверджується Головою обласної державної адміністрації.
7. Основною організаційною формою діяльності Ради є засідання. Про день і місце засідання Ради її члени та запрошені повідомляються не пізніше ніж за п'ять днів. У цей же строк членам Ради та запрошеним на засідання особам надаються для ознайомлення відповідні матеріали з питань, які вносяться на розгляд Ради.
- Засідання Ради проводить його Голова. Участь членів Ради в її засіданнях є обов'язковою.
8. Рішення Ради мають рекомендаційний характер і приймаються відкритим голосуванням більшістю від складу Ради.
9. Підготовка матеріалів до засідань Ради та контроль за виконанням прийнятих нею рішень здійснюються секретарем Ради.

Положення про Робочі групи за стратегічними пріоритетами

1. Статус Робочих груп

1.1. Робочі групи за стратегічними пріоритетами (далі – Робочі групи) створюються при обласній раді та обласній державній адміністрації і є їх спільними дорадчими органами.

1.2. Робочі групи у своїй діяльності керуються законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної ради і розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями Ради з питань регіонального розвитку області (або регіональної робочої групи), а також цим Положенням.

1.3. Робочі групи, під час проведення своєї діяльності обмежуються виконанням покладених на них завдань.

2. Основні завдання Робочих груп

Робочі групи створюються для виконання наступних завдань:

2.1. Здійснення інформаційно-аналітичної роботи та напрацювання пропозицій при розробці операційних планів, проектів, заходів та дій з розробки та реалізації стратегічних пріоритетів Регіональної стратегії розвитку області (надалі – Регіональна стратегія).

2.2. Участь у заходах обласної державної адміністрації щодо реалізації Регіональної стратегії в частині супроводження виконання відповідних операційних планів, а також проектів, заходів та дій передбачених цими планами.

2.3. Сприяння заходам з проведення моніторингу та оцінювання виконання Регіональної стратегії, зокрема:

2.3.1. Розробка пропозицій щодо формування показників та індикаторів, і всієї системи моніторингу та оцінювання реалізації Регіональної стратегії у відповідності з профілем Робочої групи.

2.3.2. Здійснення збору та аналізу даних та інформації необхідних для проведення моніторингу і оцінювання реалізації пріоритетних напрямів Регіональної стратегії. Робоча група має право на одержання в установленому порядку від підприємств, організацій і установ незалежно від форм їх власності інформації та матеріалів, необхідних для його діяльності.

2.3.3. Надання відповідної інформації органам моніторингу та оцінювання.

2.4. Напрацювання рекомендацій щодо необхідності вдосконалення управління реалізацією Регіональної стратегії, розробка системи показників та індикаторів та процедур моніторингу, а також щодо необхідності перегляду стратегії тощо.

2.5. Формування пропозицій з удосконалення та перегляду (коригування бачення, місії та пріоритетів розвитку) Регіональної стратегії з метою її адаптації до зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, до зміни поло-

жень державної політики України та для сприяння розвитку ініціатив громад та громадськості з цих питань.

2.6. Участь у всіх організаційних та навчально-методичних заходах щодо розробки, реалізації, моніторингу, оцінювання, коригування та перегляду Регіональної стратегії.

3. Форми діяльності Робочих груп

3.1. Основною формою роботи Робочих груп є їх засідання, які проводяться відповідно до плану, що затверджується головами Робочих груп. Засідання є правочинним, якщо на ньому присутні не менш як половина членів Робочої групи.

3.2. Робочі групи можуть, також, здійснювати свою діяльність шляхом взаємодії з постійними комісіями обласної ради відповідно до профілю діяльності Робочих груп та постійних комісій.

3.3. Для максимального врахування думки широкої громадськості області при виконанні покладених на них завдань Робочі групи виступають з ініціативою та залучають інших представників органів влади, місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства та самоорганізації населення, бізнесу, наукових та професійних організацій тощо, шляхом проведення конференцій, круглих столів, семінарів, громадських слухань, опитувань громадської думки, фокус-груп, Інтернет – конференцій, та використання інших форм інформування та залучення.

4. Перелік Робочих груп та їх персональний склад.

4.1. Робочі групи утворюються в кількості, що відповідає кількості затверджених стратегічних пріоритетів Регіональної стратегії.

4.2. Персональний склад Робочої групи формується з провідних штатних працівників відповідних структурних підрозділів Закарпатської ОДА та інших органів влади (близько 50 % складу), а також з представників органів місцевого самоврядування та громадських організацій, бізнесу, науковців, громадськості Закарпатської області, за їх згодою(близько 50 % складу).

4.3. Персональний склад Робочих груп затверджується спільним рішенням голови ОДА та голови обласної ради.

4.4. Кількісний склад Робочої групи формується в залежності від потреби але, як правило не перевищує 15 чоловік.

4.5. Пропозиції щодо кандидатур на представництва у Робочих групах надають, відповідно, керівники структурних підрозділів ОДА і обласної ради, керівники організацій, установ, громадських організацій, органів місцевого самоврядування та їх об'єднань.

4.6. Повноваження членів Робочих груп припиняються із звільненням їх з посад за основним місцем роботи (завдяки якому особу запрошено для участі у Робочій групі).

5. Організація діяльності Робочої групи

5.1. Робочу групу очолює Голова, який має заступника. Головою Робочої групи обирається один з працівників ОДА, який делегований до її складу. Заступник голови Робочої групи обирається з числа представників гро-

мадськості, бізнесу, науковців або органів місцевого самоврядування та їх об'єднань. Голова та заступник обирається на засіданні робочої групи.

5.2. Голова Робочої групи, а у його відсутність – заступник Голови, скликає засідання робочої групи та забезпечує організацію її підготовки та проведення, представляє напрацювання Робочої групи перед керівництвом обласної державної адміністрації та її управлінь, обласною радою, її керівництвом та профільними комісіями, Радою з регіонального розвитку області, підписує документи напрацьовані в ході засідань Робочої групи та передає їх на зберігання Секретарю (модератору).

5.3. Члени Робочої групи головують на її засіданнях по черзі. Головуючий проводить засідання та оформляє протоколи засідання Робочої групи і передає їх Голові чи заступнику Голови для підпису.

5.4. Секретар (модератор) Робочої групи обирається з числа членів робочої групи і допомагає Голові Робочої групи та головуєчому у підготовці та проведенні засідання Робочої групи. Секретар Робочої групи, на прохання Голови Робочої групи, а у його відсутність на прохання заступника Голови, організовує підготовку та організаційно-технічне забезпечення діяльності Робочої групи, завчасно повідомляє членів Робочої групи про місце та час засідання, здійснює підготовку необхідних матеріалів та обладнання, при необхідності веде протокол засідання, зберігає документи напрацьовані в ході засідань Робочої групи тощо.

5.5. Для проведення окремих засідань чи заходів Робочої групи, зокрема тих що перераховані у п. 3.3. даного Положення можуть додатково залучатися спеціалісти, які володіють відповідними методиками проведення таких заходів.

5.6. Рішення, рекомендації і пропозиції Робочих груп подаються на розгляд керівництву обласної державної адміністрації, обласної ради та Раді з питань регіонального розвитку області.

6. Міжгалузева група

6.1. Міжгалузева група складається з представників різних галузей, які є представниками обласної державної адміністрації та управлінь, які є підрозділами відповідних галузевих міністерств.

6.2. Міжгалузева груп створюється з метою налагодження кращої комунікації між Робочими групами та керівництвом обласної державної адміністрації, а також для міжгалузевої координації та узгодження пропозицій, рекомендацій і рішень, які приймаються на засіданнях Робочих груп.

6.3. Основними формами роботи Міжгалузевої групи є її засідання, та зустрічі з керівництвом ОДА з метою представлення та обговорення напрацювань Робочих груп.

6.4. На засіданнях Міжгалузевої групи почергово головують Голови Робочих груп.

6.5. Міжгалузева група запрошує до участі у своїх засіданнях членів Експертної ради при обласній державній адміністрації, а також інших експертів, фахівців і науковців відповідно тематики розгляду питань.

6.6. Рекомендації і пропозиції Міжгалузевої групи подаються керівництву обласної державної адміністрації і обласної ради, Раді з питань регіонального розвитку області.

7. Планування і звітність

7.1. Для організації своєї роботи Робоча Робочу розробляє та погоджує з обласною державною адміністрацією, обласною радою та Радою з регіонального розвитку області план-графік своєї роботи.

7.2. Тематика і календарний план засідань Міжгалузевої групи відображається окремим пунктом у плані-графіку діяльності Робочих груп.

7.3. Робочі групи звітують про виконання Планів своєї діяльності перед керівництвом ОДА і облради, Радою з питань регіонального розвитку області.

7.4. Робочі групи систематично інформують громадськість через електронні та друковані засоби масової інформації (радіо, телебачення, газети, вебсайти тощо), різного роду зібрання (слухання, семінари і т.д.) та за допомогою інших засобів (інформаційні листки тощо) про свою діяльність, прийняті рішення та стан їх виконання.

8. Терміни діяльності, реорганізація та організаційно-технічне забезпечення

8.1. Робочі групи є постійно діючими дорадчими органами обласної державної адміністрації та обласної ради.

8.2. Оновлення списків та реорганізація діяльності Робочих груп, а також зміни та доповнення до даного Положення вносяться спільним розпорядженням голови обласної державної адміністрації і голови обласної ради.

8.3. Голови Робочих груп та члени Робочих груп від обласної державної адміністрації та управлінь, які є підрозділами відповідних міністерств беруть участь у їх роботі у рамках виконання ними їх службових обов'язків. Заступник голови та члени Робочих груп від органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу, науковців та громадськості області беруть участь в їх роботі на громадських засадах.

8.4. Організаційно-технічне забезпечення роботи Робочих груп та Міжгалузевої групи здійснюється Головним управлінням економіки обласної державної адміністрації.

Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В.,
Федів І., Санжаровський І.

**Розроблення та впровадження стратегічного плану
розвитку регіону**

Практичний посібник

За ред. Санжаровського І.

Підписано до друку 21.04.2008. Формат 70x100 1/16.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Умов. друк. арк. 17,25.

Видавництво «К.І.С.»

04080 Київ–80, а/с 1, тел. (044) 462 52 69,

<http://books.dovidka.com.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК, №677 від 19.11.2001 р.

ТОВ «ВПК «Експрес-поліграф»

м. Київ, вул. Фрунзе, 47 б

У посібнику представлено послідовність кроків з розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону, описано підходи та методи залучення зацікавлених сторін. Видання ґрунтується на положеннях чинного законодавства України, практичному досвіді регіонів Канади й України щодо стратегічного планування розвитку територій. При підготовці публікації використано матеріали опитування фахівців обласних державних адміністрацій та рад стосовно практики і місця стратегічного планування в розвитку регіонів.

Додатки містять низку матеріалів і зразки документів, які допоможуть у практичній реалізації заходів з розроблення та впровадження стратегії розвитку регіону.

Видання призначене для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, консультантів, науковців, викладачів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, студентів та всіх, хто цікавиться питаннями регіональної політики, регіонального розвитку та стратегічного планування розвитку територій.

This publication was made possible through the support of the Canada-Ukraine Partnership Project for Regional Governance and Development, funded by the Canadian International Development Agency. The project is implemented by the Canadian Urban Institute in association with the Foundation for International Training (Canada) and National Association of Regional Development Agencies (Ukraine).

Видання цієї книги здійснено проектом партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджується Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фундацією міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку.

© Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г.,
Мамонова В., Федів І., Санжаровський І., 2008

© Проект партнерства Канада – Україна
«Регіональне врядування та розвиток», 2008