



Проект ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні»



# Процес розробки стратегії регіонального розвитку

*Практичний посібник*

*Розбудова вашої стратегії розвитку за допомогою  
методології належної практики ЄС*

**2010**

## **Відмова від відповідальності**

**Цю публікацію підготовлено за допомогою Європейського Союзу. Виключну відповідальність за зміст цієї брошури несуть експерти виконавця, і в жодному разі не слід вважати, що вона відображає погляди Європейського Союзу.**

**Виконавцем проекту ЄК «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» є консорціум Grontmij/Carl Bro A/S (Данія), Icon-Institute (Німеччина) та Niras AB (Швеція).**

## Передмова

Мета цього документу – надати деякі основні керівні принципи для підготовки та розроблення проекту Стратегії регіонального розвитку (СРР). СРР у цілому визначає напрямок (напрямки), цілі, пріоритети, інструменти та ініціативи як застосування державної політики регіонального розвитку на підтримку потреб регіонального розвитку. СРР та план її впровадження, прив’язані до конкретної території окремого регіону (регіонів), включають проекти, важливі для даного регіону (регіонів) та його потенціалу, потреб і проблем. У цьому відношенні мета даної брошури полягає в тому, щоб надати деякі практичні поради тим особам, колективам і робочим групам, які братимуть участь у розробленні СРР.

Отже, ці керівні принципи повинні: надати підтримку, створити синергію та забезпечити узгодженість як «змісту», так і «процесу» в ході підготовки стратегій розвитку на регіональному рівні. Вони також допомагають забезпечити, щоб стратегії та заплановані заходи втручання відповідали передовій практиці та нормативним актам Європейського Союзу, а також були сумісні з національними законами та нормативними актами.

Хоча ці керівні принципи націлені на процес розробки та зміст СРР, основну частину цього тексту, рекомендації та приклади можна застосовувати до будь-якого рівня та суб’єкта планування (наприклад, до галузевого планування, місцевого/муніципального планування, навіть – у деякому відношенні – також для планування на рівні підприємств).

Знаючи, що навіть найкраща стратегія з чудовими цілеспрямованими задачами не буде ефективною без фінансових ресурсів і можливостей впровадження, ми настійно рекомендуємо враховувати ці дві умови впродовж усього процесу побудови стратегії. Так само ми знаємо, що регіон, найбагатший природними ресурсами, не розвиватиметься так, як очікується, якщо не спланувати, на що, як і коли виділяти ці ресурси. Комплексна взаємодія між рішенням про те, куди рухатися, з якими ресурсами (природними, кадровими, соціальними та фінансовими) та в яких часових межах є головною перевагою та цінністю ідеї щодо розвитку регіону.

Видаючи ці керівні принципи, Група ПСРР ЄС бажає всім користувачам процедурних рекомендацій успіху у забезпеченні виконання документів із регіонального планування, наставництві або просто у розробленні таких документів.

**Група ПСРР ЄС**

# Зміст

Передмова .....	1
ЗМІСТ .....	3
Список скорочень .....	5
<b>ГЛАВА А.</b>	
Стратегічне планування .....	7
<b>ГЛАВА Б.</b>	
Планування впровадження (оперативне планування) .....	37
<b>ДОДАТОК 1.</b>	
Приклад організації та обов'язків щодо розроблення СЕА .....	55
<b>ДОДАТОК 2.</b>	
Приклад вправи зі SWOT-матрицею .....	93
<b>ДОДАТОК 3.</b>	
Публікація оголошення про конкурс проектних ідей .....	99
<b>ДОДАТОК 4.</b>	
Шаблон резюме проектної ідеї .....	103

## Список скорочень

EPISTEL	- екологічний, політичний, інформаційний, соціальний, технічний, економічний та правовий аналіз
PEST-аналіз	- політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз
STEER-аналіз	- аналіз соціально-культурних, технологічних, економічних і регуляторних факторів
SWOT-аналіз	- аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
AEP	- агентство економічного розвитку
APP	- агентство регіонального розвитку
APT	- аналіз регіональної типології
Група ПСРР ЄС	- група проекту ЄС “Підтримка сталого регіонального розвитку”
ІКТ	- інформаційно-комунікаційні технології
МСП	- малі та середні підприємства
НДД	- науково-дослідницька діяльність
ДСРР	- державна стратегія регіонального розвитку
НУО	- неурядові організації
СП/ППІ	- спільні підприємства/приватні іноземні інвестиції
РГ	- робоча група
РРР	- рада регіонального розвитку
СЕА	- соціально-економічний аналіз
СРР	- стратегія регіонального розвитку
ТЕО	- техніко-економічне обґрунтування



## Глава А

# Стратегічне планування

## 1. Вступ

Перше та очевидне запитання, котре слід поставити, виглядає так: *«Навіщо нам потрібна стратегія?»*

Головна причина розробки стратегії полягає в необхідності пошуку узгодженої відповіді на потреби розвитку та протидії домінуючим економічним і соціальним кризам. Стратегія створює основу для плану дій (програм і проєктів), котрі визначають, що саме буде зроблено, як і за який час, які ресурси треба буде виділити для досягнення цих цілей, які суб'єкти візьмуть на себе відповідні зобов'язання щодо впровадження. У стратегії також треба встановити індикативні критерії (показники досягнення, котрі можна об'єктивно перевірити), котрі визначатимуть, чи працюють заплановані заходи (та (або) наскільки добре). Такі процеси моніторингу і оцінки забезпечать, щоб стратегія була достатньо гнучкою, а також добре реагувала на зміни та успіх і (або) невдачу. Показники нададуть орієнтири, необхідні для прийняття стратегії, щоб покращити погані результати та передати емпіричні знання або «належну практику».

Досвід багатьох європейських країн (а також інших держав світу) у сфері регіональної політики дає підстави для висновку, що без стратегічного підходу дії центральних та (або) регіональних органів влади ризикують стати частковими й неузгодженими, а у кінцевому підсумку – великою мірою безрезультатними. Крім того, на територіях та у регіонах, що потерпають від різкого економічного спаду, ресурси, скоріш за все, будуть дефіцитними. Усі наявні ресурси – людські, фінансові та інфраструктурні – треба використовувати з максимальним ефектом. Дії без стратегії часто призводять лише до марнування та неналежного використання цих ресурсів.

Друге питання на яке треба дати відповідь: *«Що таке стратегія регіонального розвитку (СРР)?»*

По правді кажучи, СРР може набувати декількох форм, але це залежить від конкретного характеру проблеми чи питання, які треба вирішити. Наприклад, стратегія може стосуватися конкретної галузі (наприклад, сільського господарство), конкретної громади (наприклад, частини великої міської агломерації або села) або конкретної географічної території (наприклад, регіону). Стратегії, котрі треба розробляти зараз, імовірно за все матимуть територіальний характер. Тим не менш, незалежно від фактичного типу задіяної стратегії, методологія підготовки стратегії та її структура по суті одні й ті самі. Стратегія необхідна для визначення ключових пріоритетів і конкретних цілей, розроблення ряду узгоджених втручань (програм і проєктів) для вирішення проблем, визначення потрібних фінансових ресурсів та можливих джерел фінансування, створення та впровадження механізмів активного моніторингу і оцінки. Простіше кажучи, СРР – це основа для дій. Вона враховує проблеми території, її можливості, здібності та ресурси (соціально-економічний аудит або базове дослідження) і надає структуру, координацію та зміст цілому колу потенційно різноманітних заходів на підтримку соціально-економічного розвитку. У цьому контексті СРР створює необхідну основу для відновлення конкретної географічної території. З вищенаведеного випливає також, що стратегічний план повинен переглядатися (тобто піддаватися моніторингу і оцінці) на регулярній основі, щоб залишатися як гнучким, так і чутливим до змін.

Процес прийняття дієвих рішень щодо розподілу ресурсів для реалізації стратегії, зокрема капіталу та кадрів, є основою розробки стратегії. У розробці ефективних стратегій застосовуються різноманітні методи, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STEER-аналіз, метод Дельфі, метод п'яти конкурентних сил за Портером і метод EPISTEL. Традиційно найбільш поширеним методом у розробці стратегій у сфері регіонального розвитку як у Європі, так у глобальному масштабі є SWOT-аналіз.

Хоча базова концепція стратегії у контексті регіонального розвитку проста, по суті визначаючи, до якої мети той або інший регіон йтиме в наступні роки й як він досягне поставленої мети, розробка стратегії – складний процес. Це обумовлено здебільшого тим, що підходи, використані у стратегії, розглядають широку точку зору, причому в комплексному та багаторічному розрізі. Узгодити потребу в гармонізації поглядів багатьох різних зацікавлених сторін, де думки та точки зору цих сторін, як правило, відрізняються одне від одного, зазвичай складно. Даний документ покликаний спростити процес і надати організаціям практичну допомогу в цьому процесі.

По суті, всі проблеми стратегічного розвитку зводяться принаймні до одного з трьох наступних запитань:

1. Де ми знаходимося?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як ми дістанемося туди, з якими ресурсами та за який час?

Традиційно сталий регіональний розвиток у країнах із перехідною економікою, таких як Україна, обмежується відсутністю ефективних і скоординованих планів стратегічного розвитку та нестачею фінансових, матеріальних і людських ресурсів для виконання важливих планів, програм і проектів. Оцінки впливу заходів втручання щодо розвитку (проектів) показали, що безладне фінансування окремих проектів, галузей або географічних регіонів без належної системи планування ресурсів і стратегічної основи призводить до марнування ресурсів. Стратегічне планування, плановий стратегічний розподіл і витрачання коштів та ступінь дієвості втручання – головні критерії для визначення успішності планів розвитку в економічному середовищі.

Стратегічні інструменти, що гарантують цільове (стратегічне) використання наявних ресурсів, набувають дедалі більшого значення у формуванні стратегічної концепції на всіх рівнях. Довгострокові програми розвитку й застосування синергії та взаємодоповнюючих ефектів окремих заходів і дій сьогодні є головним аспектами стратегічних планів. Це означає глибоку переорієнтацію як аналітичної бази концепцій розвитку, так і практичної реалізації та стратегічного спрямування зусиль у політиці розвитку.

Плани розвитку працюють ефективно лише за умови наявності чітко продуманих ідей, що враховують реальні економічні пріоритети країни та узгоджують їх із наявними фінансами. Цей процес називають стратегічним плануванням.

Просто кажучи, **стратегічний план – це довгостроковий план досягнення успіху.**

## 2. Принципи

Усі тісно взаємопов'язані та взаємно-обумовлені фактори – географічний, адміністративний, економічний та соціальний – мають значення для процесу стратегічного планування, незалежно від того, якого рівня план – місцевого, регіонального чи державного. На додаток до цих факторів об'єднуються й застосовуються кілька основних принципів, незалежно від того, який орган розробляє стратегічний план. Ці принципи описані нижче.

**а. Партнерство.** Партнерство у процесі розбудови стратегії та її реалізації є дуже важливим для сталості й необхідним у середовищі розвитку, яке змінюється. Процес розбудови стратегії спрямований на досягнення консенсусу щодо очікувань громади й на представлення цих висновків місцевим органам влади. Відповідним чином, до участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони, такі як представники регіональних і місцевих органів влади, установ та інститутів, бізнесових асоціацій, торгових палат, підприємств, неурядових організацій (НУО), громадянського суспільства тощо.

**б. Спільна співпричетність і участь.** Мета процесу полягає в тому, щоб заохотити залучення посадовців, приймаючих рішення, зацікавлених сторін, експертів, представників НУО, донорів тощо, а також забезпечити «спільну співпричетність» до результатів представників як державного, так і приватного секторів. Цей підхід сприяє розбудові широкого соціального консенсусу та чіткої громадської підтримки стратегій та програм. Усі заходи слід будувати у спосіб, який дозволяє усім сторонам, зацікавленим в економічному розвитку, впливати на процес.

**в. Прозорість процесу.** Рішення на всіх етапах процесу повинні передбачати громадські обговорення та широке розповсюдження результатів.

**г. Стратегія є комбінацією** бачення, довгострокових стратегічних цілей, середньострокових пріоритетів (або конкретних цілей) і заходів, які треба вживати для досягнення цих цілей.

**д. Розбудова стратегії – безперервний процес.** Розроблений стратегічний документ піддається безперервному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожний виконаний проект і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутнього стратегічного планування.

**е. Парадокс двоїстості.** З одного боку, стратегія є динамічним документом, що може коригуватися, але, з іншого боку, її треба додержуватися та виконувати. Отже, хоча виконання стратегії є обов'язковим і всі суб'єкти повинні відповідати за її успішність, водночас цей документ, будучи динамічним, вимагає здійснення сукупності заходів і дій для досягнення стратегічних цілей, для чого потрібен процес безперервного перегляду та оновлення.

**є. Ієрархія стратегічних планів.** Сфера застосування стратегічних планів ґрунтується на більш високому концептуальному рівні й тому може бути визначена ширше, хоча вона й закладає основу для більш конкретних дій на нижчих рівнях. Узгодженість документів із планування забезпечує ефективне управління розвитком і чіткість рішень на всіх рівнях і в усіх секторах.



**ж. Внутрішня узгодженість між усіма елементами стратегії.** Ці заходи повинні відображати обрані дії для досягнення стратегічних цілей, пріоритети (конкретні цілі) та підхід до визначеного бачення. Інакше кажучи, стратегія повинна представляти наступні аспекти:

- I. Де ми знаходимось (ситуація, ресурси, порівняні переваги).
- II. Де ми хочемо бути.
- III. Напрямок і маршрут, яким необхідно йти туди, де ми хочемо бути.
- IV. Ресурси, які треба використати.
- V. Час, потрібний для досягнення цієї мети.

### 3. Підхід

**а. Поетапність.** Процес розбудови стратегії включає ряд фаз і етапів, які взаємопов'язані в тому сенсі, що результати одного етапу використовуються як вхідні дані для наступного етапу.

**б. Чітка координація всіх фаз процесу та груп.** Методологія, визначена для процесу розбудови стратегії, повинна включати методи та засоби для узгодження фаз з метою уникнення часткового збігу заходів. У кожній фазі треба виділяти достатньо часу на аналіз результатів і підготовку їх до включення в наступну фазу. Заходи і особливо результати діяльності зацікавлених сторін у цьому процесі повинні координуватися й піддаватися перехресному аналізу.

**в. Результати кожної фази є предметом обговорення та затвердження** на стадії прийняття рішень (конференції, форуми, урядові засідання тощо).

Успішні стратегії характеризуються наступними ознаками:

- підхід на основі партнерства й широкої участі;
- високий рівень громадського консенсусу, ефективність і діловий підхід;
- залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства;
- усвідомлення того, що якість однієї завершеної фази процесу впливає на успішність наступної фази;
- загальна координація процесу.

### 4. Суб'єкти

Оперативна і управлінська структура процесу спеціально побудована так, що забезпечити участь якомога ширшої сукупності суб'єктів сфери розвитку. Це, зокрема:

- особи, приймаючі рішення;
- обрані представники установ/організацій (зацікавлених сторін), які впливають на процес розвитку;
- експерт(и) з різних галузей.



#### Керівна рада

Керівна рада – це орган, призначений для управління процесом стратегічного планування. Він складається з осіб, приймаючих рішення вищого рівня й тому може ухвалювати часткові рішення, потрібні для стабільної та безперервної роботи Робочої групи. До складу цієї групи повинно входити не більше 12 осіб. У принципі, вона може включати представників обласного керівництва, представника обласної ради та РРР, мерів, міст і сіл, представників НУО, профспілок та (або) професійних об'єднань роботодавців і працівників, представників бізнесу та (або) приватного сектора, закладів науки і освіти.

#### Агентство регіонального розвитку

Агентство регіонального розвитку (АРР) є центральним вузлом процесу розробки стратегії. АРР є:

- I. ядром державно-приватного партнерства;
- II. головним координатором процесу та груп;
- III. контролером якості результатів роботи кожної групи чи експерта;
- IV. виконавцем і суб'єктом, який мобілізує кошти;
- V. установою для моніторингу, аналізу і оновлення Стратегічного документа.

#### Робоча група

Робоча група – це колектив, що складається з представників органів місцевого самоврядування (муніципалітетів), громадянського суспільства (НУО), місцевих установ та інститутів, експертів, делегованих для участі у процесі. Робоча група – головний оперативний орган процесу розбудови стратегії в кожній з цільових сфер.

#### Фокус-групи

Фокус-групи формуються з польових експертів-членів Робочої групи. Що стосується якості оперативної частини Стратегічного документа, то фокус-групи роблять творчий

внесок у сценарії та інструменти реалізації Стратегії. Якщо необхідно, то фокус-групи наймають експертів і спеціалістів для отримання корисних матеріалів, необхідних для уточнення конкретних стратегічних цілей і напрямків із метою досягнення цих цілей.

Щоб уникнути горизонтального й вертикального збігу заходів щодо розвитку, а також гарантувати узгодженість і сталість стратегічних і оперативних елементів, може бути створена Міждисциплінарна фокус-група, до складу якої увійдуть голови всіх фокус-груп.

## 5. Методологія та процес

Процес розбудови стратегії складається з комбінації навчальних семінарів із методологій та інструментів і технічної допомоги групам, задіяним у процесі, з питань виконання практичних заходів у ході всього процесу розбудови стратегії. Методологічні навчальні заходи можуть доповнюватися презентаціями прикладів найкращої практики з обраних європейських регіонів, а також додатковими семінарами зі спеціальних питань регіонального розвитку, таких як інноваційний розвиток, МСП, навчання/кваліфікація тощо. Під час регулярних семінарів для експертів групи мають можливість обговорити хід впровадження, якість результатів і наступні кроки.

Визначені стадії процесу завершаються конференціями (форумами, урядовими засіданнями тощо). Мета їх полягає в тому, щоб доповісти про стан справ, обговорити результати й затвердити елементи Стратегії, розробленої на даний конкретний момент часу.

Процес розбудови стратегії включає ряд визначених фаз, які в сукупності утворюють узгоджений та ефективний процес. Ці фази охарактеризовані нижче.

### Процес та інструменти стратегічного планування



\* Кожен блок представляє стадію процесу розбудови стратегії.

## Фаза 0. Перша нарада

Процес стратегічного планування починається початковою нарадою, призначеною спеціально для того, щоб залучити всіх зацікавлених суб'єктів до процесу планування та сформувати Керівну раду і Робочу групу (робочі групи).

Початкова фаза процесу повинна орієнтуватися, перш за все, на досягнення широкого консенсусу щодо процедур і цілей, забезпечення прихильності якомога більшої кількості місцевих суб'єктів до участі у заходах (і до підтримки цих заходів), створення оперативної структури, необхідної для виконання роботи з розбудови стратегії.

### Результати фази 0:

- зацікавлені сторони запрошені до участі у процесі, сформовані оперативні групи для розбудови стратегії;
- узгоджені методологія та план діяльності.

## Фаза I. Соціально-економічний аудит і аналіз регіональної типології

Ця фаза спрямована на проведення дослідження існуючих соціально-економічних і структурних даних, наявних на національному, регіональному, місцевому та будь-якому іншому інституціональному рівні. Водночас, розробляється загальна основа для збирання та обробки даних як обов'язкова база для всієї емпіричної роботи, виконуваної у процесі розбудови стратегії. Останній з цих напрямків діяльності є ключовим завданням для Робочої групи та експертів, спрямованим на створення схеми регіону за регіональною типологією, побудови належного аналітичного підґрунтя для SWOT-аналізу та сприяння у виявленні потенціалів розвитку.

Усі дані, показники та інформація, пов'язані з ситуацією в регіоні, утворюють основу для подальшої аналітичної роботи з соціально-економічного аудиту як SWOT-аналізу ресурсів і для обґрунтування вибору варіантів розвитку.

Інструкції з оброблення даних наведені у прикладі у Додатку 1.

### \*\*\*Мінімальний зміст соціально-економічного аудиту

- Географія та топографія** / опис району – положення, площа, поля, гори, ріки, озера, висота над рівнем моря, особливі можливості та перешкоди для розвитку, зв'язки.
- Просторова характеристика** / тип (сільськогосподарський, промисловий, сільський, міський...), природні ресурси, заселення, полюси розвитку.

- ❑ **Населення і демографія** / чисельність населення, щільність, віковий склад, гендерний склад, етнічний склад, міграційні тенденції (також дані про щоденну міграцію/накопичення з периферії до центрів зростання, якщо є).
- ❑ **Інфраструктура і комунікації** / дорожній рух, логістика, інфраструктурна мережа та вузли, транспорт і доступність державних служб, екологічна інфраструктура, енергопостачання, промислова інфраструктура, інфраструктура зв'язку, освітня інфраструктура, соціальна інфраструктура, інфраструктура дозвілля.
- ❑ **Бізнес та економіка** / макроекономічні показники, структура валових доходів і загальних видатків, показники по галузях, експорт і імпорт (побічні наслідки для регіону, якщо є), кількість і розмір суб'єктів господарювання, ринок, іноземні інвестиції, фінансові установи, інфраструктура ділових послуг, технічні та технологічні установи.
- ❑ **Ринок праці та людські ресурси** (віковий склад економічно активного населення, робоча сила, кваліфікаційний профіль, структура доходів).
- ❑ **Райони з проблемами розвитку** (гірські райони, райони з обмеженими можливостями розвитку (обмеженими ресурсами), райони з побічними ефектами подій у сусідніх районах або структурних проблем).

Для полегшення збору і обробки даних слід для кожного об'єкту аналізу скласти практичну таблицю.

Соціально-економічний аудит – це не база даних. Він повинен вказати на ресурси розвитку, аналітичні результати кореляції даних і потенційний вплив середовища на регіональні можливості та взаємозв'язки з іншими регіонами й країною в цілому.

Аналіз регіональної типології (АРТ) проводиться на основі окремих територій регіону (частин регіону) по різних аспектах, таких як просторове зонування, економічна діяльність, структура розселення (розмір міст і сіл), природні та екологічні умови. Матриця різних аспектів повинна надати розробнику (або Робочій групі) цілісну картину існуючої у регіоні ситуації, умов розвитку та всіх тенденцій, разом з тим визначаючи напрямки, що їх треба врахувати у пропозиціях щодо бачення, цілей, заходів і навіть програм та проектів. АРТ практично задає напрямок руху у визначенні стратегії, а також показує, де саме дії з розвитку були б найбільш ефективними.

*Примітка.* Обидві вищезазначені процедури даної фази зазвичай доручаються експертам і спеціалістам (у галузі економічної географії). Участь Керівної ради та Робочої групи стосується здебільшого консультацій та остаточного затвердження.

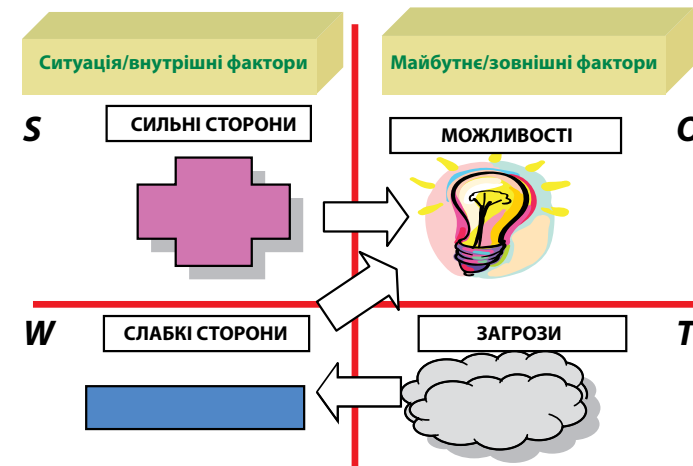
#### Результати фази 1:

- ❑ соціально-економічний аудит;
- ❑ типологія регіону (бажано у вигляді географічної мапи регіону з зазначенням характеристик різних районів (територій));
- ❑ матриця регіональної топології.

## Фаза II. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для визначення порівняних переваг району, а також для надання основних даних для складення/створення/визначення переліку проектів і програм у галузі розвитку. Цей процес проводиться за багатьма методологіями, але найбільш ефективна – мозкова атака (атаки) (у Робочій групі). SWOT-аналіз відображає соціально-економічні підстави для прокладання стратегічного шляху, спрямованого на досягнення обраних цілей. У цьому сенсі він є містком між існуючим положенням («де ми знаходимось») і майбутньою ситуацією («де ми хочемо бути через визначений проміжок часу, користуючись наявними ресурсами»). Таким чином, SWOT-аналіз слід розглядати як дуже важливий крок у процесі розбудови стратегії.

*Примітка.* Всі перелічені фактори (SWOT-твердження) повинні підтверджуватися результатами соціально-економічного аналізу або відображати сформульовані в ньому твердження.



**Сильні сторони** – це активи/фактори, які надають громаді або регіону конкурентні переваги й роблять цю зону привабливим місцем для життя або ведення бізнесу. (Визначити сильні сторони можна за допомогою запитання: «Для якої цілі ця сильна сторона була б корисна?» - наприклад, для залучення прямих іноземних інвестицій, започаткування підприємств, створення нових робочих місць тощо.)

**Слабкі сторони** представляють фактори або тенденції, котрі є перешкодами чи обмеженнями для економічного розвитку. Вони можуть бути соціальними, фізичними, фінансовими, регуляторними, політичними, етнічними, традиційними тощо.

Можливі запитання:

- Де ми слабкі або що ми робимо погано?
- Що ми могли б покращити?
- Чого нам слід уникати?

**Можливості** – це умови, які полегшують або уможливають розвиток конкурентних переваг. Головним питанням у визначенні можливостей є визначення тенденції.

Можливі запитання:

- Які тенденції могли б бути корисними для розвитку?
- Які сильні сторони могли б призвести до можливостей?
- Які позитивні зміни передбачаються у регіоні?

**Загрози** – це несприятливі тенденції, які призводять до втрати або зниження конкурентоспроможності або темпів економічного розвитку взагалі.

Можливі запитання:

- З якими перешкодами ми стикаємося?
- Які тенденції спричиняють спад або перешкоди у розвитку (негативні тенденції)?
- Чи відбуваються поза межами регіону зміни, які впливають на розвиток?

**Деякі поради:**

1. SWOT-аналіз повинен вести до порівняних переваг даного регіону, тому слід бути дуже обережним, щоб його результати не стали «списком покупок» місцевих зацікавлених сторін.
2. SWOT-аналіз повинен бути чітким і чесним/реалістичним.
3. SWOT-аналіз повинен бути стислим і цілеспрямованим.
4. Кожен із 4 (чотирьох) факторів SWOT-аналізу повинен мати приблизно 10-15 предметів.
5. Усі 4 (чотири) фактори SWOT-аналізу треба піддавати перехресному аналізу (за допомогою матриці).
6. Отримані в результаті мозкової атаки результати SWOT-аналізу повинні підкріплюватися доказами, представленими у соціально-економічному аудиті та базі даних про стратегії.
7. Отримані в результаті мозкової атаки результати SWOT-аналізу повинні бути піддані ретельному вивченню.
8. Визначення підстав (корінних причин) слабких сторін з метою визначення можливостей для усунення підстав (корінних причин) за допомогою стратегічних виборів, а не лише протидія самим слабким сторонам (усунення слабкої сторони без усунення причини може виявитися лише тимчасовим рішенням – і, отже, не стратегічним підходом).

\*\*\*Приклад SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень робочої сили з конкурентоспроможними ставками</li> <li>• Широкий спектр природних ресурсів, доступних для розвитку</li> <li>• Географічне положення, сприятливе для продажу товарів і послуг</li> <li>• Традиції та досвід у різних секторах економіки</li> <li>• Прийнятна регіональна інфраструктура</li> <li>• Різноманітні навчальні заклади, в т.ч. університети та ін.</li> <li>• Розвинена мережа організацій мікрофінансування й банків</li> <li>• Сумісність і синергізм різних секторів</li> <li>• Усталена традиція підприємництва (високого рівня)</li> <li>• У більшості районів є програми місцевого економічного розвитку та відповідні державно-приватні партнерства</li> <li>• Високий відсоток кваліфікованої робочої сили серед молоді</li> <li>• Стабільна валюта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень безробіття</li> <li>• Недорозвинений ринок праці</li> <li>• Повільний процес прийняття стандартів і процедур ЄС та інших міжнародних стандартів і процедур</li> <li>• Низький рівень кваліфікації управлінців у всіх секторах</li> <li>• Відсутність мережі установ</li> <li>• Складна й безсистемна нормативно-правова база</li> <li>• Складні та дорогі процедури заснування нових і розвитку існуючих підприємств</li> <li>• Несприятливі умови кредитування та інших способів фінансування</li> <li>• Застаріла техніка на більшості виробничих підприємств і підприємств сфери послуг</li> <li>• Відсутність можливостей для кластерів (немає суб'єктів із доповняльних секторів економіки)</li> <li>• Відсутність установ контролю якості</li> <li>• Низький рівень інформованості про вітчизняні товари та послуги</li> <li>• Вплив молоді</li> <li>• Відсутність інформованості про охорону довкілля</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприяти новим місцевим та іноземним інвесторам і залучати їх</li> <li>• Створити механізми для діяльності кластерів і сприяти новій економіці та промисловості</li> <li>• Сприяти новим технологіям і впроваджувати їх</li> <li>• Забезпечувати інформованість і просувати стандарти й процедури ЄС та інші міжнародні стандарти й процедури</li> <li>• Реорганізувати існуючі виробничі потужності та структури надання послуг</li> <li>• Сприяти розвитку села, агротуризму та іншим галузевим можливостям</li> <li>• Задіяти інноваційний потенціал для передачі знань через різні заклади (бізнес-центри, інкубатори, центр технологічного управління, наукові та технологічні парки тощо)</li> <li>• Розвивати кращу фінансову підтримку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політична та економічна нестабільність у ширшому регіоні</li> <li>• Відсутність фінансових ресурсів для розвитку</li> <li>• Стійкий дефіцит ресурсів для інвестування у розвиток</li> <li>• Внутрішній борг і високий рівень неплатоспроможності</li> <li>• Неприятлива чинна правова база</li> <li>• Безконтрольна експлуатація природних ресурсів</li> <li>• Проблематичний візовий режим для громадян</li> <li>• Стихійні лиха</li> </ul>

### SWOT-матриця

SWOT-матриця призначена для того, щоб проаналізувати потенційний вплив SWOT-елементів один на одного, використовуючи базову інформацію для вибору найбільш придатної стратегії. Оцінка потенційного взаємного доповнювання та синергії між факторами SWOT-елементів грає важливу роль не лише у сприянні вибору належної стратегії, а й також у визначенні можливих ризиків і надає важливу інформацію про можливі рішення проблем розвитку. Завдяки вказівкам, поданим у SWOT-матриці, можна забезпечити більшу зручність у подальшому процесі, коли треба буде вибирати цілі та заходи й призначати пріоритети діям.

Як скласти матрицю?

Кожному фактору одного SWOT ставиться у відповідність кожний фактор іншого SWOT-елемента, й оцінюється взаємний ефект (вплив один на одного).

SWOT-МАТРИЦЯ	СИЛЬНІ СТОРОНИ Перелік	СЛАБКІ СТОРОНИ Перелік
<b>МОЖЛИВОСТІ</b> Перелік	<b>Стратегія «сильні сторони – можливості»</b> Застосування внутрішніх сильних сторін для використання переваг зовнішніх можливостей	<b>Стратегія «слабкі сторони – можливості»</b> Подолання слабких сторін шляхом використання переваг зовнішніх можливостей
<b>ЗАГРОЗИ</b> Перелік	<b>Стратегія «сильні сторони – загрози»</b> Застосування внутрішніх сильних сторін для уникнення зовнішніх загроз	<b>Стратегія «слабкі сторони – загрози»</b> Зведення до мінімуму внутрішніх слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Результати виконання цих вправ визначають:

**а регіональні порівнянні переваги**, на яких мають ґрунтуватися майбутні заходи з розвитку (можливості, що основані на сильних сторонах регіону) як результат SWOT-матриці «Можливості: Сильні сторони» (застосування внутрішніх сильних сторін для використання переваг зовнішніх можливостей).

**б проблеми розвитку** як врахування питань, які необхідно вирішити (слабкі сторони, які можна усунути за допомогою можливостей) як результат SWOT-матриці «Слабкі сторони: Можливості» (подолання слабких сторін шляхом використання переваг зовнішніх можливостей).

**в можливі ризики**, котрих слід уникати або вплив яких слід зводити до мінімуму шляхом вибору належних стратегічних рішень у результаті SWOT-матриці «Загрози, Слабкі сторони: Можливості» (зменшення впливу загроз, котрі доповнюють слабкі сторони).

### \*\*\*Приклад SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень робочої сили з конкурентоспроможними ставками</li> <li>• Широкий спектр природних ресурсів, доступних для розвитку</li> <li>• Географічне положення, сприятливе для продажу товарів і послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприяти новим місцевим та іноземним інвесторам і залучати їх</li> <li>• Створити механізми для діяльності кластерів і сприяти новій економіці та промисловості</li> <li>• Сприяти новим технологіям і впроваджувати їх</li> </ul>

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиції та досвід у різних секторах економіки</li> <li>• Прийнятна регіональна інфраструктура</li> <li>• Різноманітні навчальні заклади, в т.ч. університети та ін.</li> <li>• Розвинена мережа організацій мікрофінансування й банків</li> <li>• Сумісність і синергізм різних секторів</li> <li>• Усталена традиція підприємництва (високого рівня)</li> <li>• У більшості районів є програми місцевого економічного розвитку та відповідні державно-приватні партнерства</li> <li>• Високий відсоток кваліфікованої робочої сили серед молоді</li> <li>• Стабільна валюта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечувати інформованість і просувати стандарти й процедури ЄС та інші міжнародні стандарти й процедури</li> <li>• Реорганізувати існуючі виробничі потужності та структури надання послуг</li> <li>• Сприяти розвитку села, агротуризму та іншим галузевим можливостям</li> <li>• Задіяти інноваційний потенціал для передачі знань через різні заклади (бізнес-центри, інкубатори, центр технологічного управління, наукові та технологічні парки тощо)</li> <li>• Розвивати кращу фінансову підтримку</li> </ul>

Порівняння фактора «*Сприяти новим місцевим та іноземним інвесторам і залучати їх*» (Можливості) підкріплюється наступними пунктами:

- Високий рівень робочої сили з конкурентоспроможними ставками
- Сприяти новим місцевим та іноземним інвесторам і залучати їх
- Прийнятна регіональна інфраструктура
- Високий відсоток кваліфікованої робочої сили серед молоді
- Стабільна валюта

Підтримуючими є навіть наступні пункти: Сумісність і синергізм різних секторів; Різноманітні навчальні заклади, в т.ч. університети та ін.; Широкий спектр природних ресурсів для розвитку.

Дуже важлива частина цієї процедури - порівняння Загроз із Слабкими сторонами, тому що взаємна доповнюваність і синергія можуть призводити до серйозних ризиків для розвитку.

### \*\*\*Приклад

Складна й безсистемна нормативно-правова база (слабка сторона) по відношенню до Політичної та економічної нестабільності (загроза) та порівняно з нею, може поставити під загрозу деякі можливості розвитку.

Ретельний аналіз взаємозв'язків усіх елементів за допомогою SWOT-матриці проводиться у менших групах зацікавлених сторін і експертів.

*Примітка: щоб вибрати належну комбінацію стратегій, запропонованих у матриці, слід урахувати наступне:*

- мету планування розвитку (крайнам із перехідною економікою та громадам, що тяжіють до швидкого розвитку, слід дотримуватися стратегії «сильні сторони-можливості»/стратегії «максі-максі»);
- існуючий рівень розвитку (слаборозвиненим регіонам слід зосередитися на зменшенні причин проблем розвитку за допомогою можливостей для розвитку – стратегії «слабкі сторони-можливості»);
- наскільки зосереджена стратегія потрібна (наприклад, для стратегії щодо криз: стратегія «сильні сторони-загрози»).

Щоб полегшити виконання вправи зі SWOT-матрицею, див. приклад у Додатку 2.

### Результати фази 2:

- SWOT-аналіз;
- SWOT-матриця;
- звіт про результати SWOT-аналізу та матриці (порівняльні переваги, проблеми (виклики) для розвитку, ризику)

## Фаза III. Бачення

Бачення – це оптимістична картина або цілі, які є у людей щодо реального розвитку їхньої громади чи району. Визначення Бачення ґрунтується на потенціалі розвитку й надає уявлення про стратегічні напрямки. Бачення повинно визначатися на довгостроковий період – десь 20 років – але повинно містити всі відповідні цінності, що їх громада узгодила як порівняні переваги й можливості, застосовувані на шляху до досягнення свого Бачення.

Елементи Бачення слід проаналізувати, щоб визначити, що саме потрібно або очікується як досягнення в межах строків реалізації майбутньої стратегії (Цінності Бачення).

Загальна вказівка на те, як досягти Бачення (виконати Місію), виводиться, головним чином, із SWOT-матриці.

*Порада: Бачення слід описати максимум трьома реченнями.*

**\*\*\*Приклад Бачення****Заява про Бачення**

«Місце, де люди користуються перевагами різноманітності його економіки;  
З ефективно зайнятою та високоосвіченою робочою силою;  
Добре для життя, відвідання, роботи й ведення бізнесу».

**Цінності Бачення (Чого треба досягти):**

- Ефективно зайнята й високоосвічена робоча сила
- Район, добрий для життя, відвідання, роботи й ведення бізнесу
- Традиція деревообробки та виробництва харчових продуктів
- Чиста енергія
- Інновації та ІТ
- Інфраструктура
- Індустрія оздоровлення і відпочинку
- Регіональне партнерство

**Результати фази 3:**

- Заява про Бачення;
- Цінності Бачення та Місія.

**Фаза IV. Порівняні переваги та стратегічні напрямки**

**Етап 1.** Визначення порівняних переваг із матриці сильних сторін і можливостей (див. SWOT –матриця: фаза 2)

Аналіз стратегії «сильні сторони – можливості» (стратегії «максі-максі») на основі SWOT-матриці дозволяє отримати показники для визначення порівняних переваг. По суті, це – найсильніші ресурси й потенціали для цілеспрямованого розвитку. Кожна **Можливість**, що виникає зі SWOT-аналізу, охоплена одною чи кількома **Сильними сторонами**, повинна розглядатися як основа для визначення порівняних переваг і як складова стратегічних напрямків.

*Порада: малорозвиненим країнам або громадам слід будувати стратегії розвитку на матриці «максі-максі»*

**\*\*\*Приклад порівняних переваг**

- Геостратегічне положення**, виражене через комунікаційні сполучення (дороги, залізниці, повітряний транспорт...);
- Природні умови та ресурси**, такі як клімат, незабруднені землі, сільсько-господарський потенціал, збережене та здорове навколишнє середовище з термальними джерелами, чистими ріками, лісами та гідроенергетичним потенціалом;
- Традиція та досвід** у сільському господарстві, тваринництві та плодівництві, з потужною сільськогосподарською інфраструктурою; промислова традиція та досвід, зокрема у машинобудуванні, електротехніці, виробництві меблів і харчовій промисловості, також із потужною промисловою інфраструктурою; високоякісні навчальні заклади для цих галузей;
- Потенціал багатогалузевого розвитку економіки**, що характеризується кількістю малих підприємств у харчовій та мебельній галузях і такими потенційними можливостями, як можливості експорту, значний внутрішній ринок і відкритість для іноземних інвесторів, туристичний потенціал;
- Потенціал розвитку людських ресурсів** на основі гнучкої та творчої молоді, підготовленої промислової робочої сили, зростаючої місцевої енергійності та мотивації.

**Етап 2.** Аналіз Бачення і його цінностей

Необхідно відповісти на наступні запитання:

- Де ми знаходимось зараз? (існуюче положення)
- Де ми хочемо бути? (ціль)
- Як нам потрапити туди, де ми хочемо бути? (загальний сценарій)
- Коли ми можемо туди потрапити? (строки)
- Що для цього потрібно? (ресурси)

У цілому текст Бачення аналізується згідно з вищевикладеними запитаннями. У цій справі перевіряється рівень реальності досягнення цілей (чи можливо досягти цілі, поставленої у Баченні, у встановлений строк із наявними ресурсами та можливостями й на основі існуючої ситуації).

**Етап 3.** Встановлення стратегічних напрямків за допомогою SWOT-матриці, Бачення та Порівняних переваг (зі змінами, внесеними за результатами аналізу притягувальних і виштовхувальних факторів).

Стратегічні напрямки – це перший крок від аналітичної бази стратегії до стратегічних рішень.

**Етап 4.** Аналіз сталості визначених стратегічних напрямків за допомогою аналізу притягувальних і виштовхувальних факторів

Аналіз притягувальних і виштовхувальних факторів зазвичай застосовують як інструмент досліджень ринку для визначення впливу характеристик продукту на цільову групу клієнтів. Використання цього інструменту в процесі планування означає визначення можливих стримуючих факторів і підтримуючих факторів у впливі одного рішення на потенційний успіх іншого рішення. Враховуючи масштаб такого аналізу, можна своєчасно визначити потенційні ризики успішного впровадження взаємопов'язаних стратегічних рішень, щоб мати змогу переорієнтувати рішення або пом'якшити негативний вплив за допомогою належного втручання.

Для аналізу взаємного втручання стратегічних рішень можуть застосовуватися наступні засоби:

- ❑ Визначення притягувальних факторів (можливих негативних впливів середовища чи потенційних ризиків) для кожної з порівняних переваг та стратегічних напрямків.
- ❑ Перевірка потенційного впливу визначеного ризику зі SWOT-матриці (матриці загроз і можливостей) на порівняні переваги та стратегічні напрямки.

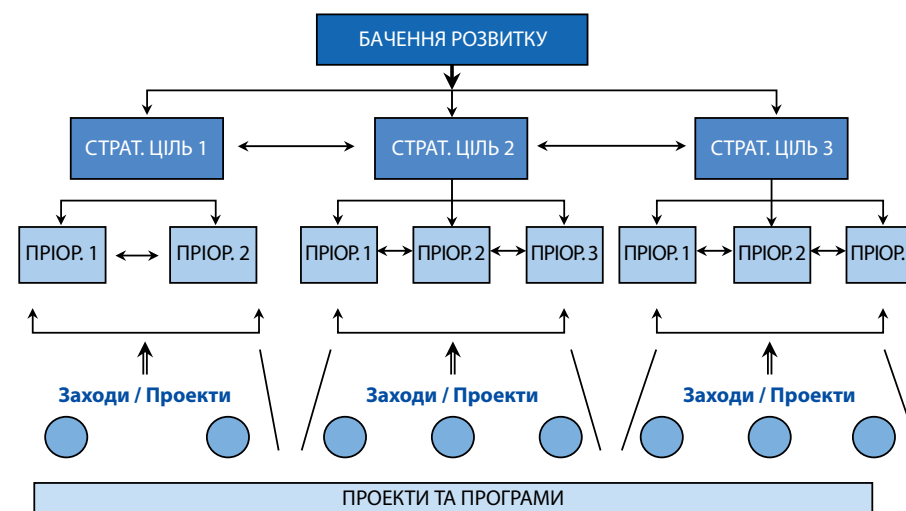
Приклад. Наведемо найбільш приблизний приклад: для регіону ХУ технічні умови та сильні сторони вводять як можливий стратегічний напрямок посилення розвитку промисловості. З іншого боку, інша порівняна перевага пропонує розвиток туризму (регіон має природні та культурні ресурси й інші можливості). Було б неприйнятно слідувати обома стратегічними напрямками на одній території, тому що розвиток промисловості не є притягувальним фактором для туризму.

### \*\*\*Приклад стратегічних орієнтирів

- ❑ Оптимальне використання широкого спектра потенційних можливостей для розвитку сталої та експортно-орієнтованої економіки і сектора енергетики, відкритого для іноземних інвестицій.
- ❑ Розвиток екології та туризму, індустрії оздоровлення і відпочинку на основі природних ресурсів, геостратегічного положення, традицій та людського потенціалу, а також впровадження високих екологічних стандартів у збереженні середовища життєдіяльності людини.
- ❑ Розвиток інновацій, технологій, ІТ і людських ресурсів із метою забезпечення основи для досягнення високого рівня зайнятості та високої якості життя у майбутньому.
- ❑ Створення міжрегіональних партнерств і розвиток інституціональної інфраструктури на основі спільних зусиль державного і приватного секторів.

## Фаза V. Дерево цілей

Дерево цілей є результатом висновків, зроблених на основі довго-, середньо- та короткострокових цілей майбутніх зусиль у напрямку розвитку. Форма дерева цілей дає чітку картину всіх елементів стратегії розвитку, їх взаємозв'язків та ієрархії.



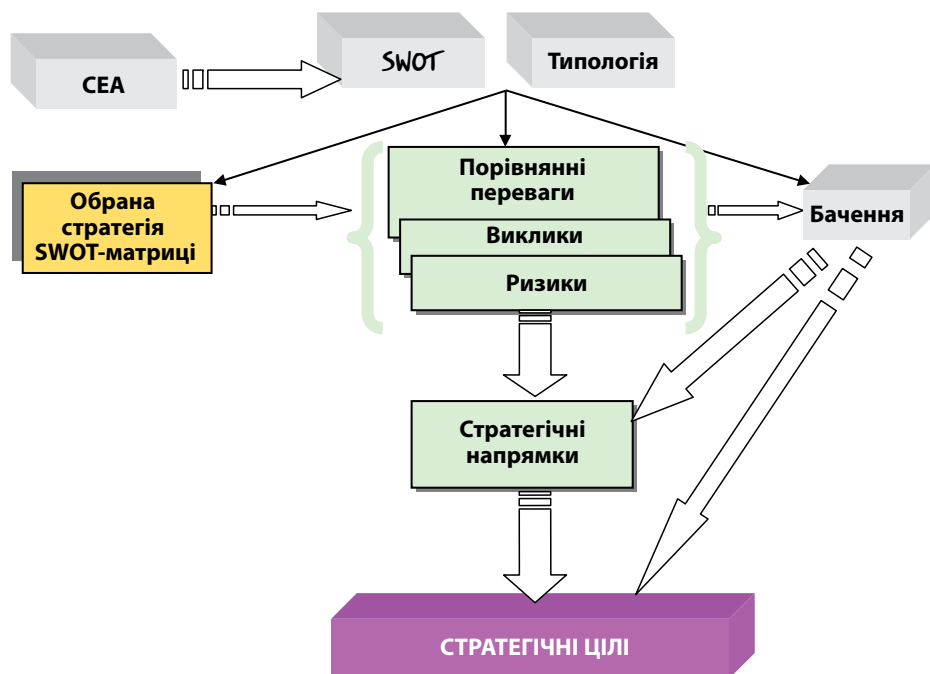
### ■ Стратегічні цілі (задачі)

Стратегічні цілі – це дуже глобальні довгострокові задачі. По суті, вони є відповідями на запитання: куди нам слід йти (стратегічні напрямки та Бачення) з урахуванням наших ресурсів (SWOT-аналіз, матриця, порівняні переваги)? Сукупність двох-п'яти стратегічних цілей є результатом усіх попередніх фаз.

Цей процес є дуже технічним і може бути описаний так: Соціально-економічний аналіз надає інформацію для SWOT-аналізу та складення мапи регіону (типології, характеристик регіону). Цей аналіз, разом із SWOT-матрицею, дає в результаті порівняні переваги (можливості, які підкріплені сильними сторонами), виклики (слабкі сторони, які можуть бути усунені повністю або частково шляхом використання можливостей) та ризики (крім визначених ризиків, ризиками можуть бути слабкі сторони, що доповнюють спостережу-

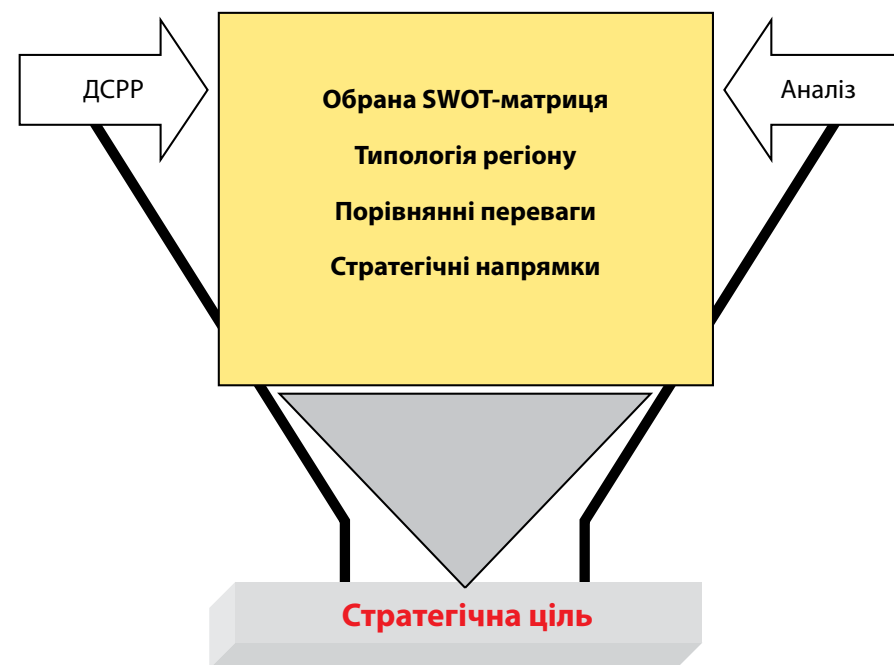


**Діаграма: мозкова атака щодо стратегічних цілей**



вані загрози). Обрана стратегія («максі-максі» на основі порівняних переваг, «міні-максі», зосереджена на викликах і проблемах, і «міні-міні», орієнтована на пом'якшення або усунення причин потенційних ризиків) порівнюється з баченням, цінностями бачення і місією стратегії. У цій мозковій атаці визначаються технічно коректні варіанти рішень, котрі треба приймати при визначенні стратегічних цілей.

Або ж, виконавши всі попередні етапи, ми можемо включити їхні результати у взаємопов'язане та узгоджене рішення. Якщо в цьому процесі формуються інші інтереси та пропозиції, їх слід аналізувати в контексті попередніх етапів із високим рівнем відповідальності всіх суб'єктів, задіяних у процесі. Це може потребувати незалежного професійного висновку.



Знов-таки, взаємозв'язок між стратегічними цілями міг би контролюватися методом виштовхування-притягнення. Це важливо для забезпечення синергізму у розробці та визначення сценарію з метою подолання можливих негативних впливів.

**\*\*\*Приклад стратегічних цілей**

- Стратегічна ціль 1:** розвинена і стала економіка.
- Стратегічна ціль 2:** підвищена якість життя і екологічної освіченості.
- Стратегічна ціль 3:** високий рівень зайнятості та сталі людські ресурси, зміцнені інноваційні можливості.
- Стратегічна ціль 4:** розвинена інституціональна інфраструктура для посилення розвитку регіону.

### ■ Пріоритетні (конкретні) цілі

Конкретні цілі – це реалістичні та вимірювані цілі, які, за наявних ресурсів і у встановлений строк, призводять до досягнення стратегічних цілей та наближають розвиток до Бачення. У слаборозвинених країнах або регіонах, де розвиток є пріоритетом, це – найбільш важке й складне завдання. Воно вимагає консенсусу між усіма суб'єктами процесу стратегічного планування. Перед тим, як обирати пріоритетні цілі, критерії слід побудувати на тому, що саме є більш важливим для громади або регіону – стратегічна цінність або висока ефективність. Оцінити, що є більш важливим: і) довший час на впровадження, отже, сильніший та більш сталий вплив (наприклад, цілі, що стосуються інфраструктури) або ii) легше та швидше впровадження зі швидким впливом (наприклад, нестійка цілі, пов'язана з інституційною структурою).

На цьому рівні дерева стратегічних цілей слід також розглянути питання щодо використовуваної термінології. «Пріоритет», як термін для другого рівня цілі призводить до загального розуміння, що цю цілі слід досягати до інших втручань у регіоні (наприклад, цілі щодо дорожньої інфраструктури має бути досягнута до державного втручання в сфері будівництва промислового парку, тому що розширена агломерація потребує транспортних засобів). З іншого боку, вибором може бути стала довгострокова цілі, і в цьому випадку критерії визначення цілей доводиться адаптувати до цього характеру цілей, досягти яких треба шляхом впровадження стратегії (наприклад, екологічних цілей, цілей щодо людського капіталу, соціально-орієнтованих цілей).

Рішення з таких важливих питань, як майбутня цілі розвитку, повинне прийматися на основі досягнення міцного консенсусу.



### \*\*\*Приклад пріоритетних цілей

#### Пріоритетні цілі для стратегічної цілі «Розвинена і стала економіка»:

- розвинений сектор малого і середнього підприємництва;
- розвинені сільські райони регіону;
- розвинене сільське господарство і харчова промисловість;
- узгоджені переробні потужності та наявні ресурси у деревообробці;
- оптимально використаний потенціал розвитку туризму;
- сформоване конкурентне бізнес-середовище для потенційних інвесторів;
- знижене співвідношення експорту та імпорту;
- усталена система і структура обігу товарів і послуг;
- завершена реструктуризація сектору енергетики;
- реорганізація підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності та застосування нових технологій;
- підтримка економічного розвитку регіону шляхом будівництва доріг і мереж зв'язку;
- сталий позитивний імідж регіону.

#### Результати фази 5:

- Побудовано дерево цілей.
- Визначені стратегічні та конкретні (пріоритетні) цілі.
- Конференція, форум або засідання уряду щодо стратегічних і пріоритетних цілей.

### Фаза VI. Заходи

Заходи – це середньострокові способи досягнення конкретних (пріоритетних) цілей у встановлений графіком термін. Вони є інструментами використання ресурсів для досягнення конкретної мети. Заходи – продукти компетентності (знання конкретних сфер життя громади та практичного досвіду). У технічному плані заходи є містком між стратегічною та оперативною частинами Стратегічного документу. Крім того, заходи можуть представляти взаємозв'язки між двома або більше конкретними (пріоритетними) цілями та стратегічними цілями (наприклад, «Випереджувальні заходи зі сприяння зайнятості»).

*Приклад: для конкретної цілі «Зміцнений сектор МСП» захід може виглядати як «Створення фондів для стимулювання сектора МСП» або «Об'єднання МСП задля спільного підходу до роботи на іноземних ринках».*

#### Результати фази 6:

- пакет пріоритетних заходів.

#### **\*\*Приклад заходів із розвитку**

##### **Заходи для пріоритетної цілі «Розвинений сектор малого і середнього підприємництва»:**

- створення інфраструктури бізнесу для підтримки розвитку МСП;
- створення позитивного ділового середовища й позитивного іміджу МСП;
- розробка фінансових інструментів для розвитку сектора МСП;
- зміцнення сектора МСП за допомогою інструментів розвитку людських ресурсів і передачі знань.

##### **Заходи для пріоритетної цілі «Розвинене сільське господарство і харчова промисловість»:**

- зв'язування сільськогосподарського виробництва з переробними потужностями;
- організація ринку місцевої сільськогосподарської продукції;
- розробка фінансових інструментів для сільського господарства за допомогою відповідних установ сільськогосподарського розвитку;
- підвищення конкурентоспроможності в сільському господарстві та виробництві продуктів харчування, впровадження системи стандартів якості.

Завжди існує небезпека того, що стратегія може стати «переліком покупок» і включатиме все без винятку. Тому краще зосередитися на обмеженій кількості пріоритетів, аніж розпоршувати енергію та зусилля в гонитві за великою кількістю цілей. Вибір пріоритетів для регіону має супроводжуватися поясненням того, як ці пріоритети узгоджуються з тими, що включені до Державної стратегії РР або до інших відповідних документів з соціально-економічної політики. Це важливо, тому що в обставинах, де ресурси обмежені, як у країнах, що розвиваються, обов'язково треба зосередити всі наявні ресурси на досягненні одних і тих самих цілей. Це створює так звану «критичну масу» і з набагато більшою вірогідністю матиме вплив на соціально-економічні результати як на мікро- (регіональному), так і на макро- (національному) рівнях.

Наприкінці процесу побудови стратегії рекомендується проконтролювати твердження SWOT, результати SWOT-матриці та всі можливі варіанти стратегічного вибору на предмет внутрішньої узгодженості.

Це означає:

- а** подивитися, чи мають SWOT-фактори обґрунтування (реальні та достовірні визначення) з СЕА;
- б** проконтролювати, щоб порівнянні переваги, виклики та визначені потенційні ризики були правильно встановлені та описані;
- в** проконтролювати, щоб цілі та заходи не суперечили одне одному (ставлячи під загрозу успіх), а доповнювали одне одного, й щоб усі вони вели до Бачення.

## 6. Структура і зміст Стратегічного документа

*... (вони можуть бути різними)*

Структура Стратегічного документа повинна бути чіткою та легко читатися. Його «тіло» складається зі стратегічної частини (стратегічні цілі, конкретні пріоритетні цілі, заходи) та оперативної частини – Програмного документа з програмами та проектами.

### **Глава 0: Резюме**

Робоче резюме повинно бути стислим (тобто максимум 3-5 сторінок). У ньому слід підсумувати головні висновки соціально-економічного аудиту по відношенню до порівняних переваг, проблем розвитку та потенційних ризиків або загроз впровадження для регіону. Важливо пам'ятати, що Робоче резюме становить як інтелектуальну, так і інформаційну базу, що лежить в основі вибору пріоритетів і визначення цілей СРР. Тому його слід зробити коротким, але водночас повним і аналітично обґрунтованим.

### **Глава I: Вступ**

Ця глава присвячена технічним і процедурним питанням, наприклад, методології, учасникам, процедурним принципам та їхній реалізації впродовж усього процесу побудови стратегії. У цій главі слід також подати шлях еволюції відповідності дерева поставлених цілей цілям, поставленим у чинному планувальному документі більш високого рівня (наприклад, у Державній стратегії РР). Отже, теми цієї глави можуть бути наступними:

- Місія та принципи
- Зовнішня (з планувальним документом більш високого рівня) та внутрішня (взаємозв'язок цілей та заходів) узгодженість
- Суб'єкти процесу
- Методологія та процедура
- Видимість

### **Глава II: Довідкова інформація та доробок у сфері розвитку**

У цій главі коротко викладені всі результати та твердження, що були визначені, сформульовані та заявлені в аналітичній часті процесу (етапи 1-2):

- ❑ Стислий виклад результатів соціально-економічного аудиту (аналіз відповідних даних), територіальна типологія
- ❑ SWOT-аналіз, матриця
- ❑ Порівняні переваги та стратегічні напрямки
- ❑ Соціально-економічні умови для стратегії розвитку (дерево задач, доробок у сфері розвитку, установи з розвитку)

### **Глава III: Бачення**

Змістом цієї глави є текст Бачення та проаналізовані цінності Бачення.

### **Глава IV: Стратегія**

Основний текст Стратегії складається з цілей та мір у спосіб, який дає чітку картину того, чого регіон планує досягти. Отже, ціль – це бажаний та кількісно визначуваний кінцевий стан, очікуваний результат СРР. Це – не опис запропонованої діяльності.

Ціль слід виражати у вимірюваній формі та з показниками досягнення, котрі можна охарактеризувати кількісно. В якості «еталону» слід використовувати дані соціально-економічного аудиту: наприклад, якщо ціль полягає у підвищенні сталої зайнятості в регіоні, то показник досягнення міг би бути виражений як зростання (у %) кількості економічно активного населення або зменшення (у %) кількості безробітних та виміряний за даними соціально-економічного аудиту. З іншого боку, якщо ціль полягає у сприянні розвитку приватного сектора, то показники могли б включати кількість новостворених підприємств, які продовжують працювати через рік після створення, номінальний внесок приватного сектора до валового внутрішнього продукту регіону або збільшення (у %) кількості осіб, зайнятих у приватному секторі. Ці міри необхідні для моніторингу і оцінки успіху стратегії.

- ❑ Стратегічні цілі
- ❑ Конкретні (пріоритетні) цілі
- ❑ Заходи

Усі три рівні дерева цілей стратегії слід описати в такий спосіб, щоб обґрунтування вибору цілі або міри було узгоджено з ситуацією, проаналізованою та визначеною в аналітичній частині стратегії. Очікуваний результат слід виразити кількісно показником.

### **Глава V: Вплив на довкілля**

Складається з наступних елементів:

- ❑ Таблиця з деревом цілей та позитивним або негативним впливом його елементів на екологічні фактори
- ❑ Запропоновані рішення або вказівки щодо реалізації дій (сформульованих для програм і проектів)

### **Глава VI: Потенційні та виділені фінансові ресурси**

Кожна стратегія розробляється для того, щоб бути виконаною. Тому ресурси необхідно проаналізувати й реалістично оцінити. Один із найважливіших ресурсів – фінансовий. Це може бути комбіноване фінансування з боку держави, регіону, місцевого рівня, за рахунок внеску донорів або державно-приватної ініціативи. Ресурси треба чітко планувати та координувати відповідно до динаміки плану впровадження (частини регіонального оперативного плану). Ця рекомендація також спрямована на наступне:

### **Глава VII: Інституціональна основа для впровадження**

Аналіз регіональних можливостей для впровадження (а також можливостей гро-мадянського суспільства і неурядових громадських організацій) та визначення відповідальності за досягнення очікуваних результатів і поставлених цілей (показників).

### **Глава VIII: Система моніторингу та процедури моніторингу**

Якщо система моніторингу не визначена відповідним правовим актом, вона повинна бути описана в цій главі. У даному випадку обов'язки та процедури моніторингу, оцінки, порівняння та звітування повинні бути детально визначені.

### **Глава IX: Обумовленість, оцінка ризиків, припущення**

Ця глава має слугувати для стислого викладення тексту проаналізованих умов успішного впровадження СРР та містити зведення припущень і можливих ризиків у впровадженні кожного заходу й досягненні кожної цілі (залежно від обставин).



**Глава Б**  
**Планування впровадження**  
**(оперативне планування)**

## 1. Вступ

Термін «впровадження» може означати багато. У контексті цієї глави він стосується способу виконання плану дій із реалізації стратегії. Іноді план впровадження є просто частиною стратегії. В інших випадках план впровадження (план дій або оперативний план) може бути окремим через різні часові горизонти обох документів: стратегія розрахована на довший період, тоді як оперативний план зазвичай прив'язується до планування фінансових ресурсів і тому має коротший цикл. Наприклад, якщо середньострокове бюджетне планування (фінансових ресурсів) має трирічний часовий горизонт, то оперативний план також матиме трирічний горизонт впровадження.

Перевагою розроблення оперативного плану є його надзвичайна практичність, яка примушує його авторів урахувувати вартість дій, які визначаються та (або) пропонуються, тоді як стратегія зазвичай не ставить такої вимоги щодо фінансового узгодження/визначення або є дуже загальною. Ще одна перевага полягає в тому, що розроблення оперативного плану стимулює створення партнерств, оскільки визначення та розроблення проектів вимагає наявності реальних механізмів впровадження і функціонального діалогу. Слабка сторона розроблення оперативного плану – в тому, що можуть створюватися довгі та нереалістичні «списки побажань» щодо проектів, якщо методологія відбору проектів не передбачає достатньо жорстких фільтрів або якщо спроможність ключових гравців і загальна ефективність основи недостатні для того, щоб зрозуміти, що фінансові ресурси очікувано обмежені (потребуючи ефективного відбору), а можливості регіонів із освоєння коштів повинні узгоджуватися з масштабами проектів. Крім того, важливо, щоб програми впровадження були реалістичними й не створювали хибних надій у зацікавлених сторін.

Впровадження залежить, серед іншого, від ряду ключових факторів, до яких відносяться:

- інституціонально-правова база;
- наявні фінансові ресурси;
- інституціональний потенціал і спроможність зацікавлених сторін виконувати проекти та управляти ними;
- наявні механізми виконання;
- виділені інші ресурси (наприклад, земля).

В оперативному плані треба проаналізувати ці фактори, а у процесі програмування слід безперервно координувати як послідовність, так і строки впровадження. Важливо також забезпечити, щоб прийнятий підхід до впровадження відповідав інституціональним реаліям, ураховуючи всі можливі обмеження, накладені інституціонально-правовою базою.

## 2. Механізми виконання

Досягнення спільного бачення зацікавлених сторін – важливий аспект регіонального розвитку й один із найважливіших механізмів виконання, наявних для впровадження СРР. Це особливо важливо, враховуючи звичайну різноманітність багатопредметних зацікавлених сторін, задіяних у процесі, та покладання на багато бюджетних джерел у впровадженні СРР. У цьому випадку критично значущими є співробітництво і консенсус. У країнах, де є Національний план розвитку, у ньому передбачені направлений галу-

зевий розвиток і взаємна координація, а Національна стратегія регіонального розвитку доповнює Національний план розвитку (якщо у країні вона є). У цих випадках впровадження стратегії регіонального розвитку набагато більше забезпечено, ніж у країнах, де держава не надає головні вказівки, ресурси та механізми для розвитку своїх територій (через Національний план розвитку). У таких країнах важливо, щоб у процесах підготовки та впровадження забезпечувалося співробітництво і обговорення на високому рівні, завдяки чому різні складові уряду «підпишуться» під процесом впровадження. Без такої згоди успішне впровадження міжгалузевої СРР буде неможливим.

### 3. Забезпечення виконання процесу

Процес програмування та розроблення ефективного регіонального оперативного плану (плану впровадження СРР) – один із найбільш творчих і тому трудомістких видів діяльності в усьому процесі планування розвитку. Він передбачає зосереджене й водночас комплексне будівництво схем (програм) впровадження, що становить певну дилему, котру виконавець процесу і робоча група можуть подолати тільки завдяки високому рівню креативності та розумінню регіональних пріоритетів. Крім того, необхідно гарантувати, щоб взаємодоповнюваність (часто міжгалузева) проектів у рамках комплексних програм забезпечувала синергізм і очікуваний ефект впровадження. На жаль, не достатньо просто теоретично включити навіть чудові проекти в програми; необхідно робити це на основі тривимірного аналізу, тобто з урахуванням часу, можливостей впровадження і наявних фінансових ресурсів. Це означає, що у даному проміжку часу наявність можливостей впровадження і фінансових ресурсів обмежена. Обмеження ресурсів (можливостей, фінансових і матеріальних) диктує динаміку впровадження й розподілу заходів із впровадження відповідно до наявності ресурсів.

Через вищезгадану багатовимірну «мозкову атаку» суб'єктів програмування задача забезпечення якості виконання цього процесу є дуже важливою та трудомісткою. Формули її виконання немає; це залежить від продуктивності суб'єктів програмування, якості стратегії (котра є основою призначення пріоритетів цілям, яких треба досягти у строки, передбачені оперативним плануванням), якості аналізу наявних ресурсів (можливостей, фінансових і матеріальних ресурсів) та їхньої динаміки, а також – що найбільш важливо – якості та застосовності мобілізованих проектних ідей.

### 4. Суб'єкти процесу програмування

Склад суб'єктів процесу програмування та розроблення регіонального оперативного плану (плану впровадження СРР) дуже залежить від пріоритетних (конкретних) цілей та заходів СРР. Він залежить також від готовності регіону визначити та мобілізувати якісні проектні ідеї, доречні для циклу впровадження, в якому здійснюється програмування. Ідеальний склад робочої групи з програмування виглядав би так:

- фахівці з регіонального розвитку;
- активні розробники з регіону (наприклад, з сектору НУО, успішних муніципалітетів, обласної адміністрації, освіти та інститутів);
- основні прибічники проектних ідей;
- фінансові/бюджетні управління області.

Склад РГ з програмування повинен бути гнучким, а внесок суб'єктів має коригуватися відповідно до щоденної програми діяльності. Дуже важливо, щоб джерела додаткової інформації були доступні телефоном або поштою, тому що робота РГ з програмування є зосередженою й не повинна займати дуже багато часу. Дуже часто виявляється, що проста й швидко надана інформація сприяє продовженню роботи РГ (наприклад, якщо водопостачання або електропостачання наявне на території, де пропонується створити промислову зону). З іншого боку, прибічники проектних ідей повинні бути доступні впродовж усього періоду програмування, тому що інколи буває так, що тільки ця людина точно знає, що саме вона просуває як проект для реалізації стратегічного заходу (низька якість резюме проектної ідеї).

Керівна рада, створена для процесу розроблення СРР, продовжує працювати доти, доки обидва документи – СРР і оперативний план (план впровадження СРР) – не будуть складені та затверджені обласною радою.

### 5. Оперативний план – розроблення Програмного документа

Призначення Програмного документа – підготувати ефективну послідовність впровадження з точки зору людських, технічних і фінансових ресурсів і витрат. Підготовка Програмного документа включає дві фази:

- А. Визначення і відбір проектів
- Б. Програмування

#### А. Визначення і відбір проектів

Програми та проекти – це цілеспрямовані інструменти конкретних заходів із кінцевими строками. Проект має лише одне призначення – його найближчу ціль, тоді як програми мають ряд цілей, які зазвичай стосуються ряду проектів, тому що програма включає ряд проектів. Процес визначення і відбору проектів проходить у кілька етапів:

- Етап 0: створення переліку проектів, галузевих програм, донорських заходів та інших втручань у регіоні;
- Етап 1: мобілізація проектів;
- Етап 2: відбір проектів.

#### Етап 0. Інвентаризація

- Створення «меню можливостей» (переліку з SWOT-аналізу) та викликів (рішень проблем та їхніх причин). Це дає чітку картину запланованих напрямків СРР.
- Мозкова атака щодо потенційних проектів у рамках сукупності заходів, визначених у стратегії регіонального розвитку.
- Створення переліку вже визначених проектів, інших галузевих програм і донорських заходів у регіоні.

Результат: пакет проектів і, можливо, навіть програми, придатні до заходів, передбачених у СРР.

**Етап 1. Мобілізація проектів**

- Визначення критеріїв для проведення конкурсу проектних ідей (приклад у додатку 3).
- Складення шаблону резюме проектної ідеї (приклад у додатку 4).
- Розробка тексту пропозиції про конкурс проектних ідей та вибір засобів масової інформації; складення графіку громадської мобілізації проектів (мінімум 3 тижні).
- Отримання резюме проектних ідей і додання до них уже створеного переліку проектів з етапу 1.
- Контроль (перевірка) відповідності проектів (технічний контроль та еталонне порівняння кожної проектної ідеї з цільовим показником заходу з СРР).
- Реєстрація отриманих резюме проектних ідей.
- Прийняття Керівною радою рішення щодо критеріїв конкурсу проектних ідей.

**\*\*\*Приклад критеріїв для конкурсу проектних ідей**

- Підприємства, підприємці та фізичні особи виключаються з числа безпосередніх бенефіціарів проектів.
- Термін впровадження – не більше трьох років.
- Максимальний обсяг фінансових ресурсів для впровадження – 500 тис. євро.
- Вплив на регіон (за п'ятьма компонентами стратегії регіонального розвитку).
- Проект (захід) ще не впроваджений у відповідній сфері.
- Наявність технічних і людських ресурсів для впровадження.

**Результати:**

- Затверджені критерії конкурсу проектних ідей.
- Опубліковано оголошення про конкурс проектних ідей.
- Перелік проектних ідей порівняний з заходами, передбаченими СРР.

**Етап 2. Відбір проектів**

- Складення переліку проектних ідей (таблиці з назвою проектної ідеї, орієнтовною вартістю та контактними даними особи, що висунула ідею).
- Встановлення критеріїв відбору (факторів вибору).
- Ухвалення рішення про методи та засоби відбору.
- Відбір проектів для Програмного документа.
- Затвердження критеріїв (факторів відбору) Керівною радою (затвердження можна об'єднати з затвердженням на етапі 1).

**\*\*\*Приклад критеріїв (факторів) відбору проектів**

- Сталість бенефіціара
- Забезпеченість фінансовими ресурсами
- Створення робочих місць
- Можливе тиражування
- Проект є частиною програми донора, яка впроваджується
- Проект сприяє розвитку менш розвинених районів

**Методи та засоби відбору**

У контексті відбору проектів існує багато методів, які допомагають у цьому процесі. Описані нижче два методи або засоби можуть надати ефективні вказівки для проведення цього процесу.

*Примітка: застосування обох методів, один за одним, з використанням результатів попарного порівняння для аналізу методом сітки надає якомога об'єктивніший рейтинг проектів за визначеними факторами (критеріями).*

**а Аналіз шляхом попарного порівняння** дозволяє визначити відносну важливість різних варіантів. Цей засіб особливо корисний там, де немає об'єктивних даних для формулювання рішення. Він висвітлює сильні та слабкі сторони проектів, які оцінюються, та полегшує вибір рішення, яке надасть найбільшу перевагу. Аналіз шляхом попарного порівняння допомагає встановити пріоритети там, де існують суперечливі вимоги до ресурсів, але є чіткі фактори вибору. Він є результатом виявленої різниці у важливості цих факторів.

*У випадку, де на відбір впливає багато факторів, такий аналіз спочатку застосовується для оцінки цих факторів.*

**Як користуватися цим засобом:**

Використовуючи сітку, кожний фактор вибору порівнюється з іншими поодиночі, після чого результати порівняння оцінюються (наприклад, форма 1-3). Це означає, що при порівнянні одного фактора з іншим треба оцінити вагу важливості. Отже, процес триває доти, доки кожен фактор не буде порівняний з усіма іншими й не буде оцінена вага домінуючого фактора. Проекти або фактори розставляються за сумою набраних балів (оціненою вагою домінуючого фактора) у порядку, що відображує важливість фактора вибору.



**\*\*\*Приклад заповненої таблиці результатів аналізу шляхом попарного порівняння**

Фактор вибору	Сталість бенефіціара (A)	Забезпеченість фінансовими ресурсами (B)	Створення робочих місць (C)	Можливе тиражування (D)
Сталість бенефіціара (A)		B, 1 (Фактор один, порівняно з A – важливіший, значення 1)	C, 3 (Фактор C, порівняно з A – висока важливість для значення 3)	A, 1 (Фактор A, порівняно з D більш важливий для значення 1)
Забезпеченість фінансовими ресурсами (B)			C, 1 (Фактор C порівняно з B більш важливий для значення 1)	B, 2 (Фактор B порівняно з D більш важливий для значення 2)
Створення робочих місць (C)				C, 2 (Фактор C порівняно з D важливіший для значення 2)
Можливе тиражування (D)				

Результати (сума значень на фактор): A = 1 (10%); B = 3 (30%); C = 6 (60%); D = 0

**б Аналіз методом сітки**

Аналіз методом сітки (також відомий як аналіз матриці рішень) – корисний метод для прийняття рішень. Це засіб, який дозволяє зробити вибір там, де треба збалансувати багато факторів. Він найбільш ефективний там, де є ряд хороших варіантів і треба врахувати багато факторів. Це робить його дуже продуктивним методом для використання щодо майже всіх важливих рішень у випадках, де немає чіткого та очевидно найбільш оптимального варіанту.

Суть цього методу полягає у наступному: ви зазначаєте перелік проектів як рядки таблиці, а фактори вибору (фактори, що були визначені на початку етапу 2 та використовувалися також у методі попарного порівняння) наводяться у стовпчиках. Після того, як таблицю сформовано, починається виставляння оцінок кожній комбінації «проект-фактор», надання ваги застосовності проекту до фактору вибору і оцінці (наприклад, від 1 до 3) та обчислення сум цих оцінок для отримання загальної оцінки проекту.

Хоча це звучить складно, в реальності цей метод дуже простий у використанні. Нижче наведені покрокові інструкції з прикладом.

**Як користуватися цим засобом:**

Спочатку треба побудувати таблицю, кількість стовпчиків якої має дорівнювати кількості факторів вибору, затверджених Керівною радою та використаних у попарному порівнянні (їх треба позначити як A, B, C, D...), а кількість рядків – кількості вибраних проектів. Потім треба виконати наступні операції:

1. Зазначте всі свої проекти як мітки рядків таблиці, а фактори, котрі вам треба розглянути, – як заголовки стовпчиків.

2. Порівняйте кожен проект із кожним фактором вибору для оцінки застосовності проекту до фактору (наприклад, промислова зона порівнюється з фактором «створення робочих місць» – оцінка 3 дуже хороша). Оцінки можуть варіюватися від 0 (погано) до 3 (дуже добре).

Зазначимо, що оцінки можуть бути однаковими або різними для кожної комбінації (застосовність – якщо жодна з них не є хорошою для конкретного фактору, то всі проекти мають отримати оцінку 0). Це вважається великим ризиком, означаючи, що мобілізовані проектні ідеї мають дуже низьку якість і не спрямовані на успішне впровадження заходів СРР.

3. Тепер скопіюйте таблицю з попередньої операції й додайте останній стовпчик «Разом» та один рядок із остаточними оцінками факторів вибору з попарного порівняння у відповідних стовпчиках (оцінки повинні точно відповідати назві фактору). Перемножте кожну з оцінок у таблиці (з операції 2) на значення оцінених факторів вибору з попарного порівняння.

Перемноження оцінок факторів вибору з попарного порівняння на застосовність проектів до факторів вибору надає зважені оцінки кожної комбінації «проект-фактор».

4. Визначте суму цих зважених оцінок кожного з проектів наприкінці кожного рядку. Проект, що має найвищу оцінку, є дуже важливим (або найбільш важливим).

**Результати відбору проектів:**

перелік відібраних найкращих проектів.

**\*\*\*Приклад аналізу методом сітки: оцінка відповідності кожного типу проекту кожному фактору**

Фактор	Фінансові ресурси	Сталість бенефіціарів	Створення робочих місць	Можливе тиражування
Інкубатор нових підприємств	2	3	2	3
Центр ділової інформації	2	3	0	3
Кластер	2	1	3	3
Обслуговування інвесторів	3	3	3	1

Поставте кожному варіанту оцінку від 0 (погано) до 3 (дуже добре).

**\*\*\*Приклад аналізу методом сітки: зважена оцінка відповідності кожного типу проекту кожному фактору (вага визначається попарним порівнянням)**

Фактор	Фінансові ресурси	Сталість бенефіціарів	Створення робочих місць	Можливе тиражування	РАЗОМ
<b>Ваги (з попарного порівняння):</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	
Інкубатор нових підприємств	6 (2x3)	3 (3x1)	12 (2x6)	0	<b>21</b>
Центр ділової інформації	6	3	0	0	<b>9</b>
Кластер	6	1	18	0	<b>25</b>
Обслуговування інвесторів	9	3	18	0	<b>30</b>

Примітка: наведені цифри – лише приклади, які не обов'язково відображають реальні значення.

**Б. Програмування**

Мета програмування – підготувати ефективну послідовність впровадження стратегії з точки зору людських, технічних і фінансових ресурсів і витрат. Програмування включає три головні етапи:

- Етап програмування 1: групування проектів;
- Етап програмування 2: визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, організації-виконавця;
- Етап програмування 3: підготовка оперативної частини Програминого документа Стратегії.

**Етап програмування 1: групування проектів**

Групування найкращих проектів (відібраних у ході вищевикладеного процесу) у програми та підпрограми, тісно пов'язані між собою.

Групування здійснюється за трьома основними принципами:

- а Обумовленість** означає, що один проект є передумовою для впровадження іншого проекту (проектів) або що він створює базу/основу/систему/структуру для впровадження іншого проекту (проектів).
- б Доповнюваність** означає, що два чи більше проектів спільно сприяють досягненню цілей стратегії, тоді як впровадження тільки одного проекту з даної групи навряд чи призвело б до досягнення відповідної цілі.
- в Синергія** означає, що два чи більше проектів при спільному впровадженні дадуть додаткові ефекти, ніж при окремому їх впровадженні.

Згруповані проекти утворюють програми та підпрограми. *Відношення синергії в основному збирають проекти в програми, тоді як ефекти обумовленості (передумови) та доповнюваності створюють міцніші зв'язки між проектами та грунують їх у підпрограми в рамках програми. Така ситуація має місце не завжди, й може бути так, що програма буде впроваджуватися без підпрограм. Щоб побудувати комплексні програми та підпрограми, можна при групуванні проектів визначити додаткові проекти. Навіщо? Під час групування і аналізу узгодженості програм можна визначити розрив, який означає, що деякі заходи відсутні, тому комплексну програму побудувати неможна (наприклад, група проектів націлена на багатогалузевий розвиток сільського туризму, але немає, наприклад, дороги до курорту, рекламної діяльності та інвестицій у новостворені туристичні можливості).*

**Результати етапу програмування 1:**

- Проекти з сильними синергійними взаємозв'язками згруповані у програми/підпрограми.

**\*\*\*Приклад програм і проектів у сфері розвитку****1. Програма розвитку сільського господарства і села****Підпрограми:**

- 1.1. Розвиток села; проекти: сприяння сільському туризму та розвиток пілотних кластерів, дослідження потреб у реконструкції доріг у сільській місцевості; пілотний проект: еко-село.
- 1.2. Підвищення конкурентоспроможності сільського господарства; проекти: розробка сільськогосподарської мапи, розвиток кластера органічного виробництва, розвиток кластера переробки сільськогосподарської продукції, підготовка молодих фермерів, створення фонду гарантування кредитів для фермерів, створення сільськогосподарського центру, організація пунктів закупівлі лікарських і ароматичних трав і диких плодів, реконструкція гідромеліоративної мережі, розвиток виробництва парників і створення кооперативу.

**2. Програма розвитку бізнес-середовища і підвищення конкурентоспроможності підприємств****Підпрограми:**

- 2.1. Підвищення конкурентоспроможності підприємств; проекти: розвиток деревообробного кластера, створення центру технологій, створення фонду гарантування позик для МСП, підтримка експортно-орієнтованих підприємств у досягненні технічних стандартів ЄС, розвиток управлінської спроможності на підприємствах.
- 2.2. Розвиток бізнес-середовища; проекти: створення фонду розвитку, створення інкубатора для розвитку й застосування ІКТ, створення центру інтернаціоналізації підприємств і налагодження контактів, створення центру підтримки МСП, створення інкубатора для експортно-орієнтованих МСП, техніко-економічне обґрунтування створення зон вільної торгівлі.

**3. Програма розвитку туризму**

Проекти: розвиток туристичних кластерів, сприяння туристичним можливостям, техніко-економічне обґрунтування розвитку екотуризму, регулювання річних берегів.

**4. Програма розвитку людських ресурсів і зайнятості****Підпрограми:**

- 4.1. Освіта і навчання протягом усього життя; проекти: навчальна програма з урахуванням потреб економіки, навчання для розвитку підприємницьких навичок у молоді, гармонізація інформаційної системи ринку праці, комп'ютерна грамотність для безробітних, створення екошколи.
- 4.2. Розвиток ринку праці; проекти: підтримка створення центрів зайнятості (центрів роботи), впровадження схеми випереджувальної зайнятості.

**5. Програма охорони довкілля й розвитку інфраструктури****Підпрограми:**

- 5.1. Охорона довкілля; проекти: дослідження щодо будівництва звалищ твердих відходів, створення звалищ і заводів з переробки відходів.
- 5.2. Розвиток інфраструктури; проекти: модернізація дороги «Х», реконструкція аеропорту, дослідження можливості використання водного потенціалу для виробництва електроенергії.

**Етап програмування 2: визначення вартості проектів і програм, часу, потрібного для впровадження, організації-виконавця**

Діяльність на цьому етапі вважається технічним підходом і включає експертні знання, аналіз практики і аналіз існуючих організацій, придатних для впровадження проектів (це визначається правовою базою, наприклад, законом про закупівлі та повідомленням про конкурс заявок). Результати цього процесу слід зафіксувати у простій таблиці.

**Результати етапу програмування 2:**

Таблиця з програмами/підпрограмами та проектами (вартість, орієнтовні фінансові ресурси, час, потрібний для впровадження, організація-виконавець, відповідальна АРР). Ця таблиця є інструментом для виконання етапу 3.

\*\*\*Приклад таблиці з програмами, підпрограмами та проектами  
(представлена одна програма)

Програма	Підпрограма	Проекти	Зв'язок з прогр.	Вартість (євро)	Час на впровадж. (міс.)	Виконавець	
...	2.1 Підвищення конкурентоспроможності підприємств	1.1.1 Деревообробний кластер		300,000	24	APP	
		1.1.2 Центр технологій	4	200,000	24	Університет	
		1.1.3 Фонд гарантування позик для МСП		175,000	4	APP	
		1.1.4 Підтримка експортно-орієнтованих підприємств у досягненні технічних стандартів ЄС		200,000	20	APP	
		1.1.5 Розвиток управлінської спроможності на підприємствах	4	250,000	24	APP	
	2. Розвиток бізнес-середовища і підвищення конкурентоспроможності підприємств	2.2 Розвиток бізнес-середовища	1.2.1 Створення фонду розвитку		5,000,000	18	APP
			1.2.2 Інкубатор для розвитку й застосування ІКТ		130,000	12	APP, НУО
			1.2.3 Центр інтернаціоналізації підприємств і налагодження контактів		200,000	12	APP
			1.2.4 Центр підтримки МСП		200,000	24	APP
			1.2.5 Інкубатор для експортно-орієнтованих МСП		400,000	24	APP
1.2.6 Транспортне сполучення створення зон вільної торгівлі				10,000	12	Спец. план. бюро	

### Етап програмування 3: підготовка оперативної частини Програмного документа Стратегії

Ця частина процесу є особливо важливою у випадках, коли регіон включений до грантової схеми державної фінансової підтримки (або інших ресурсів, наприклад, контрактом на грант із донором).

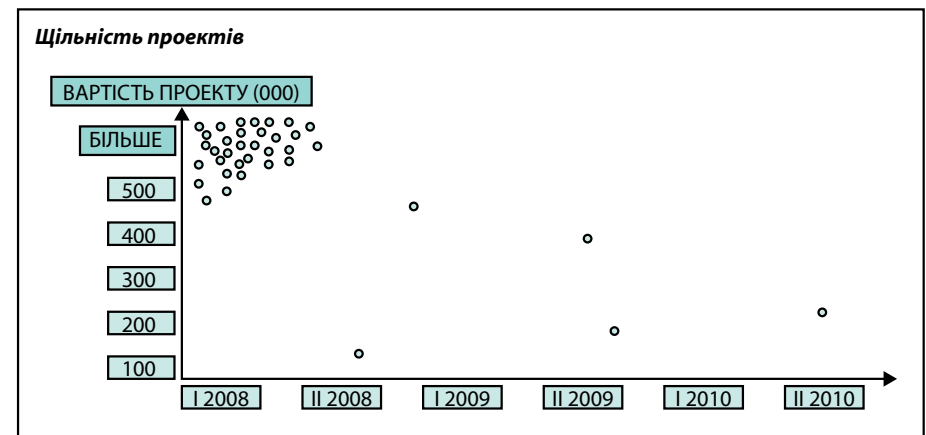
Наведені нижче дії дозволяють правильно планувати впровадження. Якщо робити все належним чином, то можна уникнути проблем із впровадженням, зокрема таких: фінансові ресурси є, але в придатних організацій-виконавців немає можливостей / фахівці зайняті виконанням проектів, контракти на які були підписані раніше. Або: створення екологічних умов для сільського туризму (очищення озера) без урахування того, що спочатку треба побудувати дорогу до курорту. Щоб уникнути дублювання дій із впровадження та створення прогалів, які зменшують ефективність, необхідно виконати наступні задачі:

- Аналіз потенційних фінансових ресурсів та розподілу фінансових витрат на впровадження проектів у встановлені строки, а також можливих виконавців.
- Встановлення належної логічної послідовності проектів (графіку) у рамках однієї програми чи підпрограми й залежно від наявних ресурсів із метою визначення точного графіка впровадження.
- Підготовка стислих описів програм, підпрограм і проектів.

Як це зробити?

Запропоновані приклади:

Якщо в резюме проектних ідей пропонується час на виконання, то може трапитися так, що найбільш вартісні проекти припадуть на першу частину циклу впровадження стратегії (їх неможливо виконати, тому що не всі фінансові ресурси та можливості впровадження доступні у запропонованій часовій послідовності) – діаграма 1;





Таблиця програм – головний компонент оперативного плану

ПРОГРАМА	ПРОЕКТ	ВПРОВАДЖЕННЯ						Разом, (євро)	Організація
		I 2008	II 2008	I 2009	II 2009	I 2010	II 2010		
Програма 1	Проект 1								
	Проект 2								
	Проект 3								
	Проект 4								
Програма 2	Проект 1								
	Проект 2								

На закінчення слід зазначити, що оперативна частина стратегії повинна включати:

- програми з зазначеними пріоритетними цілями та заходами з СРР, яких стосується програма, з коротким описом (очікувані результати, основні напрямки діяльності, показники, вартість, час на впровадження);
- підпрограми в рамках програм із стислим описом очікуваних досягнень, строками впровадження, орієнтовними наявними фінансовими ресурсами, відповідальними установами та організаціями;
- проекти в рамках підпрограм із стислим описом з резюме проектної ідеї. Ця частина може бути окремою як вид каталогу регіональних проектів.

Шляхом виконання цих трьох етапів фази програмування збирається вся інформація, необхідна для створення оперативної частини стратегії.

## 6. Структура і зміст плану впровадження (оперативного плану)

... (вони можуть бути різними)

Структура Стратегічного документа повинна бути чіткою та легко читатися. Його «тіло» складається зі стратегічної частини (стратегічні цілі, конкретні пріоритетні цілі, заходи) та оперативної частини – Програмного документа з програмами та проектами.

### Глава I: Вступ

- Місія та принципи
- Основа (узгодженість із плановим документом більш високого рівня)
- Суб'єкти процесу
- Методологія та процедура
- Видимість

### Глава V: Оперативний план – Програмний документ

Програми, підпрограми та проекти (або перелічені у каталозі регіональних проектів)

### Глава VI: Інституціональна основа для впровадження

### Глава VII: Фінансова основа для впровадження

### Глава VIII: Оцінка впливу на навколишнє середовище

### Глава VII: Система і процес моніторингу

# Додаток 1. Приклад організації та обов'язків щодо розроблення СЕА



## ПРИНЦИП ДІЇ ПРОЦЕСУ СЕА

Процес підготовки СЕА проводиться у 4 фази:

1. збирання даних, де вони відсутні
2. аналіз
3. складання документу СЕА
4. просування СЕА, завершення документу СЕА

Фаза	Вид діяльності	Оператор	Комунікація/результати	Дата
Збирання і аналіз даних	Угода щодо документів, плану, комунікації та звітності	Готує та організує АРР	Запуск угоди (протоколу)	15.11
	Збирання відсутніх даних (список готує фахівець АРР з баз даних)	Збираються у задіяних операторів	Копії даних надіслані до АРР	10.12
	Аналіз даних на основі керівних принципів	Оператори згідно з їхньою кваліфікацією та спеціалізацією	Аналіз направлений до АРР	5.01
	Коротка перевірка даних і аналізу	Фахівець АРР із баз даних	Оцінка, підготовлена фахівцем з розробки стратегії	10.01
Складення документу СЕА	Побудова документу, технічний контроль потрібних умовних позначень і нумерації, опису таблиць і джерел даних	Фахівець АРР з розробки стратегії	Складений документ направлений до АРР	15.01
	Текст щодо методології та прийомів	Фахівець АРР з розробки стратегії		15.01
Проведення СЕА	Документ складений			15.01
	Підготовка резюме СЕА (максимум 15 сторінок)	Фахівець АРР з розробки стратегії		20.01
Просування СЕА	Організація круглого столу (СЕА, SWOT, порівняні переваги, стратегічні напрямки)	АРР	Фахівці АРР з розробки стратегії готують результати SWOT-аналізу, SWOT-матрицю та пропозицію щодо порівняних переваг і стратегічних напрямків	10.02
	План просування	АРР/обласна рада		10.02
	Завершення СЕА + документ щодо SWOT	Фахівець АРР з розробки стратегії	Коментарі проаналізовані та враховані у СЕА	20.02
	Перевірка перекладу	Експерт		25.02
	Верстка і підготовка до друку	АРР		25.02

**У цьому процесі будуть задіяні:**

- АРР та його фахівці, задіяні у виконанні оперативних завдань процесу СЕА;
- місцевий спеціаліст для поглибленого аналізу та координації процесу з професійної точки зору;
- можливо залучення інститутів або іншої відповідної організації.

**Навчання та забезпечення процесу збирання і аналізу даних:**

- базові принципи проведення процесу:
  - а** зміст СЕА (одна сторінка)
  - б** шаблон СЕА (п'ять сторінок)
  - в** перелік даних, що мають бути зібрані;
  - г** докладний план роботи;
  - д** форма щотижневої звітності
  - е** шаблон звітності про місію з рекомендаціями.
- комунікація:
  - а** відповідний докладний план роботи, група СЕА передає зібрані дані до АРР;
  - б** усі факти затримок у виконанні основних етапів повідомляються АРР;
  - в** усі запитання, коментарі, перешкоди або рекомендації відзначатимуться у щотижневому звіті (навіть після усунення або обговорення з АРР).
- звітність:
  - а** щотижневий звіт надсилатиметься щоп'ятниці (наприкінці робочого дня) до АРР;
  - б** наприкінці проектного завдання заключний звіт буде надісланий до АРР;
  - в** АРР (призначений відповідальний фахівець) контролює стан виконання процесу.

**Якість:**

## Мінімальні вимоги до якості:

- усі зібрані дані матимуть чітко зазначені джерела (статистичне управління, область та її департаменти, район, муніципалітет, міжнародні організації);
- зазначена можливість подвійної перевірки даних;
- аналіз надасть вказівки щодо стратегічних цілей та розвитку;
- заходи зададуть напрям посилення конкурентної переваги регіону;
- аналіз надасть чітку картину SWOT і можливостей розвитку;
- якщо зручно, можна застосувати методику Портера.

**Звіт про якість:**

Усі задіяні у розробленні СЕА, щотижня звітуватимуть про перешкоди та рекомендації. Рекомендації також будуть окремою частиною заключного звіту наприкінці виконання місії.

Рекомендації можуть стосуватися, наприклад:

- якості даних;
- управління даними та методів обробки даних;
- збирання даних у статистичних та інших установах;
- звітів щодо наявних даних та інформації;
- інституціонального будівництва;
- ....

**Координація процесу та внесків фахівця з СЕА:**

Для забезпечення комплексного підходу та гармонізації процесу АРР забезпечить розбудову спроможності, координацію та опрацювання підсумкових документів. Усі копії даних, аналітичних та інших документів, складених групою СЕА, будуть послідовно передаватися фахівцеві АРР з розробки стратегії.

**Як обробляти дані та інформацію для СЕА**

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>1. ГЕОГРАФІЯ І ТОПОГРАФІЯ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Географічні характеристики та топографічний профіль.</li> <li>■ Можливості особливого розвитку, які передбачаються географічним розташуванням.</li> <li>■ Перешкоди регіональному розвитку.</li> <li>■ Зв'язки з іншими областями.</li> <li>■ Відстань від основних точок росту і центрів зосередження населення.</li> <li>■ Основні зв'язки з обласними, міжобласними та міжнародними транспортними магістралями (дороги, залізниці, аеропорти)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Описові:</b> загальні переваги через географічні характеристики і топографію, спеціальні можливості розвитку (і перешкоди), які витікають із географічного розташування і т.д.</li> </ul>
<b>2. ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР + РЕСУРСИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Структура внутрішньо регіонального центру</li> <li>■ Тип регіону</li> <li>■ Головні природні ресурси: корисні копалини, ландшафт, сільськогосподарські і/або комерційні території, якість ґрунту і т.д.</li> <li>■ Клімат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Територіальні плани</li> <li>■ Огляди економічного стану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Описові:</b> тип регіону (сільськогосподарський&lt;&gt;промисловий, сільський&lt;&gt;міський і т.д.)</li> <li>■ <b>Кількісні:</b> населення, природні багатства, ступінь агломерації</li> <li>■ <b>Якісні:</b> порівняльні переваги/ особливості області; наявність, зайнятість та вартість природних ресурсів і т.д.</li> </ul>



АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>3. НАСЕЛЕННЯ ТА ДЕМОГРАФІЯ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Загальні демографічні тенденції та особливості.</li> <li>Віковий склад населення та загальні диспропорції.</li> <li>Етнічний склад.</li> <li>Міграційні тенденції і становище з особами, які повернулися додому/переміщеними особами (біженцями).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Статистика населення за віком, статтю, етнічними групами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> тривалість життя, рівень народжуваності/смертності, міграційні потоки і т.д.</li> <li><b>Описові:</b> прогноз тенденцій</li> </ul>
<b>4. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ + РИНОК ПРАЦІ</b>		
<b>4.1. Віковий склад самодіяльного населення</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поточний віковий склад.</li> <li>Майбутні напрямки розвитку самодіяльного населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Статистика стосовно робочої сили по галузям та статі.</li> <li>Демографічні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні</b></li> <li><b>Якісні:</b> динаміка росту чисельності населення (+/-)</li> <li><b>Описові:</b> зв'язок вікового складу і (майбутньої) продуктивності, можливі майбутні соціально-економічні проблеми і т.д.</li> </ul>
<b>4.2. Робоча сила + структура доходів</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сучасний рівень безробіття.</li> <li>Сучасні тенденції безробіття.</li> <li>Структура безробітного населення (вік, стать, національна приналежність, кваліфікація і т.д.).</li> <li>Середній дохід на душу населення і по галузям (внутрішня купівельна здатність).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Статистика ринку праці</li> <li>Демографічні дослідження</li> <li>Економічні огляди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні</b></li> <li><b>Якісні:</b> зв'язок безробіття та структури доходів, визначення проблемних груп і т.д.</li> <li><b>Описові:</b> зв'язок структури доходів і внутрішнього ринку (наприклад, бідності і т.д.)</li> </ul>
<b>4.3. Структура кваліфікацій</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість студентів за рік та їх кваліфікація</li> <li>Участь у заходах професійного навчання (без відриву від виробництва, державних, приватних і т.д.).</li> <li>Кваліфікаційні вимоги ділових кіл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Статистика освіти та кваліфікацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні</b></li> <li><b>Якісні:</b> оцінка профілю кваліфікацій самодіяльного населення</li> <li><b>Описові:</b> порівняльна ситуація в інших областях, відповідність кваліфікаційних профілів і т.д.</li> </ul>

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>5. ІНФРАСТРУКТУРА</b>		
<b>5.1. Транспорт (обладнання, ланки, яких бракує)</b>		
<b>5.1.1. Мережа доріг</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортне сполучення</li> <li>Внутрішньорегіональні транспортні зв'язки</li> <li>Внутрішньорегіональна мережа доріг</li> <li>Субрегіональна/місцева мережа доріг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Державні/європейські транспортні схеми</li> <li>Територіальні плани</li> <li>Плани місцевого розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> кількість, щільність, використання і т.д.</li> <li><b>Якісні:</b> якість та пропускна здатність доріг</li> <li><b>Описові:</b> ланки, яких бракує, та «вузькі» місця</li> </ul>
<b>5.1.2. Система залізниць</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортне сполучення</li> <li>Внутрішньо регіональні транспортні зв'язки</li> <li>Транспортні вузли регіонального/міжрегіонального значення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Державні/європейські транспортні схеми</li> <li>Територіальні плани</li> <li>Плани місцевого розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> кількість, щільність, використання і т.д.</li> <li><b>Якісні:</b> якість залізничних шляхів</li> <li><b>Описові:</b> ланки, яких бракує, та «вузькі» місця</li> </ul>
<b>5.1.3. Повітряний, річковий та морський транспорт</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Великі аеропорти та гавані</li> <li>Обладнання аеропортів та гаваней</li> <li>Економічна функція аеропортів та гаваней</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Державні/європейські транспортні схеми</li> <li>Територіальні плани</li> <li>Плани економічного розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> кількість, використання, зайнятість, оборот і т.д.</li> <li><b>Якісні:</b> порівняльна оцінка</li> <li><b>Описові:</b> ланки, яких бракує, та «вузькі» місця</li> </ul>
<b>5.1.4. Логістика та логістичні мережі</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Основні вантажні вузли: гавані, аеропорти, залізничні станції.</li> <li>Основні логістичні центри (державні, приватні)</li> <li>Місця перетину кордону для вантажного транспорту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плани економічного розвитку</li> <li>Територіальні плани</li> <li>Державні транспортні схеми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> кількість, використання, зайнятість, оборот і т.д.</li> <li><b>Якісні:</b> порівняльна оцінка</li> <li><b>Описові:</b> ланки, яких бракує, та «вузькі» місця</li> </ul>
<b>5.2. Екологічна інфраструктура</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Водопостачання та відведення і очистка стічних вод</li> <li>Утилізація відходів та потужності</li> <li>Зв'язок з основними промисловими підприємствами.</li> <li>Державне або приватне управління</li> <li>Ціни і тарифи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плани місцевого розвитку</li> <li>Природоохоронне законодавство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Кількісні:</b> кількість, розмір, потужність, «вузькі» місця</li> <li><b>Якісні:</b> якість життя, асигнування для ведення комерційної діяльності, якість розташування промислових об'єктів і т.д.</li> </ul>

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>5.3. Енергетична інфраструктура і постачання енергії</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наявні природні енергетичні ресурси</li> <li>■ Використання внутрішніх енергетичних ресурсів</li> <li>■ Доля енергетичних ресурсів, які ввозяться</li> <li>■ Система постачання електроенергії, газу і нафти</li> <li>■ Відновлювані енергоресурси</li> <li>■ Ціни на енергію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Державна статистика</li> <li>■ Основні постачальники енергії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> потужність, наявність, ціни і т.д.</li> <li>■ <b>Якісні:</b> собівартість, промисловість та екологія, умови життя і т.д.</li> </ul>
<b>5.4. Промислова інфраструктура</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наявні індустріальні/комерційні території</li> <li>■ Інкубатори, технопарки, комерційні парки і т.д. (фізичні питання) (&gt; див. нижче «Інфраструктура послуг»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Агенції місцевого розвитку</li> <li>■ Міські адміністрації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> розмір, ціна і т.д.</li> <li>■ <b>Якісні:</b> розташування, потужності, якість, володіння, розвиток і т.д.</li> <li>■ <b>Описові:</b> можливості економічного і комерційного розвитку.</li> </ul>
<b>5.5. Інфраструктура зв'язку</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Телекомунікаційна мережа (кабельна)</li> <li>■ Телекомунікаційна мережа (бездротова)</li> <li>■ Кількість підключень до Інтернету</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> кількість та поширення комунікацій</li> <li>■ <b>Якісні:</b> щільність, якість, наявність, ціна і т.д.</li> </ul>
<b>5.6. Освітня інфраструктура</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Початкові та середні школи</li> <li>■ Університети та інші учбові заклади</li> <li>■ Заклади професійного навчання</li> <li>■ Напівдержавні та приватні заклади (&gt; див. нижче «Інфраструктура наукових досліджень та розробок»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Адміністрації (рівень організацій та місцевий рівень)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> кількість закладів та учнів/студентів, випускників за рік, а також кваліфікація і т.д.</li> <li>■ <b>Якісні:</b> доступність та наявність, види та характер навчання, курсів та програм і т.д.</li> <li>■ <b>Описові:</b> порівняння з міжнародними стандартами, відповідність кваліфікаційних програм та і т.д.</li> </ul>
<b>5.7. Соціальна інфраструктура</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Охорона здоров'я</li> <li>■ Об'єкти соціального обслуговування</li> <li>■ Центри зайнятості та агенції з працевлаштування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Місцеві адміністрації</li> <li>■ Бюро з працевлаштування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні</b></li> </ul>

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>5.8. Спорт і дозвілля (&gt; див «Туризм»)</b>		
<b>6. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО</b>		
<b>6.1. Макроекономічні показники</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ВВП на душу населення</li> <li>■ Торгівельний баланс/структура імпорту-експорту</li> <li>■ Галузева структура і ступінь диверсифікації</li> <li>■ Тенденції у сфері прямих іноземних інвестицій</li> </ul>		
<b>6.2. Галузева ефективність (специфікація для кожної галузі!!)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Типологія підприємницької діяльності</li> <li>■ Приватизація та власність</li> <li>■ Товари та структура виробництва</li> <li>■ Основні ринки</li> <li>■ Структура зайнятості</li> <li>■ Середній оборот</li> <li>■ Середній обсяг інвестицій у НДД</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Податкові інспекції</li> <li>■ Торгові палати</li> <li>■ Муніципалітети</li> <li>■ Необхідні власні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> кількість і розмір компаній, кількість новостворюваних підприємств і СП/ПП, експортні курси, обсяг виробництва і т.д.</li> <li>■ <b>Якісні:</b> ступінь приватизації, ступінь диверсифікації, порівняльна конкурентоспроможність, товари і процеси, новаторський потенціал</li> <li>■ <b>Описові:</b> ділове середовище для новаторських МСП і нових підприємств</li> </ul>
<b>6.3. Дослідження, Технологія, Новаторство</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Університети та дослідницькі центри</li> <li>■ Наявні технологічні ресурси (державні і приватні)</li> <li>■ Середній обсяг інвестицій у НДД (державні і приватні)</li> <li>■ Консультативні послуги орієнтовані на новаторство</li> <li>■ Орієнтована на новаторство інфраструктура (див. нижче)</li> <li>■ Мережі передачі (формальні і неформальні)</li> <li>■ Заклади прикладного навчання та підвищення кваліфікації</li> <li>■ МСП і нові підприємства націлені на новаторство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Університети, дослідницькі центри</li> <li>■ Крупні компанії</li> <li>■ Потрібні власні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Кількісні:</b> кількість державних і приватних технологічних ресурсів, дорадчих послуг і т.д.;</li> <li>■ <b>Якісні:</b> кількість і розмір новостворених підприємств, типи технологій, якість структур передачі, відповідність кваліфікаційних органів і т.д.</li> <li>■ <b>Описові:</b> порівняльний погляд на інноваційну ефективність відносно майбутнього потенціалу економіки регіону</li> </ul>

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
<b>6.4. Інфраструктура служб</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ АРР, АЕР та центри обслуговування</li> <li>▪ Інкубатори, технопарки, комерційні центри і т.д. (послуги)</li> <li>▪ Посередницькі організації</li> <li>▪ Державна і приватна банківська система</li> <li>▪ Відповідні торгово-промислові ярмарки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Державні адміністрації</li> <li>▪ Потрібні власні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Кількісні:</b> кількість та розташування</li> <li>▪ <b>Якісні:</b> обсяг та вартість послуг, наявність, доступність і т.д.</li> <li>▪ <b>Описові:</b> пристосування до вимог підприємств, відповідність розташування і послуг і т.д.</li> </ul>
<b>6.5. Виробники та процеси</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ланцюги «виробник-постачальник»</li> <li>▪ Промислові кластери</li> <li>▪ Технологічні кластери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Потрібні власні дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Кількісні:</b> кількість і розмір</li> <li>▪ <b>Якісні:</b> галузь, тип, диверсифікація, ринкова орієнтація, регіональне проникнення і т.д.</li> <li>▪ <b>Описові:</b> економічний вплив та конкурентоспроможність</li> </ul>
<b>6.6. Туристична інфраструктура</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Природні курорти/національні парки і т.д.</li> <li>▪ Фізична інфраструктура</li> <li>▪ Основні культурні послуги</li> <li>▪ Основні спортивні об'єкти та центри дозвілля</li> <li>▪ Готелі та розміщення</li> <li>▪ Спеціальні туристичні пропозиції (напр., зелений туризм і т.д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Місцеві/районні адміністрації</li> <li>▪ Туристичні ради</li> <li>▪ Торгові палати</li> <li>▪ Асоціації готелів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Кількісні:</b> кількість (напр., кількість ліжок), коефіцієнт використання потужностей і т.д.</li> <li>▪ <b>Якісні:</b> розташування, якість, доступність, вартість, конкурентоздатність</li> <li>▪ <b>Описові:</b> порівняльна оцінка туристичних пропозицій</li> </ul>

## Дані, які потрібно зібрати

### 1. ГЕОГРАФІЯ ТА ТОПОГРАФІЯ

#### Географічні характеристики та топографічні профілі.

- Опис розташування регіону та загальні переваги його розташування
- Площа регіону

#### Площа районів, км<sup>2</sup>

Район	км <sup>2</sup>

Надати опис:

- Опис топографії та її загальні переваги
  - рівнини, плоскогір'я >700м:
  - гори та гірські населені пункти

Гори	Гірські населені пункти	Висота

Джерело інформації:

- ріки

Ріка	км (загалом)	км (у регіоні)

Джерело інформації:

- озера

Озеро	км <sup>2</sup>	Водосховища

Джерело інформації:

- висота над рівнем моря (надати опис)

Особливі можливості для розвитку, що впливають з географічного положення.  
(Специфічні природні умови і ресурси що надають переваги, пов'язані з положенням регіону)

Надати опис:

Перешкоди на шляху регіонального розвитку.

(Специфічні природні умови і ресурси як обмеження, що пов'язані з положенням регіону)

Надати опис:

Зв'язок та наявність мереж, що пов'язують з іншими регіонами.

- Головні дороги у регіоні та такі, що пов'язують його з іншими регіонами

Надати опис:

Дані:

Центри суміжних областей	Відстань від центру регіону, км

Місце призначення (від-до)	Протяжність у регіоні, км	Якість

Джерело інформації:

- Головні залізничні дороги, що пов'язують його з іншими регіонами

Місце призначення (від-до)	Протяжність у регіоні, км	Коментарі

Джерело інформації:

- Інші основні зв'язки (електроенергетичні системи, телекомунікації тощо) з іншими регіонами

Надати опис:

Відстань до головних полюсів зростання та населених пунктів.

Міста					

Джерело інформації:

Доступність

Середня відстань від поселення до місць надання послуг (медичних, освітніх...)

Надати опис:

Головні зв'язки сполучення з регіональними, міжрегіональними, міжнародними транспортними лініями (автомобільними, залізничними, аеропортами)

Надати опис:

Відстань від-до	автомагістраль, інше	Аеропорт	Залізниця

Джерело інформації:

## 2. ПРОСТОРОВА ХАРАКТЕРИСТИКА + РЕСУРСИ

Тип регіону надати опис

- сільськогосподарський<>промисловий,
- сільський<>міський
- тощо.

Основні природні ресурси

- Мінеральні ресурси
- Земля та ліси
- Вода
- тощо.

Мінеральні ресурси

Мінерали/Руда	Розташування	Запаси, млн.тонн

Джерело інформації:

Земля та ліси

Земля (км <sup>2</sup> )		Ліси (км <sup>2</sup> )
Сільськогосподарські землі	Рілля	

Джерело інформації:

Клімат

- Опис клімату (тип клімату)

Мінімальна температура	Максимальна температура	Середньорічна температура	Середньорічна кількість опадів

Джерело інформації:

## 3. НАСЕЛЕННЯ ТА ДЕМОГРАФІЯ

Основні демографічні тенденції та характеристики.

- кількість мешканців у населеному пункті:

Мешканці/ Національність	Українці	Росіяни	Білоруси	Інші	Загалом
перепис 1					
перепис 2					

Джерело інформації:

- зростання населення

Надати опис:

**Міське населення (великі міста), тис осіб**

Міста	2008	2009	2010
<b>Разом</b>			

Джерело інформації:

- співвідношення населення у великих містах / всього населення регіону
- Очікувана тривалість життя
- Рівень народжуваності / смертності

**Рівень народжуваності / рівень смертності**

2008			2009			2010		
Рівень народжуваності	Рівень смертності	Природний приріст	Рівень народжуваності	Рівень смертності	Природний приріст	Рівень народжуваності	Рівень смертності	Природний приріст

Джерело інформації:

**Щільність населення, осіб на км<sup>2</sup>**

Міста	2008	2010

Джерело інформації:

- Прогноз тенденції - надати опис

Розподіл населення за віком та статтю.

- Кількість населення за віковими групами

**Кількість населення / вік**

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

0-7	8-15	16-25	26-60	>60

Джерело інформації:

- Кількість населення за статтю

**Кількість населення за віковими групами та статтю**

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

0-7		8-15		16-65		65-	
Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки

Джерело інформації:

Етнічний склад.

(Кількість населення за ознакою етнічного походження)

Надати опис:

Міграція

Надати опис:

**4. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА РИНОК ПРАЦІ**

**4.1. Активне населення-вікова структура**

**Тенденція активного населення, тис осіб**

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

Вік	2008	2009	2010	Загалом
14-18				
15-50				
>51				
Разом				

Джерело інформації: населення працездатного віку: чоловіки – 16-59 років, жінки – 16-54 роки.

Надати опис: ТЕНДЕНЦІЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### Поточна ситуація щодо кількості активного населення (2011 рік)

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

Вік	Чоловіки	Жінки
14-18		
15-50		
>51		
Разом		

Джерело інформації:

### Поточна ситуація щодо кількості активного міського/сільського населення (15-70р.) (2008 рік), тис. осіб

Стать	Міське	Сільське
Чоловіки		
Жінки		
Разом		

Джерело інформації:

Надати опис (зв'язок - вікова структура/продуктивність; проблеми, майбутні проблеми)

## 4.2. Робоча сила і структура доходів

### 4.2.1. Безробіття

#### Безробіття за віковими групами

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

Вік	2008	2009	2010	Загалом
18-30				
30-50				
>51				
Разом				

Джерело інформації:

у % до економічно активного населення відповідної вікової групи

Дані для кожного району

Надати опис: ТЕНДЕНЦІЇ та ІНДЕКСИ

### Безробіття за статтю, осіб

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

Вік	Чоловіки	Жінки
14-18		
15-50		
>51		
Разом		

Джерело інформації:

Дані для кожного району

### Безробіття за тривалістю (у разі наявності даних) рівнем освіти

Вікова структура має бути адаптована відповідно до наявних даних

Безробіття, років	Початкова школа		Середня школа		Вища освіта		Вдосконалено		Разом
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	
1-5									
6-10									
11-15									
>15									
Разом									

Залежність терміну безробіття від віку, статі та освіти, виявлення проблемних груп

Надати опис:

### Безробіття за секторами

Сектор	2008	2009	Індекс 09/08	2010	Індекс 10/09	Індекс 10/08
Сільське господарство, лісництво						
Гірнична промисловість, енергетика						
Обробна промисловість						
Торгівля						
Громадське харчування						
Зв'язок						
Будівництво						
Банківські/Фінансові інституції						
Транспорт						
Побутові послуги						
Державний сектор/управління						

Джерело інформації:

**Зайнятість за районами**

Муніципалітет	2008	2009	Індекс 09/08	2010	Індекс 10/09	Індекс 10/08

Джерело інформації:

**Зайнятість за рівнем освіти:**

	Незакінчена початкова школа	Початкова школа	Середня школа	Спеціаліст	Магістр	Кандидат наук	Інше
Чоловіки							
Жінки							
Разом							

Джерело інформації:

Графіки зайнятості та безробіття у регіоні у 2008, 2009, 2010 роках

Секторна діаграма: Безробіття за кваліфікацією

Секторна діаграма: Зайнятість за кваліфікацією

**Заробітна плата за секторами (у разі наявності даних), грн**

Сектор	2009	2010	Індекс 10/09, %
Сільське господарство, лісництво			
Гірнична промисловість, енергетика			
Обробна промисловість			
Торгівля			
Громадське харчування			
Зв'язок			
Будівництво			
Банківські/Фінансові інституції			
Транспорт			
Побутові послуги			
Державний сектор/управління			

Джерело інформації:

**4.3. Структура освіти та кваліфікації****Рівень освіти активного населення**

	Незакінчена початкова школа	Початкова школа	Середня школа	Спеціаліст	Магістр	Кандидат наук	Інше
Чоловіки							
Жінки							
Разом							

Джерело інформації:

Дані для кожного району

**5. ІНФРАСТРУКТУРА****5.1. Транспорт (обладнання, ланки, яких бракує)****5.1.1. Мережа доріг** (кількість, щільність, використання тощо, якість та пропускна здатність доріг, ланки, яких бракує і вузькі місця)

Надати опис:

Транспортне сполученняМіжрегіональні транспортні зв'язкиВнутрішньорегіональна мережа дорігСубрегіональна/місцева мережа доріг**Структура доріг та залізничної мережі**

Дороги			Залізничні лінії		
Головні (Загально-державного значення), км	Місцевого значення, км Регіональні	Щільність мережі	км	Промислові лінії	Щільність мережі

Джерело інформації:

**5.1.2. Залізнична мережа** (кількість, щільність, використання тощо, якість залізничних ліній, ланки, яких бракує і вузькі місця)

Надати опис:

Транспортне сполученняМіжрегіональні транспортні зв'язкиТранспортні вузли регіонального/міжрегіонального значення

**5.1.3. Повітряний, річковий та морський транспорт** (кількість, використання, зайнятість, оборот тощо, порівняльна оцінка, ланки, яких бракує і вузькі місця)

*Надати опис:*

Крупні аеропорти та гавані

Аеропорти, гавані	Відстань від центру регіону, км	Відстань від другого найбільшого міста, км

Джерело інформації:

Обладнання аеропортів та гаваней у регіоні (у разі наявності)

Економічна функція аеропортів та гаваней

**5.1.4. Логістика та логістичні мережі** (кількість, використання, зайнятість, оборот тощо, порівняльна оцінка, ланки, яких бракує і вузькі місця)

*Надати опис:*

Основні вантажні вузли: гавані, аеропорти, залізничні станції.

Основні логістичні центри (державні, приватні).

Місця перетину кордону для вантажного транспорту (якщо такі існують у регіоні).

**5.2. Екологічна інфраструктура** (кількість, розмір, потужність, вузькі місця, якість життя, асигнування для ведення комерційної діяльності, якість розташування промислових об'єктів тощо)

Водопостачання та відведення і очистка стічних вод.

Утилізація відходів та потужності.

Районний центр	Організована утилізація відходів		Водопостачання достатнє	Проблеми відведення та очищення води
	приватна	державна		

Джерело інформації:

*Надати опис:*

Зв'язок з основними промисловими підприємствами.

Державне або приватне управління.

Ціни і тарифи.

**5.3. Енергетична інфраструктура і постачання енергії**

Наявні природні енергетичні ресурси

Енергетичні ресурси	Потужність	Використання потужності, %

Інформація за 2010 рік

Джерело інформації:

Використання внутрішніх енергетичних ресурсів

**Енергетичні ресурси, що ввозяться:**

Енергетичний ресурс	2008		2010		Разом	
	Ціна, \$	%	Ціна, \$	%	Ціна, \$	%
Електрична енергія						
Пальне						
Газ						

Джерело інформації:

*Надати опис:*

Система постачання електроенергії, газу і нафти.

Відновлювані енергоресурси.

Ціни на енергію.

**5.4. Промислова інфраструктура**

Наявні індустриальні/комерційні території Інкубатори, технопарки, комерційні парки тощо (фізичні питання)

Фізична інфраструктура	м <sup>2</sup>	Кількість орендарів	Працівники	Муніципалітети
Індустриальні зони				
Технопарки				
Інкубатори				
Вільні економічні зони				

Джерело інформації:



**5.5. Інфраструктура зв'язку****Зв'язок загального користування**

Наявність телефонного зв'язку у містах, тис. апаратів	
Наявність телефонного зв'язку у селах, тис. апаратів	
Кількість телефонних станцій: ▪ міських ▪ сільських	
Кількість основних телефонів на 100 жителів	
Вишок мобільного зв'язку	
Абонентів мобільного зв'язку	

Джерело інформації:

**Телекомунікаційна мережа (кабельна)**

Провайдери телефонного зв'язку	Кількість клієнтів	Ціна кожного під'єднання

Джерело інформації:

**Телекомунікаційна мережа (бездротова)**

Провайдери мобільного зв'язку	Кількість клієнтів

Джерело інформації:

**Кількість підключень до Інтернету**

Провайдери Інтернету	Кількість клієнтів

Джерело інформації:

Тільки регіональні

**Телевізійні та радіо станції:**

Державні телевізійні та радіо станції	Приватні телевізійні та радіо станції	Газети	
		Щоденні	Щотижневі

Джерело інформації:

Тільки регіональні

**5.6. Освітня інфраструктура****Початкові та середні школи**

На місто:

Місто	Загальноосвітні навчальні заклади	Кількість учнів, тис. осіб
Загалом по регіону		

Джерело інформації:

**Університети та інші учбові заклади**

Надати опис:

**Університети та заклади професійного навчання**

Заклад	Головний напрямок навчання	Місто
<b>Заклади професійного навчання</b>		
<b>Університети, інститути</b>		

Джерело інформації:

Тільки регіональні

Тільки заклади, зареєстровані як освітні організації

### 5.7. Соціальна інфраструктура

#### Охорона здоров'я

Лікарні у регіоні:

Лікарні (державні та приватні)	Місткість	Приватні лікарні	Місткість	Основна спеціалізація

Джерело інформації:

Мінеральні та термальні курорти:

Мінеральні курорти	Місткість	Основна спеціалізація

Джерело інформації:

Об'єкти соціального обслуговування

Надати опис:

Центри зайнятості та агенції з працевлаштування

Надати опис:

### 5.8. Спорт і дозвілля

Спортивні об'єкти	Одиниць
Стадіони з трибунами на 1500 місць ▪ з них тенісних корти ▪ з них із штучним покриттям	
Спортивні зали площею не менше 162 кв.м	
Спортивні майданчики	
Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять ▪ з них з тренажерним обладнанням	
Лижні бази	
Стрільбища, тири	
Плавальні басейни	
Гімнастичні містечка з тренажерним обладнанням	
Інші спортивні споруди, у т.ч. легкоатлетичні доріжки у критих приміщеннях	

Джерело інформації:

### Спорт і відпочинок:

Місто	Рекреаційний центр	Спортивні площадки (корти)	Зимові спортивні зали	Інше

Джерело інформації:

#### Зимові спортивні центри

Місто	Лижна інфраструктура, км	Інше

Джерело інформації:

#### Інша спортивна інфраструктура

Надати опис:

## 6. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

### 6.1. Макроекономічні показники

#### ВВП:

$$A \quad \Sigma (R_i - M S_i) :$$

$\Sigma$  (доходи компанії - матеріальні витрати)

$$B \quad \Sigma (W_j + P_j + R_j) :$$

$\Sigma$  (особистий дохід + прибуток + орендна плата і регреси співробітників)

$$B \quad \Sigma (C + I + G + (E - U)) :$$

$\Sigma$  (особистий дохід + інвестиції + громадське споживання +  
+ (експорт-імпорт))

Для кожного району

#### Фінансові показники економіки (млн. грн.)

	Фінансові показники	2008	2009	Індекс 09/08	2010	Індекс 10/09	Індекс 10/08
1	Загальний дохід						
2	Загальні витрати						
3	Прибуток						
4	Дефіцит						
5	Загальна сума активів / пасивів						
6	Розрахунковий чистий дохід						
7	Валовий дохід						

Джерело інформації:

#### Структура валового доходу (грн.)

	Складова	2008	2009	2010	Індекс 10/08	Структура, %		
						2008	2009	2010
1	Оперативні надходження I- Доходи від продажів							
	1.1. Доходи від продажів на внутрішньому ринку							
	1.2. Доходи від продажів на міжнародному ринку							
	1.3. Субвенції, регреси та інші доходи							
	1.4. Інші операційні доходи							
	<b>II- Державні доходи</b>							
2	Доходи від фінансування							
3	Додатковий прибуток							
4	Дохід на душу населення							
	Загальний обсяг доходів							

Джерело інформації:

#### Загальний складу валових витрат (грн.)

	Складова	2008	2009	2010	Індекс 10/08	Структура, %		
						2008	2009	2010
1	Операційні витрати							
2	Фінансування витрат							
3	Непередбачені витрати							
	Загальний обсяг витрат							

Джерело інформації:

#### Фінансові показники за секторами економіки (тис. грн.)

	Сектор	Кількість компаній	Загальний обсяг доходів			Індекс 10/08	Загальний обсяг витрат			Індекс 10/08
			2008	2009	2010		2008	2009	2010	
1	Промис- ловість та видобуток корисних копалин									
2	Сільське господар- ство і ри- бальство									
3	Лісове господар- ство									
4	Цивільне будівни- цтво									
5	Транспорт і зв'язок									
6	Торгівля									
7	Готельне господар- ство та туризм									
8	Ремісниц- тво									
9	Житлово- комуналь- не господа- рство									
10	Фінансові та інші послуги									
11	Загалом економіка									

Джерело інформації:

## Доходи економіки залежно від форми власності (тис. грн.)

	Сектор	2008		2009		2010	
		Приватна	Державна	Приватна	Державна	Приватна	Державна
1	Промисловість та видобуток корисних копалин						
2	Сільське господарство і рибальство						
3	Лісове господарство						
4	Цивільне будівництво						
5	Транспорт і зв'язок						
6	Торгівля						
7	Готельне господарство та туризм						
8	Ремісництво						
9	Житлово-комунальне господарство						
10	Фінансові та інші послуги						
11	Загалом економіка						
	<b>РАЗОМ</b>						

Джерело інформації:

## ЕКСПОРТ ТА ІМПОРТ (тис. дол. США / % від загальної кількості)

	Сектор	2008			2009			2010		
		Експорт	Імпорт	Різниця	Експорт	Імпорт	Різниця	Експорт	Імпорт	Різниця
1	Промисловість та видобуток корисних копалин									
2	Сільське господарство і рибальство									
3	Лісове господарство									
4	Цивільне будівництво									
5	Транспорт і зв'язок									
6	Торгівля									
7	Готельне господарство та туризм									
8	Ремісництво									
9	Житлово-комунальне господарство									
10	Фінансові та інші послуги									
	<b>РАЗОМ</b>									

Джерело інформації:

## ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ (тис. дол. США / % від загального)

	Сектор	2008	Кількість	2009	Кількість	2010	Кількість
1	Промисловість та видобуток корисних копалин						
2	Сільське господарство і рибальство						
3	Лісове господарство						
4	Цивільне будівництво						
5	Транспорт і зв'язок						
6	Торгівля						
7	Готельне господарство та туризм						
8	Ремісництво						
9	Житлово-комунальне господарство						
10	Фінансові та інші послуги						
	<b>РАЗОМ</b>						

Джерело інформації:

## СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА (тис. грн.)

	Галузь економіки	Внутрішній капітал	Іноземний капітал	Процедури (приватизація, прями, аукціони)
1	Видобуток корисних копалин			
2	Харчова промисловість			
3	Металургійна промисловість			
4	Деревообробна та меблева промисловість			
5	Текстиль та шкіра			
6	Паперова промисловість та друкарство			
7	Побутові прилади			
8	Будівельні матеріали			
9	Сільське господарство			
10	Лісове господарство			
11	Цивільне будівництво			
12	Транспорт і зв'язок			
13	Торгівля			
14	Готельне господарство та туризм			
15	Ремісництво			
16	Житлово-комунальне господарство			
17	Фінансові та інші послуги			
	<b>Разом</b>			

Джерело інформації:

## Кількість суб'єктів господарювання в галузях економіки

	Галузь економіки	Кількість суб'єктів господарювання		Разом	Число зайнятих (у роботі)		Разом
		Державна	Приватна		Державна	Приватна	
1	Видобуток корисних копалин						
2	Харчова промисловість						
3	Металургійна промисловість						
4	Деревообробна та меблева промисловість						
5	Текстиль та шкіра						
6	Паперова промисловість та друкарство						
7	Побутові прилади						
8	Будівельні матеріали						
9	Сільське господарство						
10	Лісове господарство						
11	Цивільне будівництво						
12	Транспорт і зв'язок						
13	Торгівля						
14	Готельне господарство та туризм						
15	Ремісництво						
16	Житлово-комунальне господарство						
17	Фінансові та інші послуги						
	<b>Разом</b>						

Джерело інформації:

## Доходи та зайнятість по секторах економіки (тис. грн.)

	Сектор	Кількість суб'єктів	Чистий дохід			Індекс 10/08	Середня чисельність працівників за годину			Індекс 10/08
			2008	2009	2010		2008	2009	2010	
1	Промисловість та видобуток корисних копалин									
2	Сільське господарство і рибальство									
3	Лісове господарство									
4	Цивільне будівництво									
5	Транспорт і зв'язок									
6	Торгівля									
7	Готельне господарство та туризм									
8	Ремісництво									
9	Житлово-комунальне господарство									
10	Фінансові та інші послуги									
	<b>Разом</b>									

Джерело інформації:







### 6.6. Туризм

#### Готелі, санаторно-курортні та оздоровчі заклади

	Усього	у них місць, тис.
Готелі та інші місця для тимчасового проживання		
Санаторії та пансіонати з лікуванням		
Санаторії-профілакторії		
Будинки і пансіонати відпочинку		
Бази та інші заклади відпочинку		
Дитячі оздоровчі табори		

#### Туристичний потенціал

Вид послуг	Приватний сектор	Державний сектор	Кількість державних суб'єктів
“Ночівля зі сніданком”			
Ресторани			
Курорти з мінеральними водами			
Житло у приватному секторі			

#### Використання туристичних можливостей

Вид послуг	2008, % від загальної місткості		2009, % від загальної місткості		2010, % від загальної місткості	
	Приватні	Державні	Приватні	Державні	Приватні	Державні
“Ночівля зі сніданком”						
Ресторани						
Курорти з мінеральними водами						
Житло у приватному секторі						

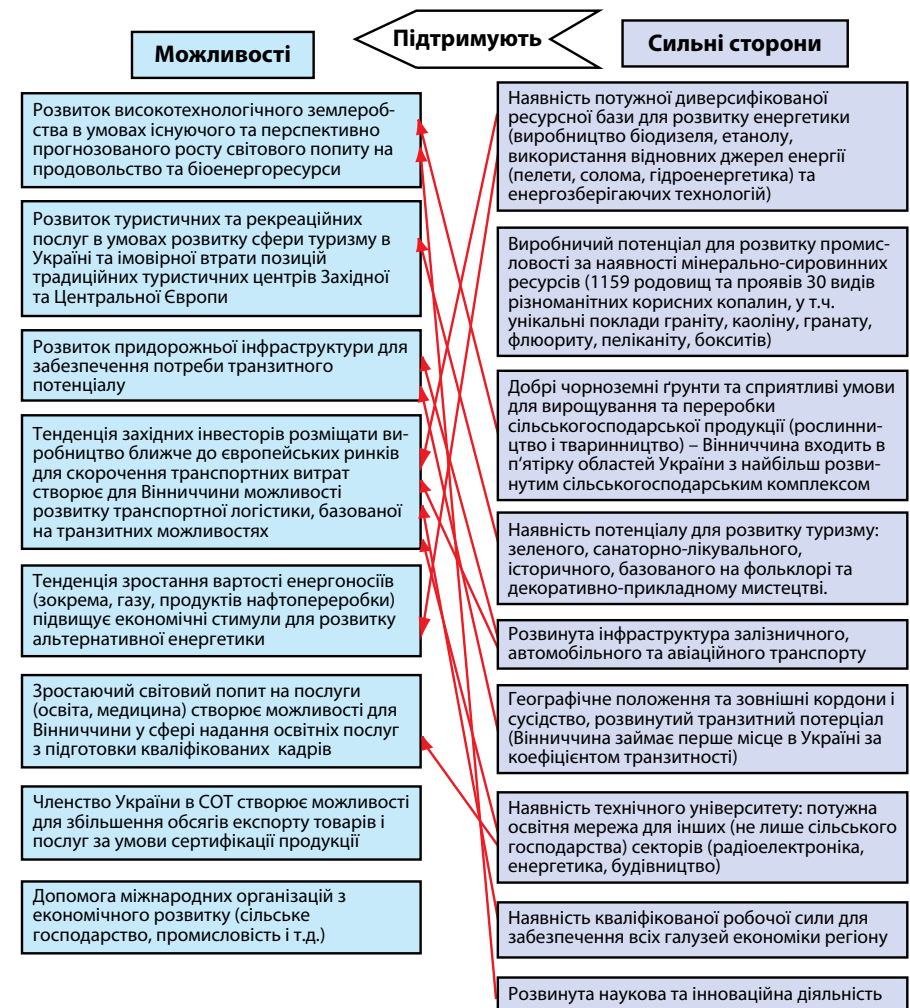


## Додаток 2. Приклад вправи зі SWOT-матрицею

### SWOT-матриця

Результат розгляду SWOT-матриці для стратегії Вінницької області на 2011-2013 роки

а. SWOT-матриця «можливості: сильні сторони». Співставлення сильних сторін (внутрішні фактори), щоб максимально використати можливості (зовнішні фактори).



б. SWOT-матриця «слабкі сторони:можливості»: Як подолати слабкі сторони (внутрішні фактори) через використання можливостей (зовнішні фактори).



в. SWOT матриця «загрози: слабкі сторони»: Можливості можуть зменшити вплив загроз, які підкріплені слабкими сторонами.





**Додаток 3.  
Публікація оголошення про  
конкурс проектних ідей**

**Оголошення про збір ідей проектів  
до Плану реалізації Стратегії регіонального розвитку**

Обласна державна адміністрація, обласна рада, агенція регіонального розвитку здійснюють перегляд стратегії регіонального розвитку та розробляють план реалізації стратегії регіонального розвитку регіону на період 2011 - 2013 рр.. Розробка плану реалізації СРР передбачає збір ідей проектів, які дозволяють реалізувати Стратегію регіонального розвитку області. Ідеї проектів буде відібрано, пропрацьовано та пріоритезовано Робочою групою із розробки Плану реалізації СРР. За результатами цієї роботи буде сформовано Каталог проектів і визначено джерела їх фінансування.

Ми запрошуємо органи місцевого самоврядування, громадські організації, установи та організації усіх форм власності та усіх осіб зацікавлених у розвитку свого регіону представити ідею(ї) проекту(ів), які на вашу думку допоможуть реалізувати завдання Стратегії регіонального розвитку. Для включення у План реалізації СРР ідеї проектів обов'язково повинні відповідати таким основним критеріям:

1. Індивідуальні юридичні особи, підприємці чи фізичні особи не мають права бути прямими бенефіціарами проекту
2. Термін реалізації проекту до трьох років
3. Максимальний бюджет проекту – 5 млн. грн..
4. Проектні ідеї повинні відповідати одному з п'яти завдань регіонального розвитку:
  1. Скорочення дисбалансів розвитку завдяки підтримці менш розвинутих територій та територій з проблемами розвитку (через використання економічних стимулів та інструментів, інструментів розвитку сільських територій)
  2. Стимулювання полюсів зростання та їхніх стосунків з периферією (реалізуючи заходи із розбудови та зміцнення економічної інфраструктури, залучення внутрішніх та прямих зовнішніх інвестицій, розвитку інновацій та практичного застосування наукових розробок);
  3. Підтримка функціональної взаємодії мережі малих міст (поліцентризм) та збільшення їхньої ролі у розвитку регіону (заходи із вирішення спільних проблем ЖКГ, зайнятості, твердої інфраструктури) ;
  4. Забезпечення регіональної доступності (права громадян мати можливість зайнятості, отримання публічних послуг, культурного розвитку і соціальних пільг незалежно від місця проживання), що передбачає заходи із розвитку фізичної інфраструктури, телекомунікації, соціальної інфраструктури в селах і гірських районах, запобігання міграції, тощо).
5. Подібний проект ще не реалізовувався у відповідній території;
6. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проекту;
7. Проектну ідею представлено у формі, що додається (форма містить контактні дані автора ідеї, для того, щоб у випадку не заповнення певних полів, була можливість зв'язатися і уточнити деталі).
8. Проектна ідея повинна стосуватися однієї операційної цілі та одного або кількох завдань із Стратегічних рамок Плану реалізації Стратегії регіонального розвитку
9. Проектну ідею має бути надіслано не пізніше \_\_ \_\_ \_\_ 2010 року, 17.00

Ми запрошуємо запропонувати Ваші креативні ідеї, реалізація яких забезпечить сталий розвиток регіону. Заповнену форму подачі проектної ідеї надішліть будь ласка електронною поштою, факсом або поштою. Кількість проектних ідей від однієї особи чи організації не обмежена.

Куди надсилати заповнені форми подачі проектних ідей:

Факс: ( )

Електронна адреса: abc@abc.ua

Поштова адреса: індекс, місто, вулиця, будинок, офіс

Якщо у Вас виникли запитання, будь ласка, контакуйте із пані/паном \_\_\_\_\_,

телефон (код) \_\_\_\_\_ .



**Додаток 4.  
Шаблон резюме  
проектної ідеї**

**Приклад 1: Зразок форми для збору проектних ідей для Плану реалізації  
Стратегії регіонального розвитку Вінницької області 2011-2013**

**Хто пропонує проект<sup>1</sup>:** \_\_\_\_\_ **Тел. (моб.):** \_\_\_\_\_

**Email<sup>2</sup>:** \_\_\_\_\_ **Контактна особа<sup>3</sup>:** \_\_\_\_\_

<p><b>Захід (заходи) із Оголошення про збір проектних ідей:</b></p> <p>➤ _____</p> <p>➤ _____</p> <p>Назвіть один (максимум два заходи) із Оголошення про пошук проектних ідей, до яких найбільше стосується Ваша проектна ідея.</p>														
<p><b>Назва проекту:</b> _____</p> <p>Назва проекту повинна відображати його зміст використовуючи настільки мало слів наскільки це можливо.</p>														
<p><b>Короткий опис проекту:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Максимально стислий опис проблеми і змін, які буде досягнуто, внаслідок реалізації проекту.</p>														
<p><b>Очікувані результати:</b></p> <p>➤ _____</p> <p>➤ _____</p> <p>➤ _____</p> <p>Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у наступній формі «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань на які спрямований проект.</p>	<p><b>Ключові заходи:</b></p> <p>→ _____</p> <p>→ _____</p> <p>→ _____</p> <p>Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення», «підготовка», «організація» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.</p>													
<p><b>Наявні джерела спів-фінансування: грн.</b></p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p> <p>Зазначте ключові джерела уже забезпеченого спів-фінансування (якщо є) та відповідні наявні суми.</p>	<p><b>Необхідна фінансова динаміка:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Рік</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Сума (грн.)</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Джерело</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Зазначте розмір фінансування необхідний для реалізації проектів на три роки.</p>	Рік	2011	2012	2013	<b>Сума (грн.)</b>				<b>Джерело</b>				
Рік	2011	2012	2013											
<b>Сума (грн.)</b>														
<b>Джерело</b>														
<p><b>Ключові передумови та ризики для реалізації:</b></p> <p>➤ _____</p> <p>➤ _____</p> <p>➤ _____</p> <p>Зазначте ключові передумови (які мають бути забезпечені), бар'єри (які треба усунути) і ризики (які загрожують) для успішної реалізації проекту.</p>	<p><b>Загальна вартість проекту (грн.):</b></p> <p>Наявне фінансування: _____ грн.</p> <p>Необхідно: _____ грн.</p> <p>Разом: _____ грн.</p>	<p><b>Період здійснення проекту:</b></p> <p><b>З (місяць/рік):</b> _____ <b>До (місяць/рік):</b> _____</p>												
<p><b>Статус готовності проекту:</b></p> <p>a) Готовий для реалізації (може розпочатися негайно)</p> <p>b) Необхідне/бажане передінвестиційне дослідження</p> <p>c) Розробка технічної документації та техніко-економічне обґрунтування</p> <p>d) Проектна пропозиція</p> <p>e) Ідея проекту</p>	<p><b>Територія на якій проект матиме вплив:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Які населені пункти чи райони області</p>	<p><b>Необхідні матеріальні ресурси:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Будівлі, земля, обладнання...</p>												
<p><b>Ключові потенційні учасники реалізації проекту та їх роль у проекті:</b></p>														
<p>Учасник проекту: _____ Роль: _____</p> <p>Які організації будуть залучені у реалізацію і яка їх роль (фінансування, реалізація, підтримка реалізації, моніторинг і оцінка).</p>	<p>Бенефіціари проекту: _____</p> <p>Хто і скільки людей можуть отримати вигоду від реалізації проекту.</p>													

<sup>1</sup> Ім'я і прізвище особи, інституції, організації, компанії чи структури, яка пропонує ідею проекту.

<sup>2</sup> Контактні дані особи/організації, яка пропонує ідею проекту.

<sup>3</sup> Ім'я та прізвище особи, з якою можна контактувати у випадку, коли буде необхідно додаткову інформацію.

## Приклад 2:

<b>Ваші контакти:</b>	Прізвище Ім'я По батькові : Телефон (моб): Електронна адреса:			
<b>Номер і назва завдання:</b>	Назвіть одне (максимум два) завдання із Оголошення про пошук проектних ідей, до яких найбільше стосується Ваша проектна ідея.			
<b>Назва проекту:</b>	Назва проекту повинна відображати його зміст використовуючи настільки мало слів наскільки це можливо.			
<b>Цілі проекту:</b>	Зазначте одну або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту.			
<b>Територія на яку проект матиме вплив:</b>	Зазначте в яких населених пунктах чи районах області має здійснюватись проект			
<b>Стислий опис проекту</b>	Максимально стислий опис проблеми і змін, які буде досягнуто, внаслідок реалізації проекту.			
<b>Очікувані результати:</b>	Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені тут у наступній формі «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань на які спрямований проект.			
<b>Ключові заходи проекту:</b>	Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення», «підготовка», «організація» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.			
<b>Період здійснення:</b>	<b>З (місяць/рік):</b>		<b>До (місяць/рік):</b>	
<b>Приблизна вартість проекту, тис. грн.</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Разом</b>
<b>Джерела фінансування</b>	Перелічіть джерела фінансування проекту (обласний бюджет, місцевий бюджет, державний бюджет, публічно-приватне партнерство, бізнес, міжнародний донор тощо)			
<b>Ключові потенційні учасники реалізації проекту:</b>	Які організації будуть залучені у реалізацію і яка їх роль (фінансування, реалізація, партнерство)?			
<b>Коментарі</b>	Будь-яка інша важлива інформація щодо ідеї проекту			



**ДЛЯ НОТАТОК**



[www.ssrd.org.ua](http://www.ssrd.org.ua)