

REGIONAL DEVELOPMENT POLICY AND ACTION PROJECT
U-LEAD WITH EUROPE PROGRAMME

Методологія планування регіонального розвитку в Україні

Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку
і планів заходів з їх реалізації

(із застосуванням підходу **смарт-спеціалізації**)

2018 рік

Видання цієї публікації стало можливим завдяки підтримці Європейського Союзу. Зміст публікації є виключно відповідальністю Програми «U-LEAD з Європою» (міжнародна програма, яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією), і жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

Перелік скорочень	7
Подяка	9
ВСТУП	10
Що таке Методологія планування регіонального розвитку в Україні?	12
Для кого призначена ця Методологія?	13
Основні принципи регіонального розвитку	16
Що таке інтегрований регіональний розвиток?	17
Чому застосування підходу розумної спеціалізації інтегровано до стратегій регіонального розвитку?	19
Складові процесу стратегічного планування	20
ЧАСТИНА І: СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА	22
1. Розробка стратегічної платформи	22
1.0 Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії	23
1.1 Соціально-економічний аналіз області	31
1.1.1. Вимоги до глибини дослідження	34
1.1.2. Особливості дослідження окремих складових у СЕА.....	36
Розміщення та типологія.....	36
Природні ресурси	39
Демографія та адміністративно-територіальний устрій	41
Регіональна економіка.....	44
Сільське господарство та сільські території	46

Бюджет та його наповнення	52
Прийняття рішення щодо визначення сфер розумної спеціалізації регіону	56
Завершення соціально-економічного аналізу	58
Сценарій розвитку регіону.....	58
1.2 SWOT- аналіз	61
SWOT-аналіз і стратегічне планування.....	61
SWOT-матриця	62
SWOT стратегії	62
SWOT методологія	64
1.3 Стратегічне фокусування	86
1.4 Бачення розвитку.....	96
1.5 Стратегічні цілі.....	105
1.5.1. Стратегічні цілі.....	105
1.5.2. Оперативні цілі і завдання	110
Особливості підготовки оперативних цілей і завдань економічного розвитку	117
Особливості підготовки оперативних цілей і завдань соціального розвитку	121
Особливості підготовки оперативних цілей і завдань захисту навколишнього середовища.....	124
Особливості підготовки оперативних цілей і завдань у сфері досліджень та інновацій	127
ЧАСТИНА II: ОПЕРАЦІЙНА ЧАСТИНА.....	136
2. План заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку ...	136

2.1 Програмування	139
Приклади технічних завдань на проекти регіонального розвитку	148
2.2 Розробка фінансової схеми	157
2.3 Зміцнення спроможності для реалізації стратегії	160
Орієнтовні терміни по стадіях процесу розробки стратегії.....	162
ДОДАТКИ	165
Додаток 1. Регіоналізація, децентралізація та регіональний розвиток	165
Міркування щодо врядування	167
“Регіональний” чи “галузевий” розвиток?	168
Спостереження і висновки.....	171
Додаток 2. Елементи регіону сталого розвитку	176
Додаток 3. Приблизна структура матриці соціально-економічного аналізу для стратегії розвитку регіону	176
Додаток 4. PEST - аналіз	190
Додаток 5. Рекомендації щодо ефективного проведення Фокус-групи	195
Додаток 6. Загальні рекомендації щодо проведення засідань робочих груп за участі громадськості	197
Основні етапи проведення ефективних зустрічей з громадськістю	197
Ефективне спілкування під час проведення громадських заходів	201
Врегулювання конфліктів при проведенні громадських заходів	203
Фактори та підходи, що підвищують ефективність зустрічей з громадськістю	204
Поради по проведенню зустрічей з громадськістю.....	206

**Додаток 7. Структура Стратегії розвитку Дніпропетровської області
на період до 2020 року 208**

Перелік скорочень

АРР – агенція регіонального розвитку

АТО – адміністративно-територіальна одиниця

АТУ – адміністративно-територіальний устрій

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВРП – валовий регіональний продукт

ДБУ – Державний бюджет України

ДСРР – Державна стратегія регіонального розвитку

ЄС – Європейський Союз

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

МіО – моніторинг і оцінка

МСБ – малий та середній бізнес

НБУ – Національний банк України

НДР – науково-дослідна розробка

НУО – неурядові організації

ОДА – обласна державна адміністрація

ОМС – орган місцевого самоврядування

ООН – Організація об'єднаних націй

ОСГ – особисте селянське господарство

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

ПІІ – прямі іноземні інвестиції

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

СЕА – соціально-економічний аналіз

СП – спільне підприємство

РСР – регіональна стратегія розвитку

ЦНТЕІ - Центр науково-технічної та економічної інформації

RIS3, S3 – у країнах ЄС - дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (смарт-спеціалізації)

Подяка

Наступні основні джерела були використані в якості орієнтира для розробки цієї Методології планування регіонального розвитку в Україні:

- 1) Гвен Свінберн, Світовий Банк: Розробка місцевих стратегій економічного розвитку
www.worldbank.org/urban/local/toolkit/pages/home.htm
- 2) Mesopartner: Інструменти економічного розвитку
www.mesopartner.com/services/tools/
- 3) ПРООН БіГ: Методологія комплексного планування місцевого розвитку
www.undp.org/content/bosnia_and_herzegovina/en/home/library/poverty/methodology-for-integrated-local-development-planning-in-bosnia-/
- 4) Агенція розвитку EDA: Інструменти планування та концепції
www.edabl.org
- 5) А. Ткачук «Місцевий та регіональний розвиток. Участь громадян у місцевому розвитку», ІКЦ «Легальний статус», 2012.
- 6) Посібник з впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній та Східній Європі. Угорщина, 2002.
- 7) Європейська Комісія: Керівництво з дослідницьких та інноваційних стратегій для розумної спеціалізації (RIS 3)
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf
- 8) Звіт ОЕСР «Інноваційно-орієнтоване зростання в регіонах: роль розумних спеціалізацій»
https://era.gv.at/object/document/1151/attach/OECD_Project_Report_Smart_specialisationFINALAdvance.pdf

ВСТУП

Україна зробила великий крок вперед у сфері формування сучасної державної регіональної політики впродовж 2014-16 років, проте спроби її реалізації продемонстрували часткову неготовність публічних інституцій працювати в нових умовах. Нові інструменти регіонального розвитку, які передбачають стратегічне та операційне планування та конкурсні механізми відбору проектів регіонального розвитку по факту були замінені традиційними підходами – будівництво, ремонти об'єктів бюджетної сфери, без прив'язки до регіональної стратегії розвитку.

Аби повернути можливості ручного розподілу коштів з державного бюджету у регіони, на противагу Державному фонду регіонального розвитку, значно виросли обсяги субвенції на соціально-економічний розвиток окремих територій, яка розподіляється поза будь-якими логічними правилами, по суті за бажанням народних депутатів України.

Військова агресія, фактичне закриття кордонів з Російською Федерацією, наявність значної кількості вимушено переміщених осіб, деградація прифронтових територій, загрози дестабілізації в окремих місцях компактного проживання національних меншин, породили нові виклики щодо пріоритетів та важливості державної регіональної політики, на які потрібно оперативно та ефективно реагувати.

Сьогодні, як ніколи раніше, швидкість прийняття рішень у таких чутливих сферах має бути дуже високою, а проекти рішень, які готуються для ухвалення, мають бути зрозумілими різними соціальними та політичними групами на всіх рівнях управління.

Перед Мінрегіоном, який є центральним органом виконавчої влади, що відповідальний за формування державної регіональної політики стоять дуже важливі та непрості завдання: зберегти державну регіональну політику від руйнації популістами; зробити все можливе аби інструменти ДРП, які визначені законом «Про засади державної регіональної політики» застосовувались відповідно до нової ідеології, а не до старих традицій; а також врешті забезпечити координацію діяльності в регіонах різних державних програм, що реалізуються різними центральними органами виконавчої влади відповідно до пріоритетів, встановлених Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року.

Державна стратегія регіонального розвитку України до 2020 року створена на основі європейських підходів до регіонального розвитку і передбачає необхідність усім українським регіонам підготувати власні стратегії

розвитку до 2020 року використовуючи передусім власні конкурентні переваги регіонів, їх сильні сторони та можливості розвитку.

Не всі території чи регіони є однаково потужними з економічної точки зору, не всі мають однакові природні характеристики, котрі роблять їх привабливими для проживання, праці, здійснення інвестицій тощо. Регіони мають неоднакові економічні, соціальні чи екологічні можливості, що впливають на їх привабливість для здійснення господарської діяльності. Економічний та соціальний розвиток у деяких регіонах значно повільніший, ніж в інших.

Певні види господарської діяльності не можуть розвиватися або здійснюватися на всіх територіях, оскільки деякі території мають об'єктивні переваги або вади (наприклад, порти, добування корисних копалин тощо).

Проте основним ресурсом будь-якого регіону є його мешканці, інституції та співпраця між ними. Цей чинник міг мати меншу вагу в минулому, але сьогодні він є ключем до успішного майбутнього. Досвід показує, що успішними стають ті регіони, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови, які впливають на інвестиції та підтримують їх.

Розв'язання деяких проблем не завжди вимагає значних коштів, якщо регіональні (та місцеві) зацікавлені сторони, співпрацюючи один з одним, можуть щось робити, принаймні, з точки зору ініціювання процесу розвитку. Як правило, першими кроками цього процесу є партнерство регіональних та місцевих кіл, яке базується на основі спільного розуміння ситуації та бачення майбутніх змін.

Саме тому регіони працюють над підготовкою власної стратегії на основі співпраці різних суб'єктів регіонального розвитку і ця методика має стати робочим інструментом з підготовки такого документу.

Правові відносини у даній сфері врегульовано Законом України «Про засади державної регіональної політики», Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів», постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», а також постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» та № 932 «Про затвердження Порядку розроблення

регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів”.

Що таке Методологія планування регіонального розвитку в Україні?

Методологія інтегрованого планування регіонального розвитку в Україні була розроблена у рамках Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (ППРПУ) з метою систематизації та покращення підходу до планування та імплементації регіонального розвитку. У 2018 році групою радників з впровадження державної регіональної політики в Україні (програма «U-LEAD з Європою») ця методологія була доповнена підходом, що передбачає визначення регіональних пріоритетів смарт- спеціалізації (розумної спеціалізації) у процесі стратегування.

Методологія включає застосування підходу розумної спеціалізації¹, в рамках якого визначаються пріоритети в галузі досліджень та інновацій для створення конкурентних переваг, що відповідають новим можливостям та розвитку, а також уникнення дублювання та фрагментації дослідницької та інноваційної діяльності.

Методологія опосередковано сприяє збалансованому та постійному поліпшенню якості життя громадян України за допомогою:

- збалансованого розвитку регіонів і громад,
- створення нових робочих місць та інших економічних можливостей,
- надання якісних публічних послуг з рівним рівнем доступності,
- забезпечення чистого та безпечного середовища проживання, та
- просування досліджень та інновацій в рамках застосування смарт-спеціалізації.

Таким чином, методологія інтегрує ключові аспекти життєдіяльності і розвитку: економічні, соціальні, екологічні та технологічні, підтримуючи їх безперервну взаємодію і сприяючи запровадженню інновацій. Надання публічних послуг і просторове планування підтримують реалізацію прийнятих рішень щодо розвитку у певному адміністративному (регіональному) контексті, а також у просторовому вимірі.

¹ підхід, що застосовується у країнах ЄС та передбачає підготовку стратегій розумної спеціалізації (S3)

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

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

Методологія передбачає взаємодію різних учасників процесу розвитку у процесі створення спільної перспективи, у тому числі перспективи для зацікавлених сторін, що беруть участь в процесі. Інновації відіграють вирішальну роль у інтеграції зусиль всіх секторів, щоб зробити суспільство та територіальну економічну систему більш конкурентоздатною та стійкою в умовах глобалізації.

Нарешті, методологія є певною інструкцією з розвитку винахідливості і підтримки творчого мислення, зокрема, шляхом розумної концентрації ресурсів на найбільш стратегічних можливостях та викликах. Однак, це не рецепт або ліки від усіх проблем і викликів щодо регіонального розвитку, це документ для творчого застосування.

Для кого призначена ця Методологія?

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

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

Перелік переваг Методології для різних груп зацікавлених сторін наведено в таблиці.

Зацікавлені сторони (бенефіціари)	Переваги
Для керівників регіонів (голів обласних рад та обласних державних адміністрацій) ...	... які вже досягають результатів у регіональному розвитку, методологія може допомогти стабілізувати і збалансувати ці результати у всіх сферах розвитку, як у галузевому так і у територіальному вимірі; ... які досі мають середні результати, методологія може допомогти поліпшити ці результати, спочатку в окремих, а потім у всіх сферах. ... які готові підвищити конкурентоспроможність регіону, незалежно від поточної ситуації, шляхом сприяння інноваціям у пріоритетних секторах. Методологія може бути корисною для консолідації та координації різних галузевих процесів планування щодо їх змісту і термінів, які мають бути узгоджені і сконцентровані протягом певного періоду часу для кожного циклу планування. Це одночасно допомагає заощаджувати час, ресурси та енергію ключових осіб всередині і поза адміністрацією. За своєю суттю, методологія також представляє собою допомогу керівникам регіонів у найскладніших частинах їх роботи: вона допомагає збалансувати конфліктуючі запити, пов'язані з необхідністю досягнення результатів у короткостроковій і довгостроковій перспективі, і допомагає вирішувати і пропонувати комплексні стратегічні рішення. Методологія впроваджує та інтегрує концепцію та застосування смарт-спеціалізації, за допомогою якої регіони можуть відповідати на глобальні виклики.
Для партнерів...	... які працюють безпосередньо над підготовкою та реалізацією планів розвитку, незалежно від того, чи вони працюють в органах влади, чи в неурядових організаціях, що займаються питаннями регіонального розвитку, методологія забезпечує

	багатовимірну, системну перспективу в плануванні. Це допомагає їм краще орієнтуватися в складних питаннях щодо взаємодії. Методологія являє собою щось на кшталт «GPS-навігатора» для водіїв, що дозволяє безпечніше і простіше подорожувати у важких умовах.
Інші зацікавлені сторони щодо питань регіонального розвитку і учасники процесу стратегічного планування...	... Методологія може допомогти сприймати всеосяжність і мету процесу планування розвитку так, що вони можуть регулювати свою участь і зробити свій внесок в ті частини роботи, в яких вони найбільш компетентні, та які для них є найбільш цікавими. ... Методологія пропонує всім зацікавленим сторонам об'єднати зусилля щодо формулювання стратегічних цілей та підготовки до майбутнього шляхом зосередження ресурсів навколо найбільших можливостей та викликів та спільного здійснення процесу підтримки підприємництва.
Зовнішні експерти, які допомагають у складанні планів розвитку ...	... Методологія допомагає ефективно використовувати взаємодію не тільки між різними компонентами і секторами, але й між людьми та організаціями. Це дає їм можливість перетворити результати цих взаємодій на рішення, які можуть бути ефективно реалізовані на практиці. Досвідчені консультанти знають, що написання тексту документу є лише невеликою частиною процесу створення стратегії розвитку, яке відбувається лише в самому кінці роботи, і що сотні сторінок всебічного аналізу часто створюють більше проблем, ніж приносять користі особам, які приймають рішення. Методологія надає консультантам можливість взяти участь у створенні ЯКІСНИХ, ПРИЙНЯТНИХ І ЗДІЙСНЕНИХ стратегій розвитку. За своєю суттю, методологія дозволяє експертам успішно виконувати свою функцію помічників в процесі планування і надання підтримки щодо прийняття рішень. Поради та оцінки експертів при такому підході сприймаються з повагою, але це не означає, що експерти повинні самі зробити роботу замість тих, хто відповідальний

приймати рішення і виконувати їх.

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

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

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

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

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

Основні принципи регіонального розвитку

Методологія розглядає сталість (сталий розвиток) і соціальну інтеграцію як основні принципи регіонального розвитку, - як це викладено в таблиці:

Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів	Здорова і справедлива громади
покращення обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання	забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції

• поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх поколінь • просування досліджень та інновацій для мінімізації використання ресурсних та екологічних активів	• забезпечення рівних шансів для всіх • впровадження інновацій, які приносять користь всьому суспільству
Стала економіка	Практика належного управління
• створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання • створення рівних економічних можливостей для всіх. Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє. Ефективне використання ресурсів стимулюється • створення конкурентних позицій за рахунок інвестицій в окремі галузі знань і вихід на провідні позиції в глобальних виробничо-збутових ланцюжках	• постійне вдосконалення ефективного управління із залученням творчості та енергії громадян • запрошення всіх зацікавлених сторін до спільного розвитку підприємництва та виявлення підприємницьких можливостей

Що таке інтегрований регіональний розвиток?

Методологія підкреслює два виміри інтегрованості, важливі для планування регіонального розвитку:

А) горизонтальна інтегрованість:

- інтегрованість компонентів стратегії (економічний розвиток, соціальний розвиток плюс надання публічних послуг та інфраструктура, захист навколишнього середовища та природних ресурсів),

- інтегрованість галузей (міжгалузевий підхід замість галузевого підходу);

Б) вертикальна інтегрованість - узгодження регіональних планів розвитку з ієрархічно вищим системами – державними стратегіями і програмами:

- державна стратегія регіонального розвитку,
- галузеві стратегії і плани,
- державні цільові програми,
- бюджетні програми.

У реальному житті компоненти стратегії є сукупністю або системою різних і постійних взаємодій. Однак, ці аспекти часто розглядаються окремо в плануванні та управлінні, не беруться до уваги їх взаємозв'язки і синергія. Такий спосіб планування часто призводить до неефективного використання обмежених ресурсів, що може становити серйозну проблему. Причиною цього є вузько-галузевий або вузько-компонентний підхід до планування розвитку, оскільки галузеві плани часто мають різні мотиви, цілі, суб'єкти і практики.

Прагнення до отримання прибутку і суперництво представляють рушійну силу економічного розвитку, в той час як протилежні цінності, такі як солідарність і взаємна підтримка, є предметом для соціального захисту. Інтенсивне використання природних ресурсів часто є головним важелем підприємництва та економічної діяльності, в той час як захист і відновлення цих ресурсів є головною цінністю для підходів, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Збалансованість цих потреб може бути значно посилено за рахунок сприяння дослідженням та інноваціям на основі унікальних регіональних знань, матеріальних активів та талантів.

Ці підходи, які видаються конкурентними, можуть насправді бути збалансовані, якщо процес планування розвитку побудований у такий спосіб, щоб підкреслити, а не ігнорувати взаємну залежність. Саме тому комплексний (інтегрований) підхід відповідає потребам щодо забезпечення сталого розвитку краще, ніж галузевий підхід.

Представники базового рівня самоврядування, як правило, більше зацікавлені в гармонізації з політикою і планами вищого рівня, оскільки вони безпосередньо стикаються з економічними, соціальними, технологічними та екологічними проблемами, що породжені економічною кризою і структурними змінами. На нижчих рівнях наслідки цих процесів помітні найбільш чітко: втрата робочих місць; громадяни стикаються з проблемами сучасності; забруднення навколишнього середовища і

нераціональне використання природних ресурсів ставлять під загрозу благополуччя майбутніх поколінь. Ці проблеми можуть бути вирішені тільки за допомогою узгодженої політики і планів на різних рівнях через узгодження інтересів різних секторів у відповідності до спільного бачення майбутнього.

Концепція комплексного (інтегрованого) розвитку означає, що кожний рівень і кожна галузь зберігають свої акценти паралельно з досягненням синергетичних ефектів за рахунок взаємодії у вигляді сталого розвитку та покращення якості життя. Інтегрованість не є результатом арифметичного додавання одного аспекту до іншого. Якщо різні аспекти механічно скласти до купи, не роблячи відмінності і не передбачаючи можливості синергії, є ймовірність, що цілі економічного, соціального, екологічного та просторового розвитку не будуть досягнуті.

Чому застосування підходу смарт-спеціалізації інтегровано до стратегій регіонального розвитку?

Дослідницькі та інноваційні стратегії смарт-спеціалізації (RIS3, S3) є відносно новим підходом, який швидко став одним з основних напрямів політики у регіонах ЄС. Основні завдання S3 спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіонів (і країн) і, в кінцевому підсумку, виведення їх на провідні позиції в окремих галузях знань, зміцнення позицій на глобальному ринку, підвищення стійкості в умовах глобального конкурентного тиску шляхом тіснішої інтеграції в національні, міжнародні та глобальні ланцюжки доданої вартості. Крім того, для менш розвинутих регіонів S3 забезпечують структурований перехід до більш інноваційних і більш конкурентоспроможних регіональних систем.

Угода про асоціацію з ЄС передбачає, що до кінця 2025 року Україна повинна максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та імплементувати у вітчизняне законодавство положення близько 350-ти директив, регламентів та рішень ЄС.

Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку є одним із основних завдань державної регіональної політики на 2018 рік. Від обґрунтованості та виваженості формування Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку залежить ефективність державної регіональної політики та перспективи фінансового забезпечення заходів реалізації стратегій. Маючи чітко виражений європейський вектор суспільного розвитку Україні необхідно

гармонізувати підходи вітчизняного стратегічного планування з європейськими.

Запровадження підходів європейської методології смарт-спеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні забезпечить ідентифікацію пріоритетних сфер для інвестування на регіональному рівні шляхом визначення сильних сторін та конкурентних переваг кожного регіону у певних галузях економіки і, таким чином, підвищить ефективність використання власних та залучених фінансових ресурсів регіонів за рахунок їх зосередження на розвитку інновацій в потенційно перспективних видах економічної діяльності.

Використання смарт-спеціалізації у регіональному розвитку призводить до застосування чотирьох простих правил, що відносяться до сфери досліджень та інновацій та які можуть також застосовуватися у інших сферах (соціальній, економічній, охороні довкілля):

- Вибір і критична маса: обмежена кількість пріоритетів на основі власних сильних сторін та міжнародної спеціалізації – з метою уникнення дублювання та фрагментації, а також для концентрації фінансових ресурсів на технологічній, дослідницькій та інноваційній діяльності,
- Конкурентні переваги: мобілізація талантів за рахунок відповідності потенціалу технологічної, дослідницької та інноваційної діяльності потребам бізнесу за допомогою інструментів підтримки підприємництва
- Взаємозв'язок та кластери: розробка конкурентоспроможних кластерів та відповідних різноманітних/міжсекторних зав'язків всередині регіону та за кордоном, які забезпечують спеціалізовану технологічну диверсифікацію, а саме поєднання внутрішніх активів та талантів із зовнішніми
- Спільне управління: ефективні інноваційні системи колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства - експериментування та надання підтримки, виявлення ініціатив, які у перспективі можуть стати точкою економічного зростання.

Складові процесу стратегічного планування

Процес планування починається зі стратегічної платформи, яка визначає довгостроковий горизонт планування. Операційна частина стратегії складається з середньострокових планів розвитку (оперативні цілі та завдання) та короткотермінової частини, яка, у свою чергу, складається з плану реалізації.

Реалізація стратегії відбувається в іншій послідовності, починаючи з плану реалізації, який містить технічні завдання на проекти і програми, які входять до складу оперативних цілей і, нарешті - досягнення стратегічних цілей та бачення розвитку.

ЧАСТИНА І: СТРАТЕГІЧНА ЧАСТИНА

Для розроблення регіональної стратегії розвитку (РСР) є принаймні дві підстави. Одна формальна – цього вимагає Закон України «Про засади державної регіональної політики», інша об’єктивна – регіональна влада відповідальна за розвиток регіону і тільки розвиток може забезпечити достойний рівень життя населення та кар’єрне просування державних службовців місцевих державних адміністрацій і підтримку виборцями політичних сил, що представлені у регіональній раді.

Отже, РСР розробляти потрібно, але дуже важливо, аби головною підставою для розроблення РСР була не формальна вимога закону, а реальне бажання регіональної влади забезпечувати економічне зростання в регіоні.

Приступаючи до розроблення РСР, варто запам’ятати декілька ключових правил:

1. Оскільки нам необхідно розробити універсальний та практичний для реалізації документ, тому тут потрібен не поспіх, а копітка та якісна праця.
2. Не може бути якісним документ, розроблений лише чиновниками з ОДА або навіть дуже хорошими експертами, якщо у роботі над розробленням документа не беруть участі місцеві суб’єкти.
3. Процес розроблення РСР має бути максимально публічним, максимально прозорим. До роботи над проектом РСР необхідно залучити місцевих науковців та винахідників, громадських активістів, підприємців, представників бізнес-асоціацій, органів місцевого самоврядування. Якомога більша кількість економічних та соціальних груп має відчувати причетність до цього процесу.

На всіх етапах роботи над РСР до процесу необхідно залучити найбільш активних депутатів обласної ради, причому бажано з різних фракцій, аби РСР не стала документом, до якого існує опозиція!

1. Розробка стратегічної платформи

Планування регіонального розвитку включає розробку соціально-економічного аналізу (у т.ч. охоплення всіх аспектів сфери досліджень та інновацій), SWOT-аналізу, визначення і відбору конкурентних переваг, і

визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей. Це часто називають Стратегічною платформою або в нашому варіанті – Стратегією розвитку регіону.

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

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

Структура стратегічної платформи включає в себе наступні елементи (кожен містить дослідницькі та інноваційні аспекти у відповідності з підходом смарт-спеціалізації):

- резюме соціально-економічного аналізу ситуації розвитку області,
- ключові внутрішні і зовнішні чинники (SWOT-аналіз),
- стратегічне фокусування,
- концепція (бачення) розвитку,
- стратегічні цілі розвитку.

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

1.0 Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії

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

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

- По-перше, участь різних зацікавлених сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути кожне стратегічне питання з різних точок зору, що призводить до кращого розуміння умов розвитку і підвищення якості стратегії в цілому, а також її складових.

- По-друге, залучення відповідних зацікавлених сторін, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії. Ця участь мотивує інших до участі, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку.
- По-третє, належна та своєчасна участь зацікавлених сторін у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності,² необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

З точки зору підходу смарт-спеціалізації, залучення всіх представників дослідницького сектору, бізнесу, державного управління та недержавного сектору є частиною рекомендованої системи управління, участі у процесі розвитку S3, а також спільного процесу виявлення підприємницьких можливостей і викликів.

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

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

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

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

1. Офіційний запуск процесу розробки стратегії

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

2. Створення команди розробників стратегії

Команда розробників, в якості оперативного органу, що складається з 5 - 10 осіб, відіграє ключову технічну роль у підготовці стратегії і повинна в ідеалі отримати підтримку зовнішніх експертів. Склад команди повинен передбачати збалансовану участь регіональних партнерів з розвитку щодо кожної стратегічної цілі тим для того, щоб забезпечити міждисциплінарний підхід і взаєморозуміння. У команді повинні бути представлені обласна рада, обласна державна адміністрація та регіональні установи, а також державні і приватні підприємства, громадські організації.

Команді розробників слід мати координатора, відповідального за загальний процес підготовки стратегії. Координатор повинен мати можливість безпосередньо спілкуватися з регіональним керівництвом, а також з особами, які приймають рішення, і іншими зацікавленими сторонами. Координатор повинен підтримувати зв'язок між представниками регіональних зацікавлених сторін і зовнішніми експертами щодо всіх технічних аспектів підготовки стратегії. Відповідно, він повинен мати відмінні навички спілкування, добре розуміти процес розробки стратегії, мати довіру і авторитет, і повинен бути здатним спрямовувати процеси підготовки стратегії. Дуже важливо підтримувати комунікацію між зацікавленими сторонами, чиї позиції можуть не збігатися. Координатор повинен мати достатньо свого часу для вирішення всіх завдань процесу розробки стратегії. Відповідно, якщо координатор є державним службовцем, його, наскільки це можливо, треба звільнити від інших обов'язків.

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

3. Мобілізація регіональних зацікавлених сторін

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

Оперативна і управлінська структура процесу має бути побудована таким чином, щоб забезпечити участь якомога ширшої сукупності суб'єктів, від яких залежить розвиток регіону. Це, зокрема:

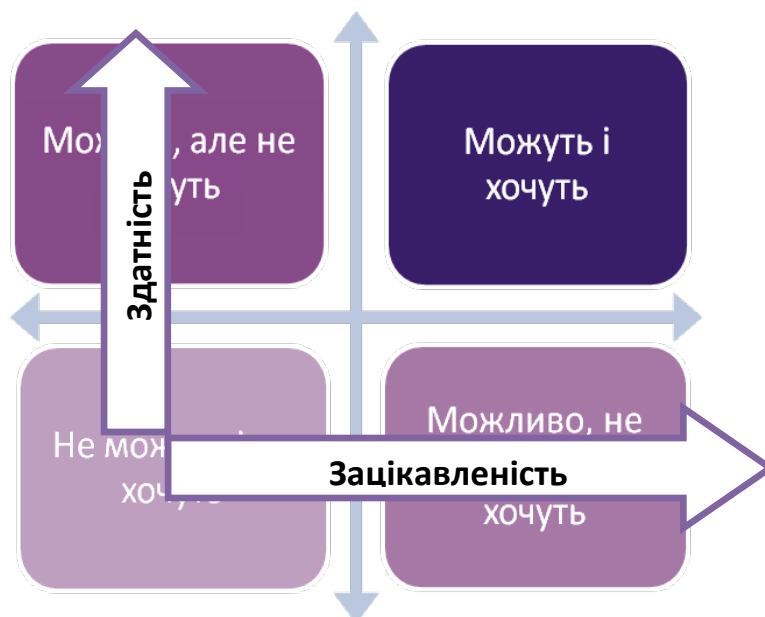
- особи, які приймають рішення (на різних управлінських рівнях);
- обрані представники установ/організацій (зацікавлених сторін), які впливають на процеси розвитку територій/регіону (представники бізнесу та громадськості);
- експерти з розвитку різних сфер та галузей господарської системи регіону.

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

- **Перший крок** – всі члени команди записують на папері або на картці всі організації (підприємства, установи, організації...) і окремих осіб, які спадають їм на думку у зв'язку з завданням розробки стратегії. Це завдання вимагає близько півгодини.
- **Другий крок** – використовуємо матрицю спроможності та інтересу. Увага приділяється питанню про здатність (знання й інші ресурси) і питанню про зацікавленість (рівень зацікавленості в участі в колективному процесі розробки стратегії). Прізвища вносяться до відповідного поля матриці. Ця частина роботи також не повинна тривати більш, ніж півгодини.
- **Третій крок** – визначаємо ті зацікавлені сторони, хто потенційно міг би сприяти розробці стратегії та плану її реалізації. Для цього, щодо кожного з них готуємо невеликий перелік можливостей (якими знаннями/ інформацією він володіє, конкретні вміння і досвід, якими є інші ресурси, такі як матеріальні, фінансові або зв'язки/репутація і т.д.). Ця робота вимагає більше часу, і може розпочатися під час семінару та продовжитися після семінару.
- **Четвертий крок** – контактуємо з тими зацікавленими сторонами, хто, за попередніми оцінками, міг би допомогти в розробці стратегії, але не цікавиться цим процесом. Слід оцінити ймовірні причини пасивності таких осіб, і, можливого опору. Що ще більш важливо, ми починаємо

думати про те, як ми можемо змусити їх зробити свій внесок, і хто може це зробити. Ця частина роботи починається на семінарі і продовжується після нього. Спроби залучити деяких важливих осіб або організації до участі іноді можуть тривати до самого кінця процесу розробки.

Мета полягає в тому, щоб розпізнати відповідні зацікавлені сторони, щоб оцінити їх потенціал і зацікавленість взяти участь в процесі розробки стратегії, а також встановити умови для забезпечення участі тих, хто не може бути готовий взяти участь, але чиї вміння потрібні для розробки стратегії. Для цього ми використовуємо матрицю інтересів і можливостей, розміщуємо зацікавлені сторони в різних полях матриці, як описано в форматі семінару більш докладно.



Після того, як зацікавлені сторони визначені, партнерство з тими, хто братиме участь в розробці стратегії, має бути формалізовано. Команда розробників повинна організувати зустріч представників визначених регіональних зацікавлених сторін. Команда розробників виступає в якості технічного секретаріату групи партнерства протягом усіх етапів процесу, готує необхідні матеріали і організовує зустрічі. Нові члени можуть також приєднатися до регіонального партнерства на будь-якому наступному етапі, якщо вони здатні зробити свій внесок і зацікавлені в участі.

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

зацікавлених сторін, і якщо є критична маса регіональних зацікавлених сторін, що беруть участь у планувальному процесі.

У процесі розробки стратегії особливу увагу слід приділяти забезпеченню участі представників уразливих і маргінальних груп, а також питанням гендерної рівності. В цілому, процес повинен відбуватися прозоро, гарантуючи, що всі зацікавлені сторони та громадськість точно і своєчасно проінформовані про мету, ключові кроки і результати. З точки зору досліджень та інноваційного розвитку (стратегічний підхід смарт-спеціалізації) важливо приділяти особливу увагу адекватній участі та діалогу між науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами та бізнес-сектором.

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

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

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

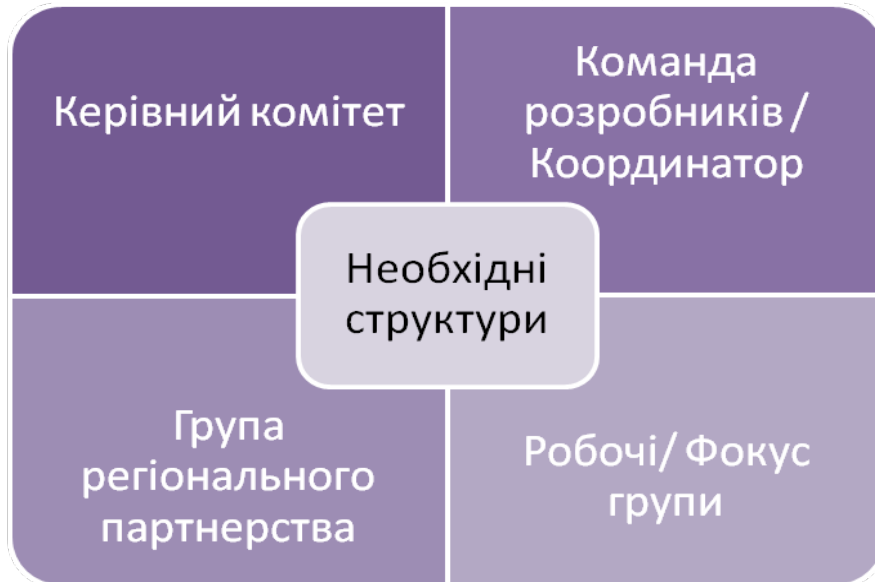
- Органи державної влади та місцевого самоврядування – найважливіша група. Безпосереднім обов'язком місцевої влади є втілення в життя

більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування. По можливості, буде дуже корисною присутність у групі представників обласної ради, обласної державної адміністрації, міських та районних рад, районних державних адміністрацій, які входять до складу регіону.

- Громадські організації. Це можуть бути зареєстровані, або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи.
- Підприємці, підприємства, у т.ч. комунальні, у т.ч. ті, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів.
- Комунальні або приватні служби, які працюють на місцевому та регіональному рівні.
- Регіональні підрозділи державних установ.
- Науково-дослідницькі установи.
- Навчальні заклади різних рівнів.
- Представники місцевих осередків політичних партій.
- Релігійні та етнічні групи.
- Професійні спілки та інші організації працівників.
- Активні місцеві жителі, які представляють власні інтереси або представники широких кіл громадськості.
- Засоби масової інформації - представники місцевих газет, радіо та телебачення.

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

Ключові структури, необхідні для розробки стратегії регіонального розвитку, окреслено на наступному малюнку.



Крім того, протягом всього процесу розробки стратегії регіони повинні працювати на створення регіональної мережі для підготовки проектів. Ця мережа буде використовуватися на стадії розробки стратегії для створення проектних ідей, необхідних для практичної реалізації стратегії, а також в ході її реалізації шляхом імплементації впровадження проектів регіонального розвитку.

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

1.1 Соціально-економічний аналіз області



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

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

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

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу. Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати регіональним зацікавленим сторонам, чи владі вищого рівня, в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції. Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-

економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Для цілей моніторингу (а також для оновлення стратегій розвитку) необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Нижче показано етапи підготовки соціально-економічного аналізу.



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

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

Питання підготовки РСР регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 “Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів”

У Постанові №932 частково визначено загальний зміст аналітичної частини РСР – яка є власне СЕА області:

«9-1. Аналітична частина включає:

результати аналізу соціально-економічного розвитку регіону, у тому числі оцінку природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового, фінансового та інноваційного потенціалу регіону;

характеристику зовнішніх ринкових та технологічних тенденцій, що впливатимуть на соціально-економічний розвиток регіону;

характеристику основних проблем, що стримують розвиток регіону;
результати аналізу сильних та слабких сторін, конкурентних переваг регіону, викликів та ризиків на основі SWOT-аналізу..

»

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

СЕА готується на основі відкритих даних обласного управління статистики, податкової служби, управлінь ОДА, а також Держстату. При підготовці СЕА бажаним є використання Схеми планування території області, а також матеріалів статистичних даних Міжнародного економічного форуму, Світового банку, публікацій науково-дослідних інститутів, дослідницьких та аналітичних центрів, соціологічних служб.

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

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

1.1.1. Вимоги до глибини дослідження

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

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

СЕА готується відповідно до структури, що враховує, але не обмежується вимогами Постанови №932 (див. вище). Кожен параграф аналізу, що

стосується певної теми має містити короткий висновок – наскільки саме ця характеристика області має вплив на розвиток області, чи створює обмеження для такого розвитку.

Досить оптимальною структура СЕА може визначатись згідно Додатку 3.

Дуже часто в різних регіонах України працівники обласних державних адміністрацій та депутати обласних рад, розповідаючи про свій регіон чи ставлячи перед собою досягнення певних політичних чи іміджевих цілей, оперують недостатньо перевіреними даними чи перебувають в полоні міфів і стереотипів, які склалися багато років тому і сьогодні взагалі не відповідають дійсності, а це надзвичайно шкодить реальному оцінюванню ситуації і плануванню розвитку.

В одних регіонах стверджують: у нас високорозвинене сільське господарство, в інших – у нас високорозвинена промисловість, у нас висококваліфіковані кадри, у нас найбільше об'єктів для туризму тощо.

Насправді ситуація може бути не такою оптимістичною, тому варто пам'ятати, що проведення СЕА має містити порівняльний аналіз обласних показників із середньо українськими показниками, а також показниками регіонів-сусідів та регіонів, що належать до однієї з вашим регіоном типології. Такі регіони слід обрати серед українських регіонів, а також рекомендується взяти по одному регіону із близьких країн-сусідів. Таке порівняння є дуже важливим не тільки на етапі підготовки РСР, а й на етапі моніторингу та оцінки її реалізації.

Приклад: Дніпропетровська область серед інших регіонів (базові показники)³

Область	Площа, кв. км	Населення, тисяч осіб (2010)	Міське, %	Приріст населення на 1000 осіб (2012)	ВРП (2010) млн. грн.	ВРП на 1 особу (2010), грн.
Україна		45597,8	69,0	-4,1	1082569	23600
Дніпропетровська	31974	3346,0	83,4	-5,1	116136	34709
Донецька	26517	4449,9	90,5	-5,7	128986	28986
Харківська	31415	2762,1	79,9	-7,3	65293	23639

³ При розрахунку економічних показників зарубіжних регіонів вживались курси валют НБУ станом на грудень 2007 року.

Запорізька	27180	1806,5	76,8	-5,2	42736	23657
Херсонська	28461	1090,8	61,1	-3,9	15649	14346
Миколаївська	24598	1186,4	67,6	-4,5	24055	20276
Кіровоградська	24588	1013,9	61,8	-6,5	15749	15553
Луганська	26684	2301,4	86,6	-7,4	45541	19788
Полтавська	28750	1493,7	60,9	-7,3	44291	29652
Кемеровська ⁴	95700	2826 295	84,0	-3,4	88870,4 8	31459 ,5
Саратовська ⁵	10120 0	2595315	74,0	-4,5	52336,5 8	20210
Сілезьке воєводство ⁶	12300	4635882	78,0	+0,02	316846, 62	67960

1.1.2. Особливості дослідження окремих складових у СЕА

Розміщення та типологія

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

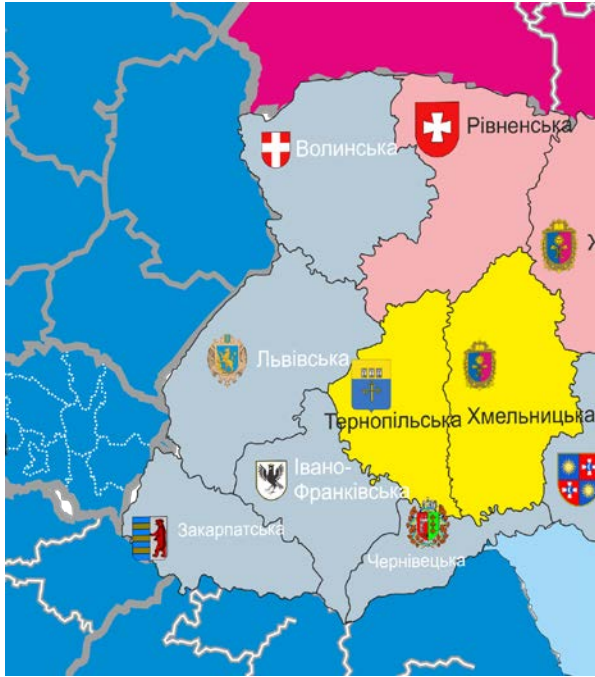
При опису розміщення, варто звернути увагу на такі речі: розміщення регіону у певній історичній частині України; близькість регіону до Києва, до основних великих промислових та логістичних центрів та ринків.

Приклад: Розміщення Львівської області

⁴ 2007 рік, курс 1 рубль = 0,2 грн.; ВРП - 444352,4 млн. руб = 88870,48 млн. грн.; ВРП на 1 особу - 157297.5 руб. = 31459,5 грн.

⁵ 2007 рік, курс 1 рубль = 0,2 грн.; ВРП - 261682,9 млн. руб. = 52336,58 млн. грн.; ВРП на 1 особу – 101053 руб. = 20210 грн.

⁶ 2007, курс 1 зл. = 2,07 грн., ВРП - 153066 млн. зл. = 316846,62 млн. грн.; ВРП на 1 особу – 32831 зл. = 67960 грн.; 2009 році цифри склали відповідно 175324 млн. та 37761 зл., курс. 1 зл. = 2,77 грн.



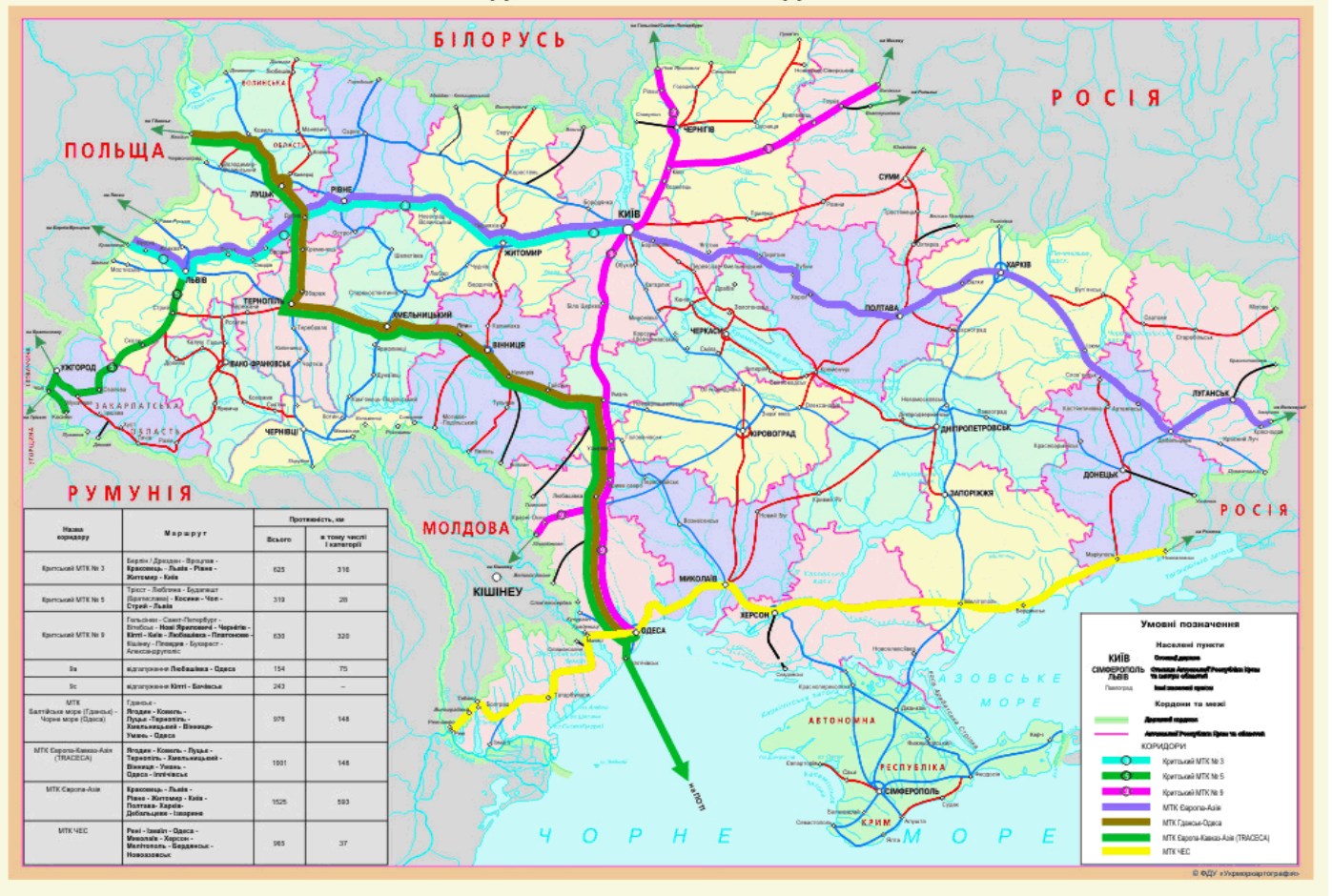
- Відстань від Львова:
- до Києва автомобільним сполученням 545 км,;
- до Варшави ~ 382км.
- до Братіслави ~ 790 км
-
- до Праги ~ 868 км.
- до Відня ~ 796 км.
- до Будапешта ~ 574 км

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

Опис географічного розміщення має показати наявність чи відсутність перепон природного характеру для інтегрованості території – великі річки, що протікають через територію регіону, гірські хребти, великі масиви боліт – це додаткові ускладнення для регіонального розвитку. Натомість вихід до моря, наявність глибоководних портів чи бухт є безумовною перевагою.

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

Приклад: Міжнародні транспортні коридори



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

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

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

До кожного параграфу пропонується сформулювати певні висновки.

Приклад: Проміжні висновки до параграфу «Географічне розміщення»

Географічне розміщення Дніпропетровської області та структура її економіки створюють потенційні можливості для її перетворення в інтегруючий науково-промисловий центр усієї південно-східної України.

Поряд з цим, географічне розміщення області створює додаткові обмеження більш рівномірному розвитку територій області, породжує периферійні зони з проблемами розвитку.

Типові помилки:

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

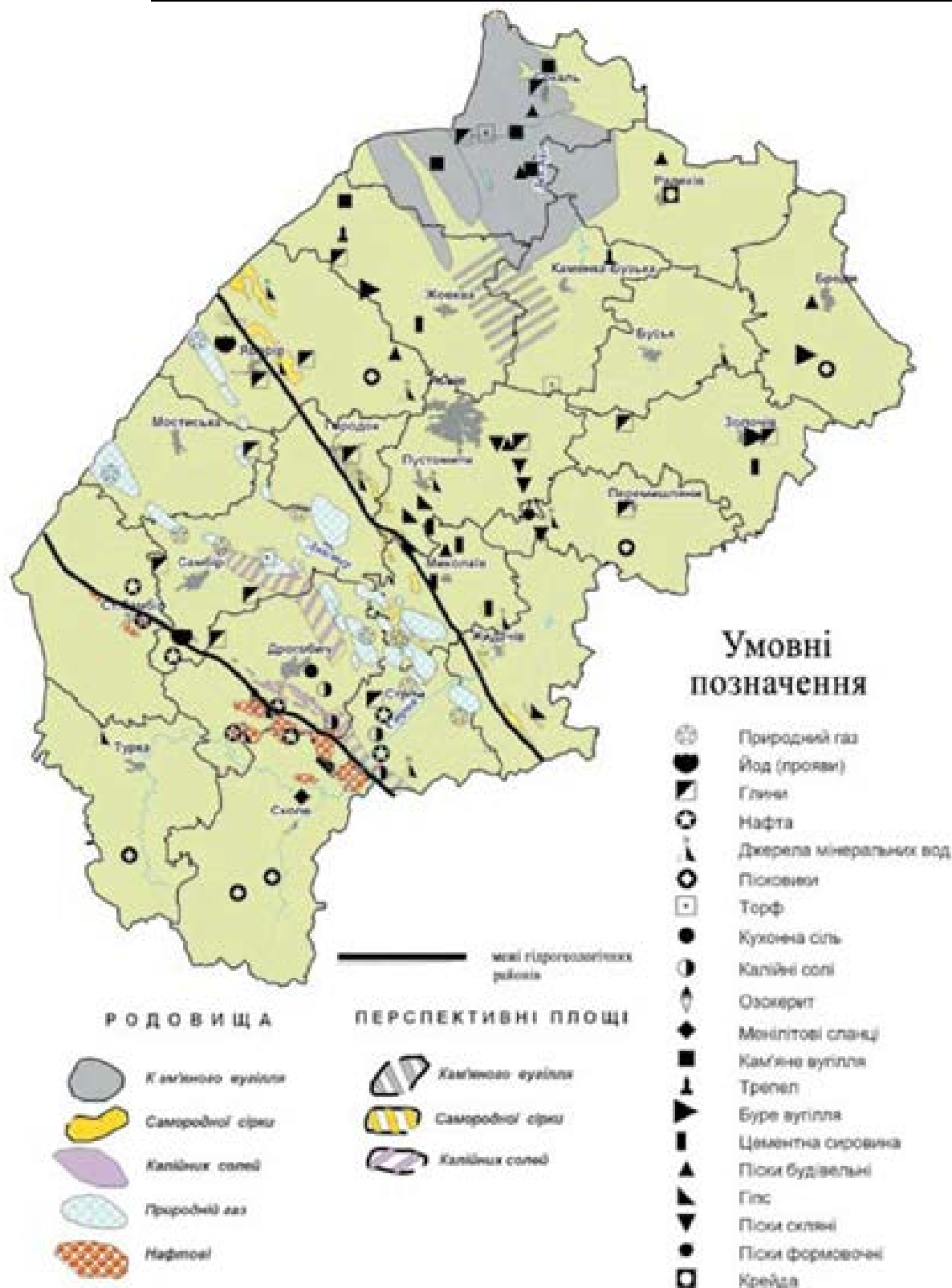
Природні ресурси

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

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

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

Приклад: Мапа природних ресурсів Львівської області



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

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

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

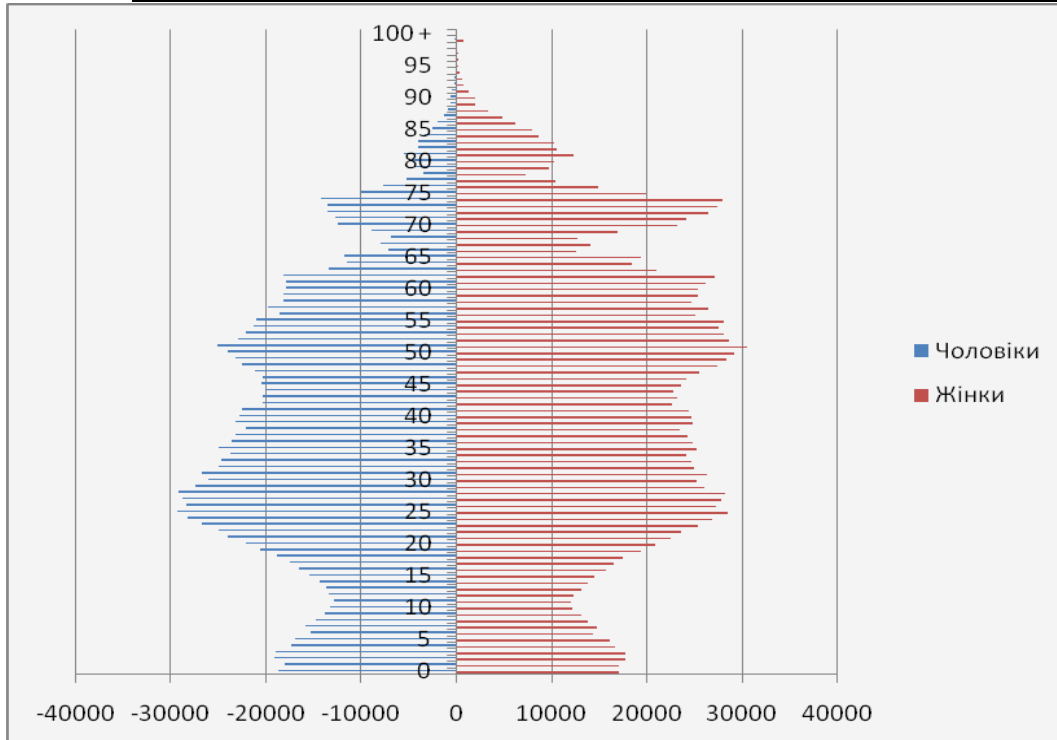
При описі туристичних ресурсів варто відразу виявляти існуючі туристичні потоки та місця накопичування потенційних туристів (наприклад курорт, на якому відпочиває кілька тисяч людей досить легко може бути вмонтованим у туристичний маршрут із відвідуванням історичного чи природного об'єкту).

Демографія та адміністративно-територіальний устрій

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

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

Приклад: Розподіл населення за віком, Дніпропетровська область



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

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

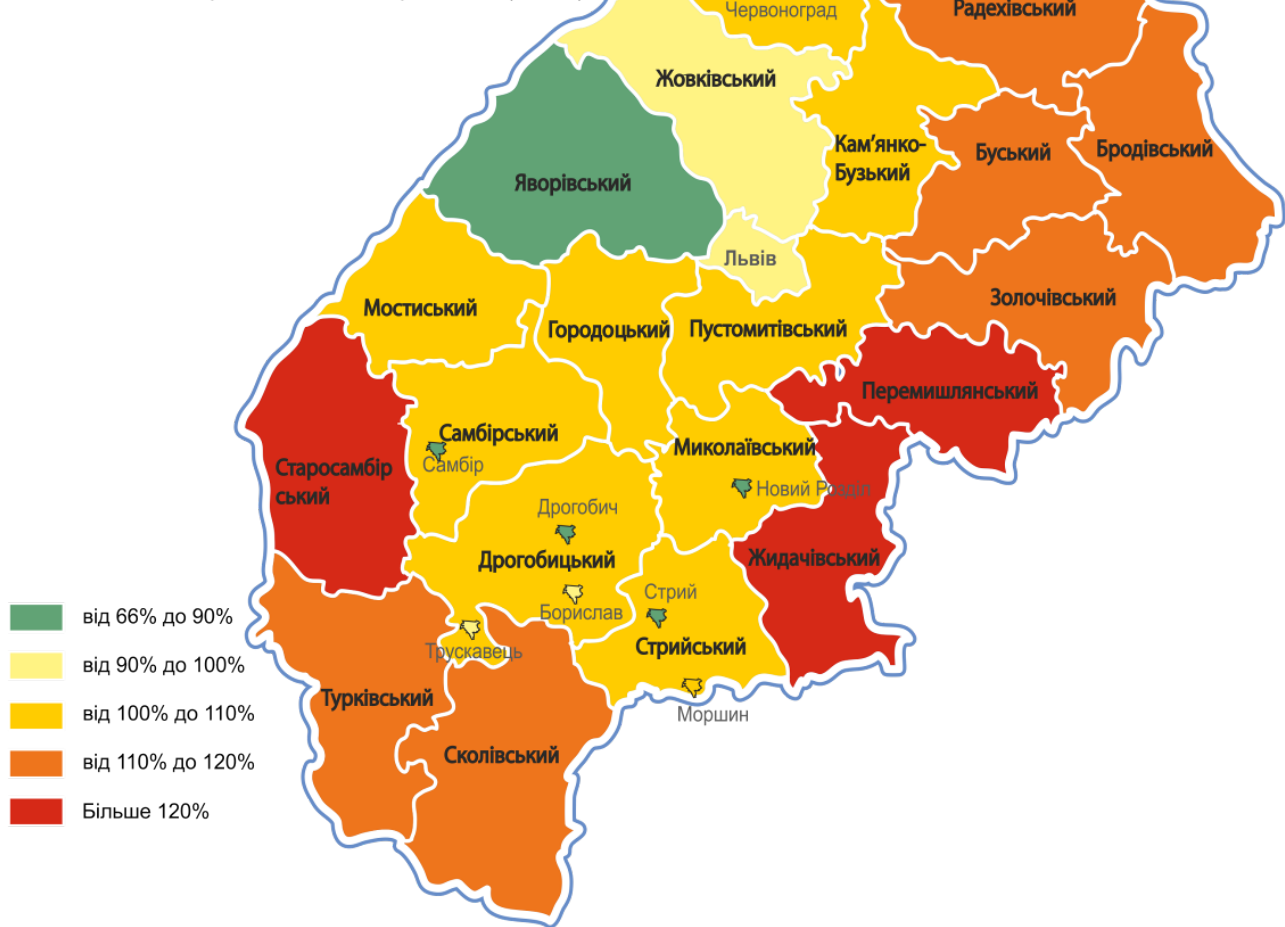
Приклад: Демографічне навантаження, Львівська область

**Навантаження особами у віці 65 і старше у 2012 році.
Львівська область, на одну тисячу осіб**

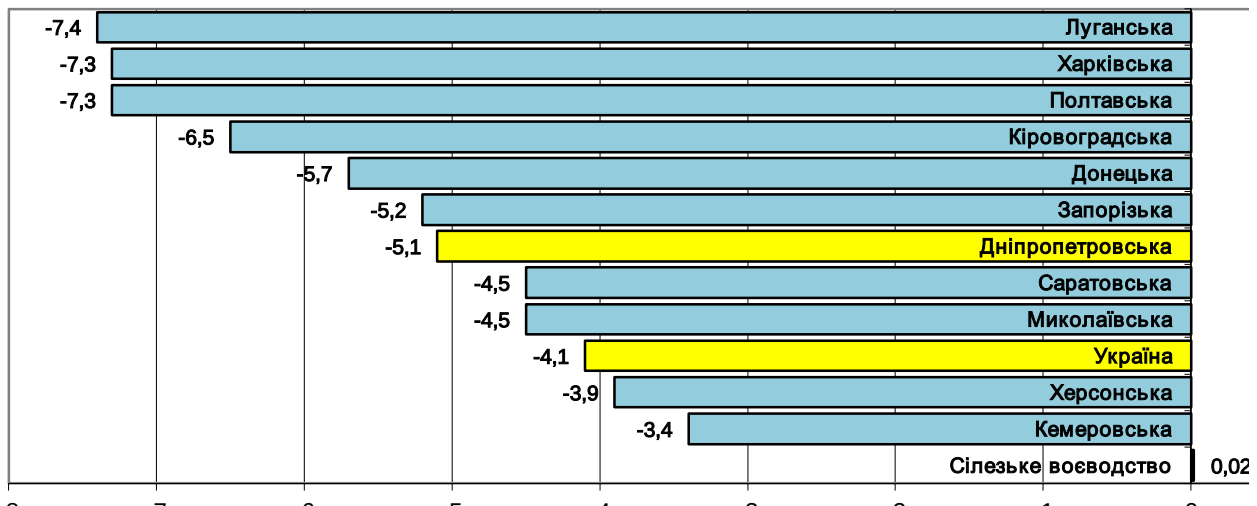
Відносно до середнього по області - 203 (100%).

Мінімальне, м. Новий Розділ - 134 (66%).

Максимальне, Перемишлянський р-н - 329 (162%).



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



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

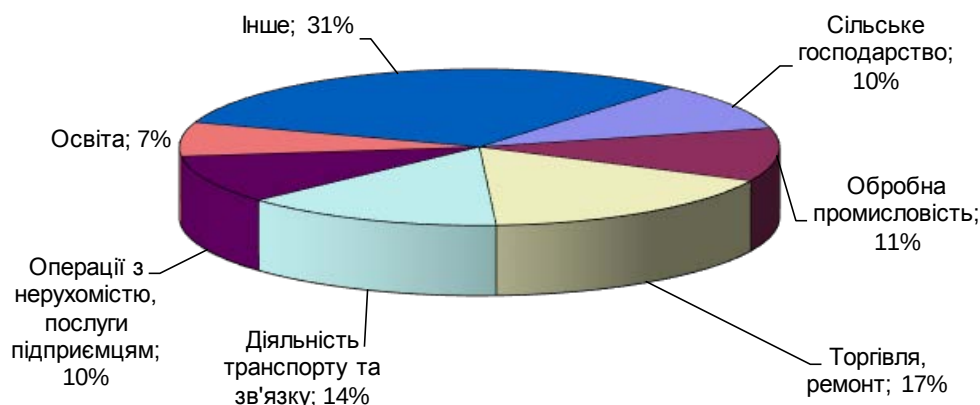
Варто в кожному районі визначити потенційні точки зростання, навколо яких можливий розвиток економіки. Такими точками зростання в першу чергу виступають міста районного значення та домінуючі великі сільські поселення. Визначення таких потенційних точок зростання є важливим для етапу підготовки проектів регіонального розвитку.

Регіональна економіка

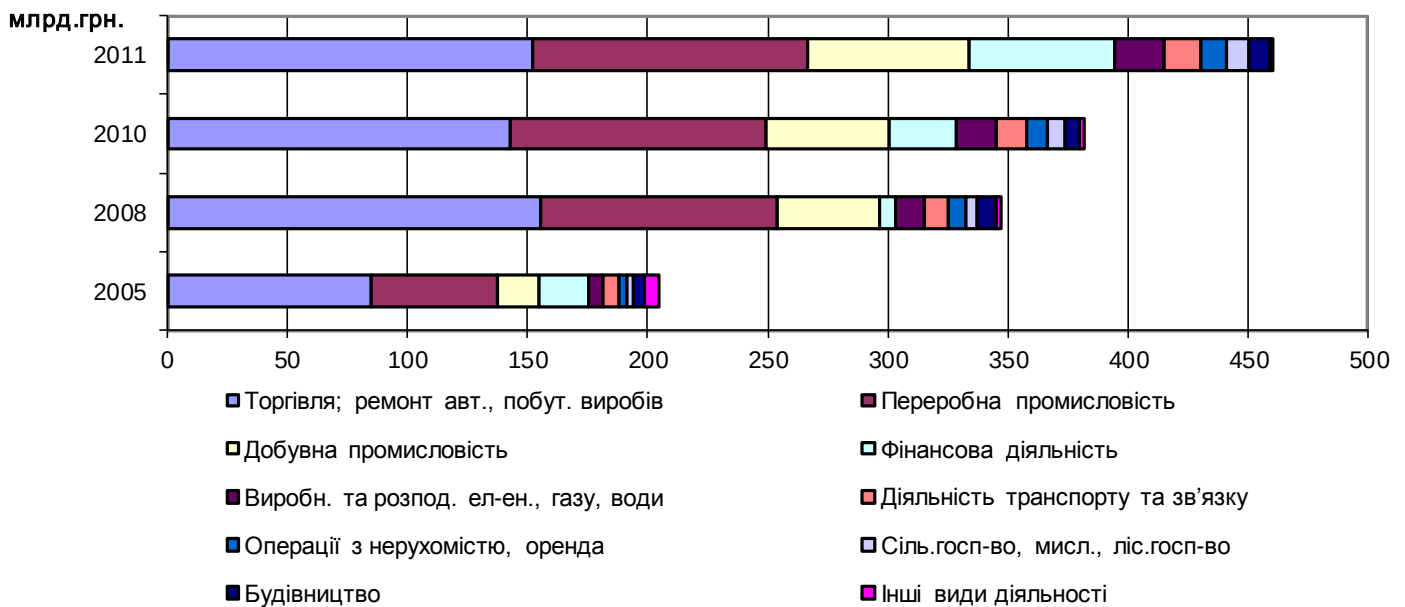
Один із найбільших розділів, що складатиметься із декількох параграфів присвячений регіональній економіці. При підготовці цього розділу особливо важливим є встановлення реальної ситуації в економіці області. Тут, на жаль, трапляються проблеми зі статистичними даними, оскільки часто деякі нові види економічної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

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

Приклад: Структура економіки за видами економічної діяльності, Львівська область



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

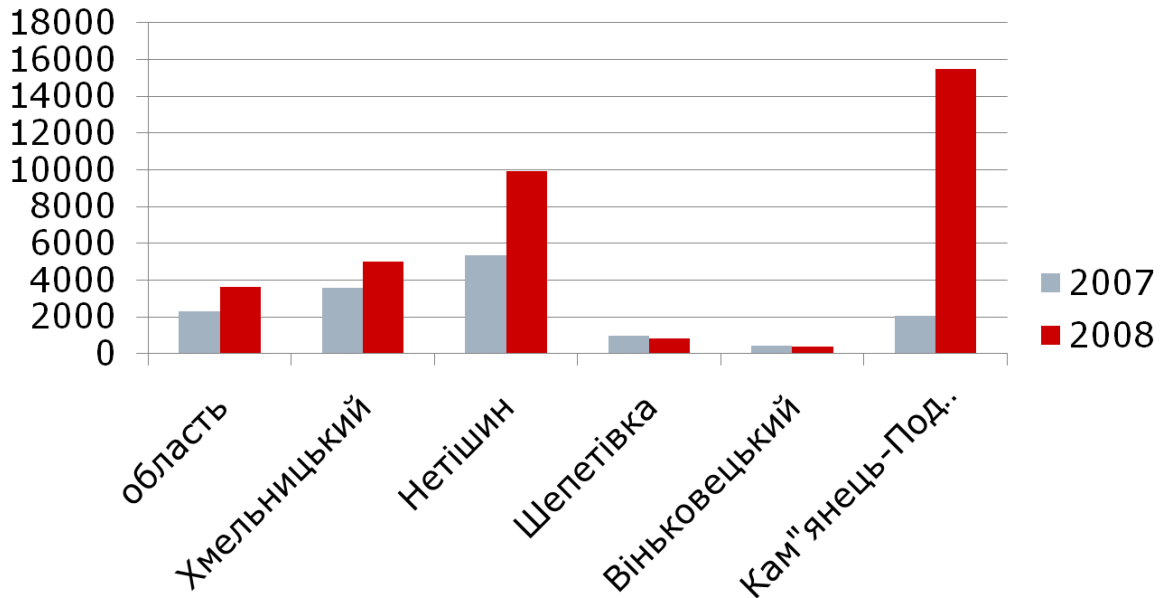


При оцінці регіональної економіки варто звернути увагу на найбільш важливі для області сектори, особливо на зміну їх питомої ваги в структурі, а також розміщення їх в просторі. В Україні для багатьох областей є притаманним наявність одного-двох підприємств в місті чи районі, які є домінуючими і дуже залежними від зовнішніх впливів, що створює серйозні ризики для всієї соціально-економічної інфраструктури міста, району чи області. Також необхідно приділити увагу розвитку малого та середнього бізнесу, який сьогодні складає економічну основу більшості українських регіонів. Зважаючи на це, такий аналіз може бути винесений в окремий підрозділ СЕА.

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

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

Приклад: Інвестиції в основний капітал, Хмельницька область



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

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

Сільське господарство та сільські території

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

сільського населення, його зайнятості в с/г виробництві та внеску с/г виробництва у стан соціально-економічного розвитку регіону.

Має бути визначено структуру с/г виробництва, як за секторами (рослинництво, тваринництво, ягідництво) так і за виробниками (індивідуальні ОСГ, фермери, с/г підприємства, агрохолдинги) та проаналізовано зміни структури за останні 10 років, а також у порівнянні з 1990 роком.

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

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

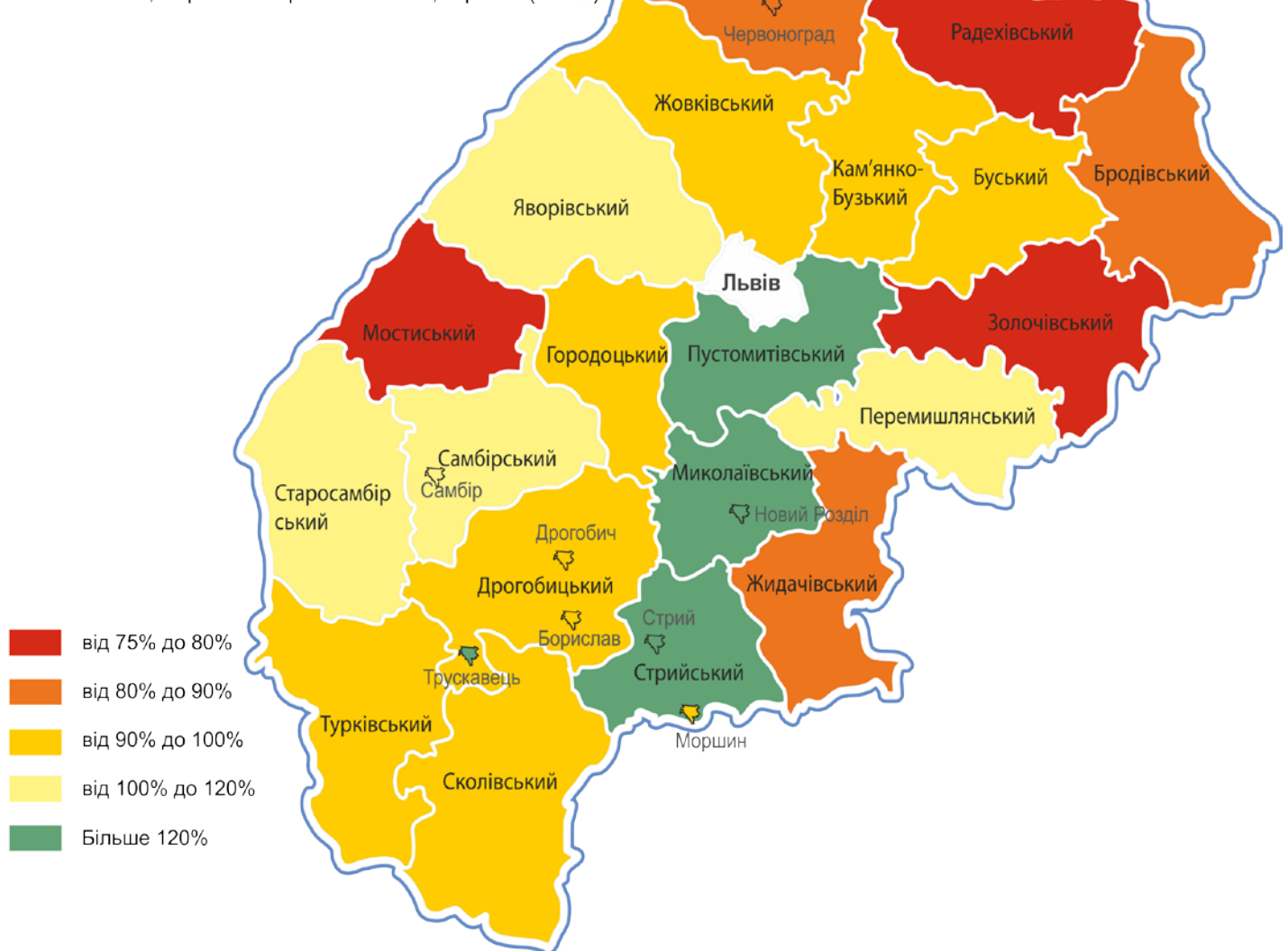
Приклад: Ефективність сільськогосподарського виробництва у районах Львівської області

ВВП сільськогосподарського виробництва, грн./га по районах області у 2011 році

Відносно до середнього по області - 14911,1 грн./га (100%).

Мінімальне, Радехівський район - 11176,5 грн./га (75%).

Максимальне, Стрийський район - 24173,1 грн./га (162%).



Приклад: ефективність сільськогосподарського виробництва у областях сусідах (дані за 2010 рік у постійних цінах 2010 року)⁷

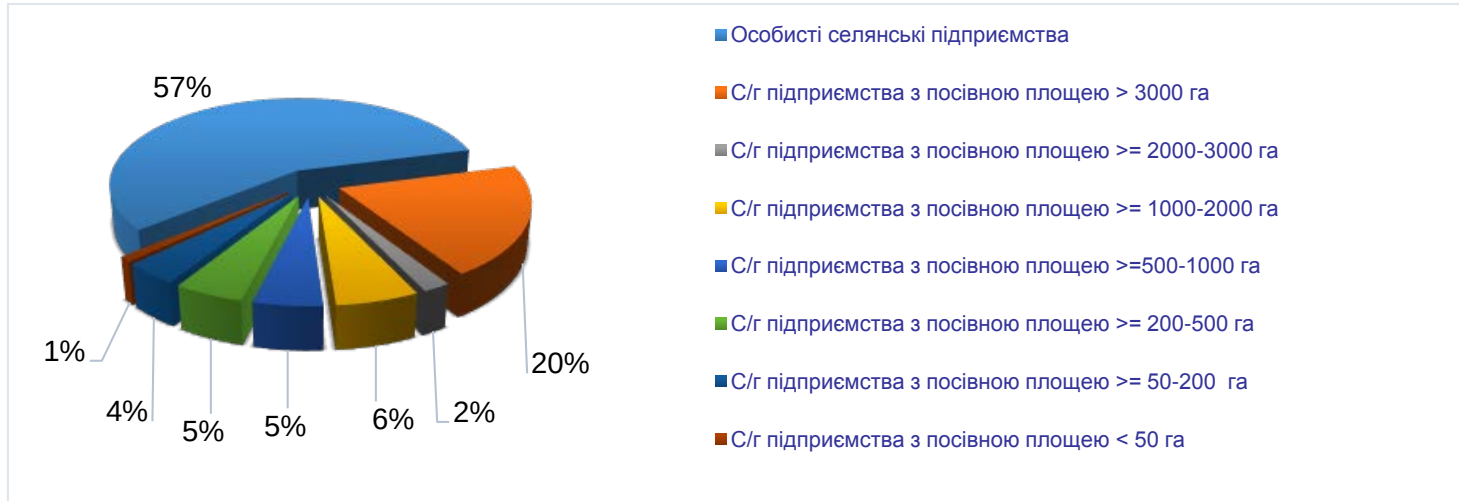
Область	Площа,	Населення (Середня	Сільгос пугіддя	ВВП с/г	ВВП с/г	ВВП с/г грн./ особу
---------	--------	-----------------------	--------------------	------------	------------	------------------------

⁷ Держстат України

	км2	чисельність за 2010 рік), тис осіб	, тис. га	2010 млн. грн.	грн./ га	
Україна	603 628	45597,81	26952	19488 6.5	7230	4273
Дніпропетр овська	31 97 4	3346,0	1882	12348. 3	6561	3690
Донецька	26 51 7	4449,9	1402	9577.4	6831	2152
Харківська	31 41 5	2762,1	1582	8946.1	5654	3238
Запорізька	27 18 0	1806,5	1600	7642.5	4776	4231
Херсонська	28 46 1	1090,8	1388	8142.3	5866	7470
Миколаївсь ка	24 59 8	1186,4	1524	7462.2	4896	6291
Кіровоградс ька	24 58 8	1013,9	1614	8505.1	5269	8395
Луганська	26 68 4	2301,4	959	4951.6	5163	2152
Полтавська	95 73 2	2821,6	1695	10999. 2	6489	3899

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

Приклад: Розподіл сільськогосподарських виробників за розміром угідь, Львівська область



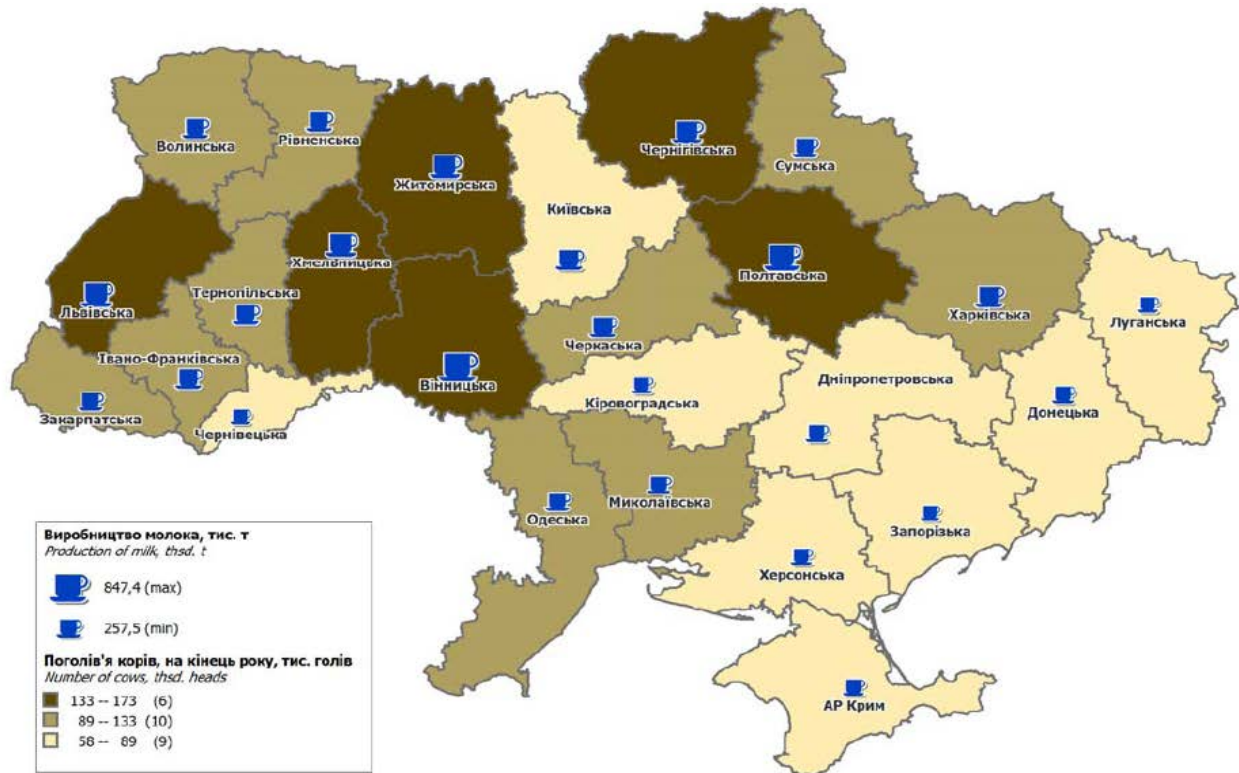
Особливо детально варто вивчити ситуацію із тваринництвом, садівництвом, ягідництвом та іншими секторами, які забезпечують найбільшу зайнятість та додану вартість, а також кооперативний рух серед індивідуальних селянських господарств.

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

Приклад: Площі під плодово-ягідними культурами , тис.га, Хмельницька область					
	1990	2005	2006	2007	2008
Площа плодово-ягідних насаджень	52,3	24,7	21,8	16,8	18,0
у тому числі у плодоносному віці	44,0	23,2	20,2	15,1	16,4

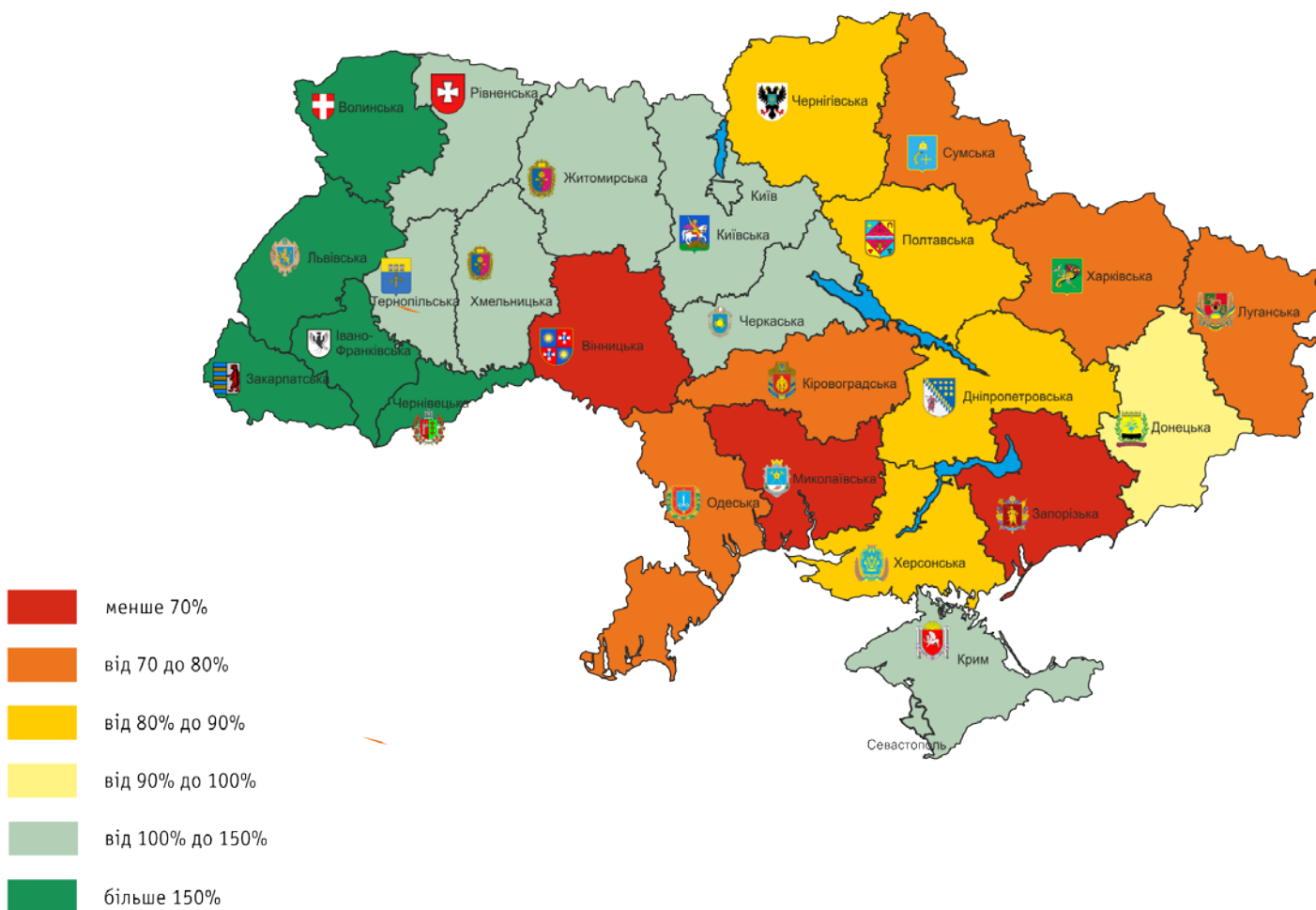
Як і у випадку із іншими основними показниками с/г розвиток також візуалізовується через порівняння із іншими регіонами України.

Приклад: Поголів'я корів та виробництво молока



Приклад: Ефективність с/г на 1 га посівних площ

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



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

Бюджет та його наповнення

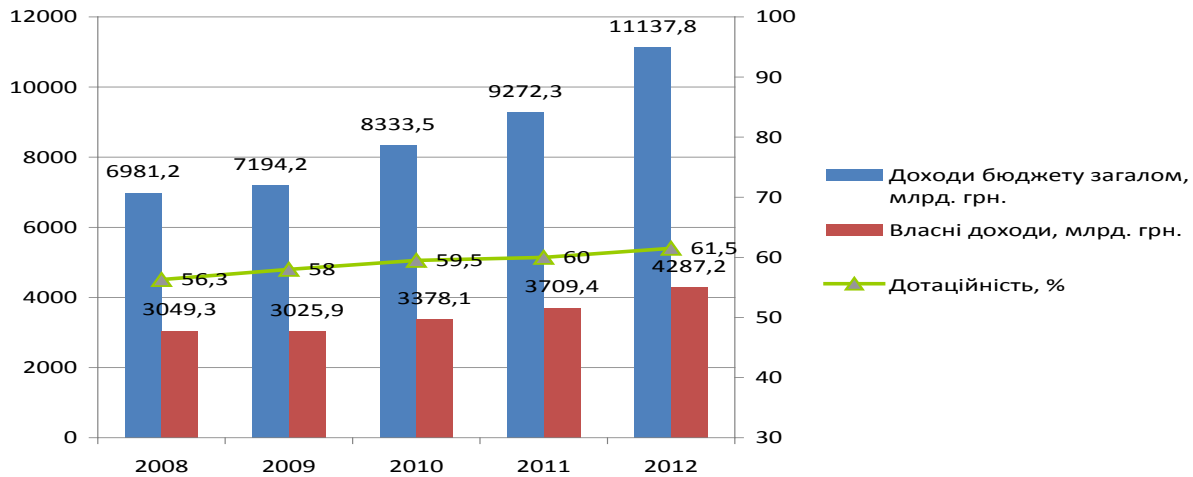
В СЕА варто показати загальні тенденції зі структурою бюджету регіону, рівень його дотаційності, розмір бюджету розвитку.

Добрим є порівняння бюджетної забезпеченості по АТО регіону.

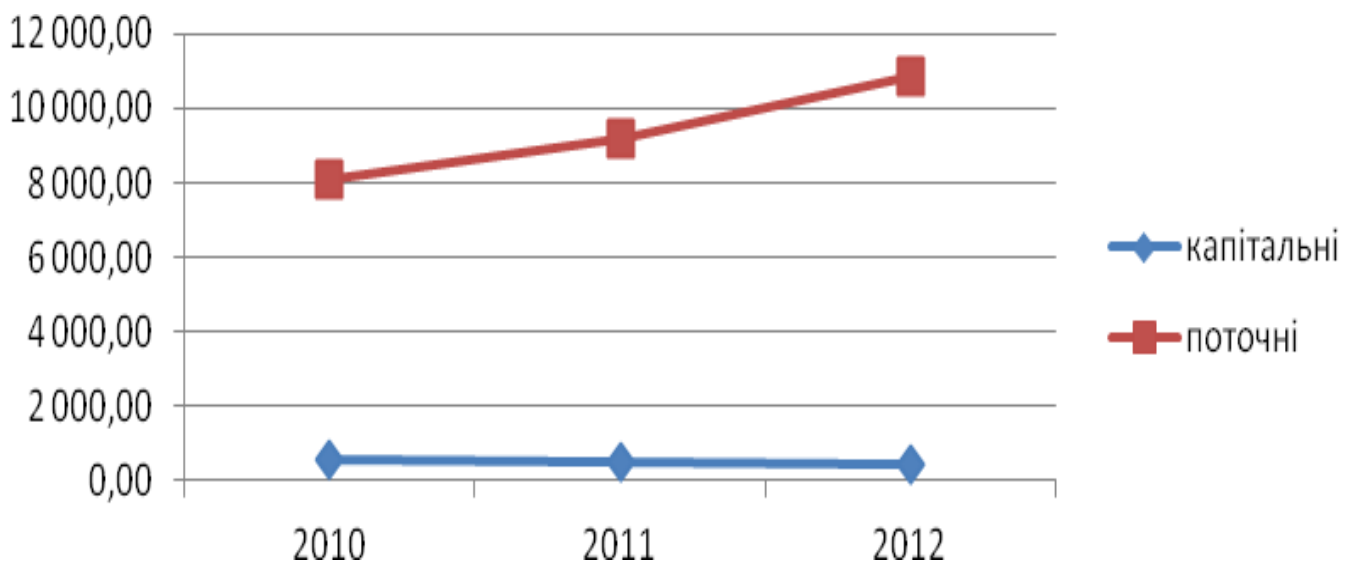
Важливим індикатором стану регіональної економіки є структура надходжень до місцевих бюджетів регіону за рахунок місцевих платників податків, у тому числі малих та середніх підприємств.

Приклад: Структура бюджету області та його дотаційність, Львівська

область



Приклад: Поточні та капітальні видатки обласного бюджету, Львівська область



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

Варто також спробувати оцінити використання коштів бюджету розвитку регіону, а також коштів субвенцій з державного бюджету на соціально-економічний розвиток, які отримували регіони впродовж останніх 5 років

(територіальний та галузевий аспекти та відповідність діючим на час реалізації регіональним планувальним документам).

Аналітичні методи для визначення потенційних пріоритетних сфер смарт-спеціалізації

1. Аналіз невикористаних можливостей, метою якого є а) визначення потреб та перешкод для МСП з акцентом на сферу інновацій, б) оцінка рівня підтримки, що забезпечується бізнес-інфраструктурою в регіоні. Для цього виду аналізу застосовуються наступні методи та інструменти: анкетування (он-лайн або оф-лайн), особисті інтерв'ю (в робочих групах, по телефону). Важливим та необхідним інструментом аналітичного етапу є залучення зовнішніх експертів. Однак, незважаючи на переваги такого структурованого підходу, є певні недоліки у використанні цієї методології: вона відображає лінійний (експертний) погляд на інновації та недостатньо відображає рівень потенційних можливостей, які можуть бути сформовані завдяки підтримки цього процесу регіональними та місцевими органами влади.

2. Аналіз синергії наукової та технологічної спеціалізації: аналіз напрямків та спеціалізації інвестицій в НДДКР, публікації, згадування та цитування, патентні заявки. Регіон має відносну (порівняльну) перевагу в певній галузі за умови, якщо показники цієї галузі вищі середнього у порівнянні з показниками інших країн. Перевага такого методу – дані доступні в порівнюваному форматі (враховуючи деякі обмеження), недолік – метод скоріш відображає потенціал наукових досліджень та технологічних розробок ніж ринкову (комерційну) цінність або інноваційний потенціал. Найскладніше – пов'язати наукові дисципліни з технологічними сферами діяльності та галузями виробництва, оскільки багато дисциплін та технологій є універсальними та знаходять своє застосування в багатьох різних галузях. Класифікація галузей є також певним обмеженням оскільки вона використовує доволі застарілі дані щодо формулювань техніко-економічних показників, що не співпадають з поточним асортиментом продукції (напр., труднощі у визначенні екологічної продукції або галузі послуг). Цікавим є розрахунок змін серед показників з часом, що дають розуміння щодо перспектив розвитку науково-технічної спеціалізації у регіоні.

3. Аналіз ефективності економічної спеціалізації регіону: кількісний аналіз визначає глибину спеціалізації на основі даних про трудову зайнятість (додаткову вартість). Коефіцієнт локалізації (розташування) даної галузі

(виробництва) на території регіону – визначає ті галузі, які значно більше представлені в економіці регіону, аніж у інших регіонах/країнах:

- **Коефіцієнт локалізації⁸ для певної сфери, близький до 2,0, або більше;** позитивне або змішане зростання в останні роки; позитивні, або нейтральні тенденції розвитку ринку та технологій у цій сфері; сильні зв'язки з глобальними/національними проблемами, наявні унікальні та значні відповідні регіональні активи та навички, хороший рівень інфраструктури та діяльності в галузі досліджень і розробки тощо - **дуже сильний кандидат на пріоритетну сферу** смарт-спеціалізації;
- **Коефіцієнт локалізації близький до 1,0;** значне зростання за останні роки, позитивні ринкові та технологічні тенденції у цій сфері; сильні зв'язки з глобальними/національними проблемами, активи та навички, які мають відносно легку можливість для розвитку – **посередній кандидат на пріоритетну сферу** смарт-спеціалізації;
- **Коефіцієнт локалізації менший 1,0;** зменшення обсягів виробництва разом з обмеженими ринковими та технологічними тенденціями, навіть, якщо активи та навички є достатніми – **слабкий кандидат на пріоритетну сферу** смарт-спеціалізації.

Можливі також інші комбінації зазначених факторів, і в кожному випадку слід застосовувати судження експерта та/або обговорення під час засідання робочої групи.

Таким чином, показники спеціалізації вказують на наявність критичної маси, проте не пов'язані з інноваційною діяльністю. Дуже важливо, щоб дані спеціалізації відповідали показникам ефективності (додана вартість, експорт, тощо).

4. Поглиблене дослідження кластерів та експертна оцінка (peer review): перехід до якісного аналізу сфер діяльності, у яких регіон демонструє відносну спеціалізацію. Це передбачає експертну роботу та аналіз ланцюжків доданої вартості (проведеного на міжнародному рівні, інформування щодо просторового розподілу праці), передумови для розвитку та функціонування кластерів, ситуація на ринку праці, тощо. Це також враховує аналіз зв'язків між кластерами, або між кластером та галузями промисловості, що мають подібні потреби та вимоги, що є надзвичайно важливим аспектом для передачі знань між кластерами (завдяки мобільності людей). Він базується на мережевому аналізі, що використовує дані про зміни робочих місць між галузями, демонструючи близькість між галузями в контексті компетенції та спектру професійних

⁸ Коефіцієнт локалізації визначається як співвідношення регіонального показника до середнього по країні.

навичок. Складний аналіз кластерів можна об'єднати з функціональним аналізом, що зв'язує економічну структуру з проблемами та викликами кластерів та оцінює функції, які взяв на себе той чи інший кластер. Функції, які необхідно проаналізувати: створення та розповсюдження знань, виявлення можливостей та бар'єрів, стимулювання підприємництва/управління ризиками, формування ринку, мобілізація ресурсів і процес легітимації (узаконення). Ці типи аналізу проводяться експертами, які досліджують кейси у тісній співпраці з безпосередніми представниками кластерів. Це допомагає врахувати інноваційні можливості, визначені провідними стейкхолдерами (компаніями, університетами, посередниками). Співпраця регіональних експертів з міжнародними фахівцями допомагає краще визначитися щодо питання міжнародної конкурентоспроможності. Також, залучення стейкхолдерів з іноземних кластерів додає більше цінності до процесу аналізу та оцінки.

5. Форсайт (метод довгострокового прогнозування): цей метод апелює до оцінок, описів і аргументації висококваліфікованих фахівців – експертів. Для зниження рівня суб'єктивності експертних прогнозів, до їх розробки залучають широке коло компетентних експертів, сприяючи виробленню ними узагальненої і узгодженої групової оцінки. Форсайт-прогнозування визнає можливість альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього та націлене на формування бажаних траєкторій розвитку. Форсайт-прогнозування має наступні характеристики: орієнтоване на дії, відкрите для альтернативних перспектив, інтерактивне. Форсайт пропонує багато різних методів, які можна об'єднувати для здійснення дослідження.

6. Метод Дельфі (Delphi) – метод проведення повторних опитувань експертів (багато-раундового експертного дослідження).

Прийняття рішення щодо визначення сфер смарт-спеціалізації регіону

Ухвалення рішення про щодо потенційних або вірогідних сфер смарт-спеціалізації (економіка/знання/ринкові ніші) є складним, оскільки необхідно враховувати багато чинників. На додаток до попередніх рішень за наведеними далі рекомендаціями, сфери смарт-спеціалізації повинні бути вибрані у процесі спільного обговорення за активної участі представників підприємницького середовища. Підприємці допоможуть отримати додаткові уявлення та, можливо, виявити «слабкі ринкові сигнали» та нові неочевидні можливості. Проте, після аналізу ситуації, деякі потенційні сфери смарт-спеціалізації мають бути спочатку запропоновані для обговорення представниками державних органів,

дослідницьких та навчальних закладів, бізнес-сектору, громадських організацій.

Критеріями, які використовуються для вибору пріоритетних сфер смарт-спеціалізації, є:

- Наявність ключових ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи профільні навички та резерви робочої сили),
- Потенційна здатність до диверсифікації цих галузей, міжгалузевих відносин або інших економічних сфер,
- Наявність критичної маси та/або критичного потенціалу в рамках кожного сектору/галузі,
- Місце регіону на міжнародному ринку в якості вузла в глобальному ланцюгу доданої вартості.

На додаток до конкретних технологічних або галузевих пріоритетів, необхідно звернути увагу на визначення пріоритетів горизонтального типу для поширення та застосування Ключових Інноваційних Технологій (Key Enabling Technologies), а також, соціальні та організаційні інновації, фінансування розвитку щойно започаткованих підприємств, що часто є недоліком в багатьох регіонах, що поставили в пріоритет створення фірм, орієнтованих на технологічні інновації проте не відстежують стан розвитку цих фірм або їх кількість робочих місць.

Як правильно формулювати пріоритетні сфери смарт-спеціалізації? Якщо пріоритетні сфери смарт-спеціалізації визначені досить узагальнено, наприклад, «еко-інновації», «відновлювана енергія», «екологічно чиста транспортна система», то більшість регіонів не зможуть визначити свої унікальні конкурентні переваги. Для того щоб пріоритетні сфери були більш ефективними та максимально синхронізованими до майбутнього плану заходів з реалізації регіональної стратегії, пріоритетні сфери повинні бути ідентифіковані максимально вузько, наприклад: «інновації в галузі активного довголіття на базі ІКТ», «інноваційне рішення для зниження міських заторів», «еко-будівництво з використанням деревини».

Найбільш поширеними помилками у процесі визначення пріоритетних сфер смарт-спеціалізації (та пов'язаний з ними доступ до державного фінансування), є:

- Розповсюдження коштів серед найбільш потужних лобі в регіоні;
- Копіювання пріоритетів інших регіонів.

Завершення соціально-економічного аналізу

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

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

Резюме соціально-економічного аналізу ситуації, яке містить висновки щодо основних тенденцій в регіоні, а також аргументацію для визначених пріоритетних сфер смарт-спеціалізації, як правило, включається до першої частини документа стратегії регіонального розвитку.

Сценарій розвитку регіону

Інтегральні підсумки соціально-економічного аналізу повинні стати інформаційно-аналітичною базою для формулювання інерційного сценарію розвитку регіону.

Необхідною умовою успішності планування, крім об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації в області є достатньо вірогідні прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки регіону які є найбільш вагомими для цієї території. Найважливішими прогнозами в контексті формулювання сценаріїв розвитку регіону є демографічний та економічний прогнози. Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевовікової структури. Він будується на припущення щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. При виконанні регіонального демографічного прогнозу варто користуватися демографічними прогнозами Інституту демографії НАНУ. Економічний прогноз повинен ґрунтуватися на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування економіки регіону та загальнодержавних прогнозах розвитку економіки через значні зв'язки економіки області з рештою країни. Основними економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і

послуг секторами економіки регіону, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата. При побудові економічного прогнозу необхідно брати до уваги глобальні економічні тренди.

Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, бо розвиток економіки регіону безумовно залежить від очікуваної кількості осіб працездатного віку, а окремі сектори суттєво пов'язані з обслуговуванням окремих вікових груп.

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору.

Сценарієм називаємо деяку послідовність подій (у випадку територіальної соціально-економічної системи - станів), які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Приклад: *Базові сценарні припущення, Рівненська область, 2014 р.*

1. ВВП на душу населення України в період 2014 – 2016 рр. спадатиме і на кінець періоду становитиме 1%, а після 2016 спостерігатимемо зростання 2-3% на рік
2. В найближчі роки податкове навантаження на СПД та населення не зменшиться. Можна очікувати спрощення правил ведення бізнесу
3. Продовжуватиметься плавна девальвація національної валюти, що стимулюватиме товарне виробництво на експорт
4. Очікується суттєвий перерозподіл податкових надходжень між державою та територіями на користь останніх.
5. В Україні поступово будуть впроваджені стандарти ЄС до виготовленої в Україні продукції
6. Рух товарів до та з ЄС буде безмитним, що сприятиме зростанню товарообороту між Україною та ЄС
7. Інвестиційний клімат в Україні дещо покращиться. Країна стане привабливішою для європейських інвесторів
8. Надалі зростатимуть ціни на паливно-енергетичні ресурси, особливо для населення та комунальних підприємств
9. Доходи населення найближчі 2-3 роки будуть відносно низькими (в порівнянні з 2012-13 роками), після цього – поступово зростатимуть до 2026 р.
10. Доступ підприємств до позичкового капіталу найближчі 2-3 роки

буде обмежений. Потім доступ до кредитів має суттєво покращитися.

Основними сценаріями розвитку регіону є: інерційний (песимістичний), оптимістичний та реалістичний.

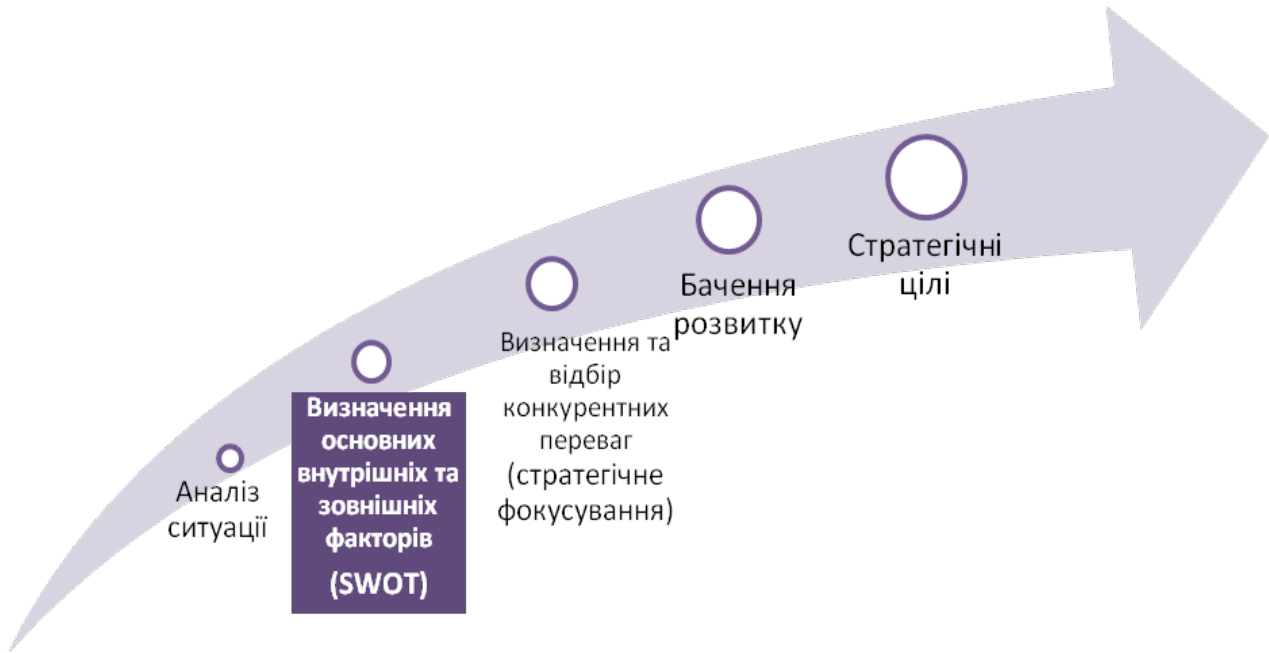
Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку регіону формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан регіону як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: **регіон рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Оптимістичний сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які регіон здатен створити самостійно) фактори впливу: **регіон активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.**

Реалістичний (інколи його ще називають цільовим) сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку: **регіон докладає розвиткових зусиль, хоч суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Сценарії формуються у формі опису демографічних, економічних, соціальних та інших важливих характеристик регіону у їх динаміці.

1.2 SWOT- аналіз



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

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

SWOT-аналіз і стратегічне планування

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

SWOT-аналіз був вперше публічно представлений професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом з Гарвардської школи бізнесу.⁹

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

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

SWOT-матриця

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

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

SWOT-матриця описується більш детально в основній частині Методології.

SWOT стратегії

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

⁹ Теоретичне обґрунтування SWOT-матриці було вперше опубліковано колективом авторів у книзі „Business policy, theory and practice“, Homewood, IL: Irwin, 1969.

SWOT стратегії	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Можливості</i>	Стратегія I Сильні сторони – можливості	Стратегія II Слабкі сторони – можливості
<i>Загрози</i>	Стратегія III Сильні сторони – загрози	Стратегія IV Слабкі сторони – загрози

Стратегія I

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

Стратегія II

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

Стратегія III

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

Стратегія IV

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

SWOT методологія

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

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

Структура групи, відповідальної за підготовку SWOT-аналізу, повинна відображати структуру ширшого середовища (регіонального партнерства). Необхідно брати до уваги різні регіональні погляди та інтереси з метою забезпечення належного представництва. Такий підхід значною мірою є передумовою для виконання вимоги об'єктивності.

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

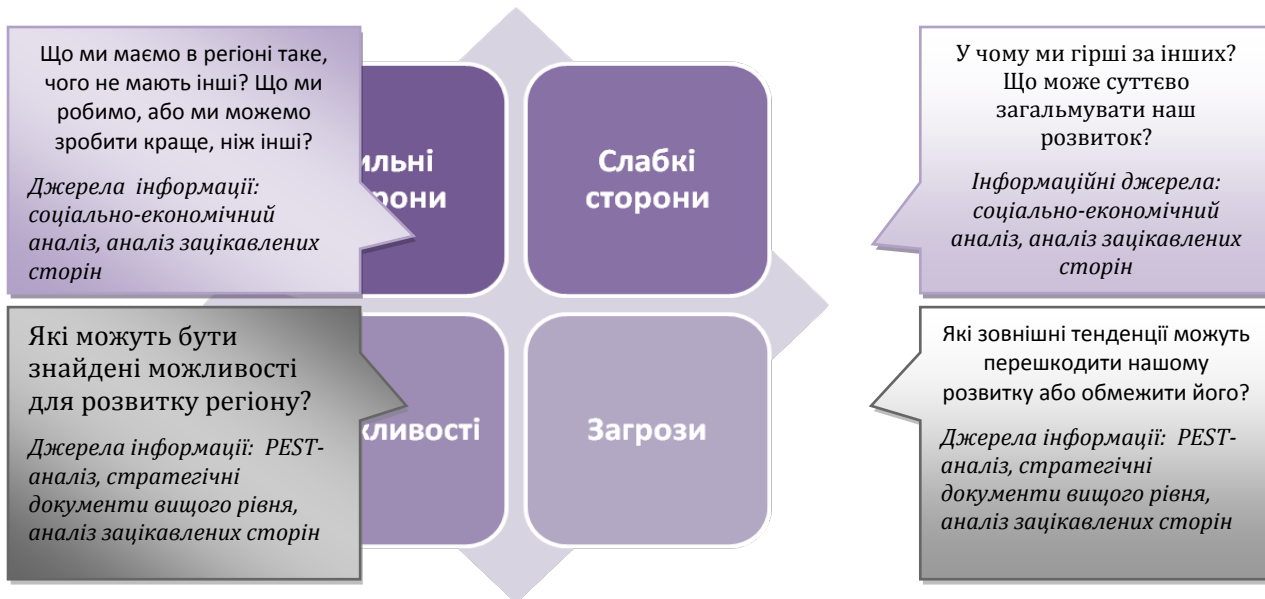
Метод генерації ідей для SWOT-аналізу – Мозковий штурм

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

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

можливостей і загроз), необхідних для SWOT-матриці.

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



SWOT-аналіз допомагає особам, які приймають рішення, і іншим зацікавленим сторонам регіону зосередитися на ключових питаннях, що ведуть до мети, якої треба досягнути. Застосування SWOT-аналізу може допомогти в досягненні максимальних результатів, концентруючи найкращі сильні сторони в тих сферах, де є найбільші шанси на розвиток. SWOT-аналіз може бути використаний в поєднанні з іншими інструментами, такими як PEST-аналіз, економічна модель Портера і т.д. Огляд і приклад PEST-аналізу наведено в Додатку 4.

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

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

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

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

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

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

Можливості можуть бути знайдені шляхом аналізу середовища, але також і шляхом аналізу сильних сторін, тобто через пошук таких шансів, які відкриваються у майбутньому завдяки існуючим сьогодні сильним сторонам. Можливості можуть виникнути через ринкові зміни, регіональну інтеграцію, нову нормативно-правову базу, зміну соціальних умов, застосування нових технологій, і т.д. Можливості можуть виникнути у контексті міжнародної торгівлі, наприклад, у випадку усунення деяких торговельних бар'єрів, а також внаслідок певних змін на національному або регіональному рівні. Якщо, наприклад, висока частка молоді в структурі населення регіону була визначена в якості сильної сторони, можливості можуть виникнути через інвестиції в освіту в певних галузях. Можливості для потреб SWOT-аналізу можуть бути ідентифіковані шляхом надання відповідей на наступні питання:

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

Аналізуючи **загрози** у такий спосіб, щоб передбачати очікувані проблеми, ми можемо дізнатися, що необхідно зробити в майбутньому. Крім

можливостей, зміни в зовнішньому середовищі можуть становити також загрози – наприклад, обмежувальні нормативно-правові норми, підвищення торгових бар'єрів, економічні кризи і т.д. Ключові питання, через які визначаються загрози та ризики, можуть бути такими:

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

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

- Сильні сторони використовуються для створення майбутніх можливостей,
- Слабкі сторони перетворюються в можливості,
- Загрози пов'язані зі слабкими сторонами.

Для визначення (уточнення) пріоритетів смарт-спеціалізації може бути проведений SWOT-аналіз, у якому слід розглянути наступні сфери:

- інфраструктура досліджень, інновацій та системи їх підтримки
- географічна та тематична концентрація/кластеризація економіки та інновацій
- міжнародна конкурентоспроможність, інноваційність, зв'язки із глобальними виробничо-збутовими ланцюжками
- культура та динаміка підприємництва, доступність ризикового капіталу
- витрати на дослідження, інновації та їх результативність (патенти, інша захищена інтелектуальна власність, публікації)
- потреби та перешкоди для інновацій у МСП
- освіта та навички необхідні для інновацій, людські ресурси в галузі науки та технології
- інновації у державному секторі, розвиток електронного суспільства
- доходи бюджету та витрати на дослідження та інновації.

Добре підготований SWOT-аналіз повинен чітко визначити обмежену кількість галузей смарт-спеціалізації (пріоритети та специфічні знання / технології / ринкові ніші), що мають найбільші можливості, а також

найважливіші перешкоди для розповсюдження досліджень та інновацій у регіоні.

SWOT-аналіз також може використовуватися на більш пізніх етапах розробки стратегії, а саме при розробці оперативних цілей, що допоможе в подальшому сформулювати завдання в рамках оперативної цілі.

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

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

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

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

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

Думки регіональних зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можуть бути важливими не тільки для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття власності та підтримки з боку регіональних партнерів. У разі браку часу, цей крок є необов'язковим, тобто лише класифікуються результати

соціально-економічного аналізу, а SWOT-аналіз буде завершено на семінарі.

3. Семінар для завершення SWOT аналізу

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

Програма семінару для доопрацювання SWOT аналізу

Мета	- Зрозуміти та вибрати ключові внутрішні фактори і зовнішні обставини, що мають значення для регіонального розвитку
Учасники:	- Робоча група за участі кількох регіональних експертів з області соціально-економічного розвитку та захисту навколишнього середовища

План роботи

20 хв.	Вступ (мета та завдання семінару, огляд процесу та планування результатів)
15 хв.	Пояснення концепції SWOT-аналізу та перегляд списків сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, записаних на фліпчарті
15 хв.	Сильні сторони: Попросіть учасників представити можливі додаткові сильні сторони, які раніше не були ідентифіковані, і запишіть їх на дошці.
3х15 хв.	Аналогічну процедуру провести щодо слабких сторін, можливостей та загроз.
25 хв.	Перерва (протягом якої списки готуються для оцінки)
20 хв.	Оцінка: Кожен учасник отримує оціночні картки на загальну суму 12 балів і ставить 3 бали (картки) в кожному списку, даючи оцінку тим сильних і слабким сторонам, можливостям і загрозам, які він/вона вважає найбільш важливими для регіонального розвитку.
40 хв.	Списки формуються відповідно кількості балів. Кожен список має 8-10 сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які отримали найбільшу кількість балів.

Тривалість: 3 години

Підготовка до семінару

Засоби:	Картки, маркери, фліпчарти...
Має бути підготовлено заздалегідь до початку семінару	Списки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, відповідно до висновків аналізу ситуації (можливо, розширених з оцінкою членів регіональної групи партнерства), написаних на фліпчарті і прикріплених до дошки/стіни. У кожному списку є порожнє місце, куди можна додати додаткові SWOT елементи.

Основні правила для ефективного проведення SWOT-аналізу:

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

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне розміщення на перетині міжнародних транспортних магістралей, розвинена транспортна, у т.ч. митна інфраструктура, наявність аеропорту міжнародного статусу. 2. Єдині в Україні розвідані родовища бурштину. 3. Один з найвищих в Україні показників заліснення – наявні лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної та меблевої промисловості, заготівлі лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично-рекреаційної галузі. 4. Водні запаси області достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, вирощування риби, туристично-рекреаційних потреб, малої гідроенергетики. 5. Наявність місцевих енергетичних потужностей (РАЕС). 6. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами технічного профілю. 7. Наявність понад 3000 пам'яток історії, культури та архітектури, а також заповідники, природні та ландшафтні парки, збережена автентична історико-культурна спадщина Полісся і Волині. 8. Мононаціональний склад	1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи. 2. Забруднення радіонуклідами північної частини області. 3. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні. 4. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу. 5. Низька диверсифікація економіки. 6. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо). 7. Низька якість доріг місцевого значення, зношеність енергетичної інфраструктури. 8. Значні міжрайонні дисбаланси у розвитку економіки, освіти, культури, охорони здоров'я.

населення, низький рівень злочинності, що забезпечує область від суспільної нестабільності. 9. Значні запаси корисних копалин (граніти, базальти, каолінові глини), у т.ч. тих, які можуть використовуватись у сфері енергозбереження (торф, базальт, придатний для виготовлення високоефективних ізоляційних матеріалів), які розташовані в безпосередній близькості від магістральних залізниць та автомобільних шляхів. 10. Збережені традиції аграрного регіону	
--	--

Можливості	Загрози
1. Спрощення та прискорення процедури отримання вихідних даних, погоджень та експертиз, необхідних для проектування та будівництва. 2. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури. 3. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу 4. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування. 5. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину. 6. Прийнятий закон про зелений	1. Значна „тінізація” малого бізнесу, низький рівень офіційної заробітної плати, велика кількість незареєстрованих працюючих. 2. Високі банківські кредитні ставки. 3. Висока залежність галузей від імпортних енергоносіїв, зокрема, газу (хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів), а також імпортної сировини та комплектуючих (енергетика, хімічна, частково деревообробна та легка промисловість, машинобудування). 4. Невизначеність державної політики щодо закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію та недостатня державна підтримка сільгоспвиробників.

тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики. 7. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток АПК. 8. Світове зростання цін на продовольство стимулюватиме сільгоспвиробників. 9. Залучення грантових коштів на реалізацію проектів регіонального розвитку (напр. Програми ЄС: Транскордонне співробітництво, Східне Партнерство). 10. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. 11. Відродження будівельної галузі після кризи	5. Зниження ділової активності в Україні та регіоні зокрема. 6. Нестабільне законодавство щодо отримання спеціальних дозволів на користування надрами. 7. Посилення на державному рівні фіскального тиску на малий бізнес. 8. Можливе погіршення кон'юнктури світового ринку на продукцію, яка експортується з області, зокрема, на вироби хімічної промисловості. 9. Погіршення інвестиційного рейтингу України з відповідним відтоком фінансово-інвестиційного капіталу. 10. Відтік кваліфікованих кадрів за межі області. 11. Підвищення вартості традиційних енергоносіїв 12. Зменшення реальних доходів населення з відповідною стагнацією внутрішнього ринку. 13. Низька престижність робітничих професій.
---	---

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

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





10. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи.

10. Збережені традиції аграрного регіону

11. Відродження будівельної галузі після кризи

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

Слабкі сторони

Зменшують

Можливості

1. Ґрунти, зокрема в північній частині області, малородючі. Значна кількість непродуктивних угідь. Зношені меліоративні системи.

1. Спрощення та прискорення процедури отримання необхідних для проектування та будівництва вихідних даних, погоджень та експертиз.

2. Забруднення радіонуклідами північної частини області.

2. Реконструкція автомагістралей до Євро 2012 та розвиток відповідної інфраструктури.

3. Низький рівень впровадження сучасних агротехнологій. Тваринництво та птахівництво малопродуктивні.

3. Підписання угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі стимулюватиме нарощення експортного потенціалу

4. Негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу.

4. Податкові пільги для легкої промисловості та сільськогосподарського машинобудування.

5. Низька диверсифікація економіки.

5. Потенційне спрощення механізмів розробки родовищ бурштину.

6. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку, пункти прокату інвентарю тощо).

6. Прийнятий закон про зелений тариф стимулюватиме розвиток відновлюваної енергетики.

7. Низька якість доріг місцевого значення,

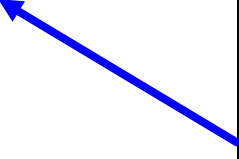
7. Запровадження ринку землі стимулюватиме розвиток

зношеність енергетичної
інфраструктури.

АПК.

8.Значні міжрайонні
дисбаланси у розвитку
економіки, освіти, культури,
охорони здоров'я.

8.Світове зростання цін на
продовольство
стимулюватиме
сільгоспвиробників.



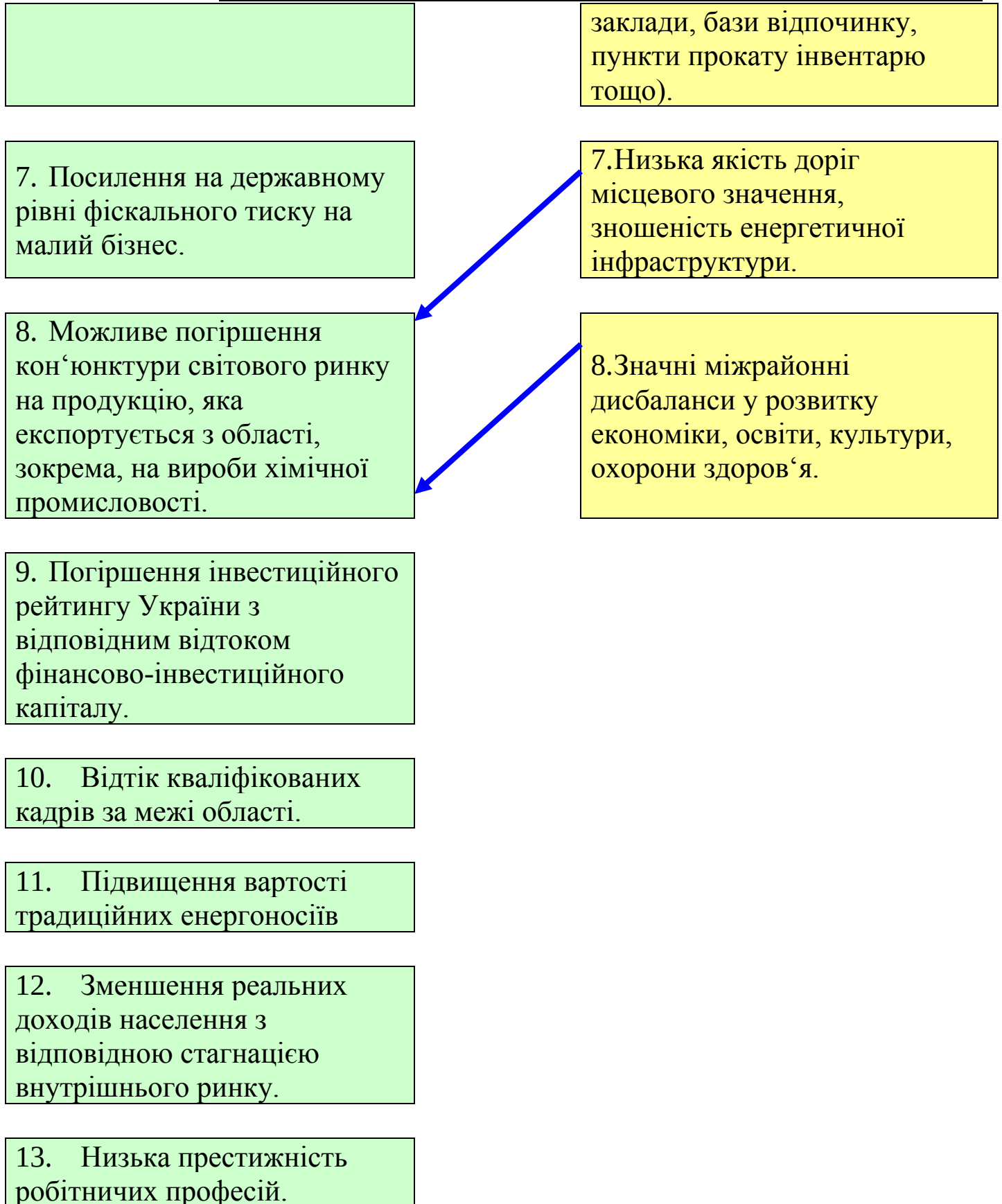
9.Залучення грантових
коштів на реалізацію проектів
регіонального розвитку (напр.
Програми ЄС: Транскордонне
співробітництво, Східне
Партнерство).

10. Зростання популярності
сільського, зеленого,
культурного, світоглядного
туризму серед населення
України та Європи.

11. Відродження
будівельної галузі після кризи

Ризики. Вплив загроз, які підкріплені слабкими сторонами.





Приклад SWOT-аналізу для стратегії розумної спеціалізації (Польща, Підляський регіон, 2015)

(http://strategia.wrotapodlasia.pl/pl/Aktulanosci/var/resources/154/248/22/profil_podlaskiego_na_www.pdf)

СИЛЬНІ СТОРІНИ	Додаткова інформація:
1. Природне середовище - чисте, різноманітне і мало змінюється в результаті діяльності людини 2. Вигідні умови для розвитку екологічного сільського господарства 3. Хороші умови для виробництва теплової та електричної енергії з біогазу та відносно сприятливі умови для розвитку вітрової та сонячної енергетики 4. Вигідне розташування регіону біля державного кордону 5. Високий рівень освіти у медичній та правовій сферах 6. Розвинена мережа середніх та вищих навчальних закладів 7. Висока частка на національному ринку та висока конкурентоспроможність сектору переробки молока 8. Наявність полюсів зростання - групи підприємств, що характеризуються високою конкурентоспроможністю та інноваційністю, наприклад в таких галузях як: виробництво медичних інструментів, текстиль, машинобудування, друк, програмування	1. Понад 1200 експортерів 2. Досвід експорту до Німеччини 3. Найвища в країні частка експорту до Росії, України, Білорусі 4. Експорт регіональних товарів / ресурсів 5. Висока частка промислових та інноваційних підприємств 6. Добре розвинена інфраструктура організацій підтримки бізнесу 7. Високорозвинені категорії підприємств, які є винятковими в країні, наприклад: виробництво машин для сільського та лісового господарства, виробництво молочних продуктів, багаторічні культури, виробництво суден та човнів, виробництво медичного обладнання, інструментів та виробів 8. Досвід використання коштів Операційної програми інноваційної економіки 9. Дослідницькі установи класу А+ та А (загалом 9 суб'єктів) 10. Досвід впровадження важливих інноваційних проектів у регіоні (наприклад, Технологічне прогнозування "Нанотехнології для Підляського 2020", Регіональна стратегія розвитку нанотехнології) та ініціатива створення Підляського наукового центру 11. Розвиток співпраці влади, бізнесу,

	дослідницьких установ, громадських організацій.
--	---

СЛАБКІ СТОРОНИ

1. Слабка інфраструктура широкосмугових інтернет-мереж
2. Недостатня енергетична безпека регіону та дуже слабкі та застарілі електроенергетичні та газові мережі
3. Недостатня інфраструктура водопостачання, очисних споруд та поводження з відходами
4. Низький рівень інтернаціоналізації регіональних підприємств, низька інвестиційна привабливість та недостатнє просування регіону в економічному контексті що пов'язані з низькою активністю іноземного капіталу (відсутність тенденції до покращення ситуації)
5. Дуже погані результати експорту
6. Недостатнє залучення підприємств та дослідних установ до взаємного співробітництва
7. Слабкі зв'язки між освітою (включаючи вищу освіту) та бізнес-сектором і зменшення частки професійної освіти в системі регіональної освіти
8. Порівняно низький рівень підприємництва
9. Наявні галузі, що характеризуються низькою продуктивністю
10. Проблеми з впровадженням інновацій підприємствами
11. Низька частка витрат на дослідження та розробку в витратах на інновації у промисловості
12. Відносно слабкі позиції дослідницьких та науково-дослідних установ в країні

Додаткова інформація:

1. Мала кількість високотехнологічних підприємств
2. Дуже розвинений державний сектор ("інші послуги на основі знань") без чіткого впливу на інноваційність
3. Одна з найнижчих часток експорту до ЄС17
4. Бюджетні витрати на дослідження та розробки на душу населення є одними з найнижчих у країні
5. Витрати підприємств на дослідження та розробки також є одними з найнижчих у країні
6. Низька ефективність наукових інститутів щодо отримання грантів Національного наукового центру та Операційної програми інноваційної економіки
7. Майже найнижча в країні кількість муніципальних точок доступу до інтернету
8. Низька ефективність у отриманні

та на міжнародному рівні 13. Низька ефективність центрів передачі технологій та слабкий потенціал науково-технологічних парків у регіоні - відсутність їх впливу на регіональну економіку 14. Невідповідність кваліфікації та компетенції робочої сили 15. Низька схильність громадян регіону до участі в діяльності громадських організацій 16. Погано розвинені туристичні пропозиції та відсутність туристичних продуктів 17. Сприйняття частиною суспільства того, що охоронювані території є перешкодою для розвитку (зокрема, природоохоронні території, що входять до мережі NATURA 2000) та необхідністю підвищення обізнаності та кваліфікації державних органів щодо управління охоронними територіями	фінансування підприємствами в рамках Операційної програми інноваційної економіки 9. Низька міжнародна експансія кластерів 10. Низький рівень співпраці між провідними секторами та кластерами
--	--

МОЖЛИВОСТІ

1. Розвиток ІКТ та їх використання у багатьох сферах - бізнесі, туризмі, культурі, охороні здоров'я, освіті
2. Розташування регіону біля державного кордону, що дозволяє здійснювати прямі наземні транспортні зв'язки між країнами Балтії та рештою Європейського Союзу
3. Політика Європейського Союзу щодо розвитку мультимодального транспорту, сприяння розвитку інфраструктури в районах з найменш розвиненою інфраструктурою
4. Близькість до надзвичайно ємного ринку Варшавської агломерації
5. Імідж регіону як екологічного
6. Підвищення попиту на екологічні продукти харчування, традиційні та регіональні, а також високоякісні продукти харчування
7. Підвищення екологічної свідомості

8. Зміни у законах про вищу освіту та про фінансування науки та досліджень, що забезпечують нові форми співпраці між вищими навчальними закладами та підприємствами
9. Доступ до структурних фондів ЄС для інноваційної діяльності – переваги, що залишаються для менш розвинених регіонів та наголос на те, що Єврокомісія витрачає кошти на інновації
10. Розвиток національних та міжнародних мереж (особливо в контексті передачі знань).
11. Збільшення попиту з боку економік східних країн
12. Здійснення інвестицій в енергосистему 400 кВ
13. Сприятливі напрямки змін законодавства в галузі енергетики та управління відходами
14. Зростання інтересу до нових форм туризму (зокрема, до кваліфікованого туризму)
15. Підвищення економічної і фізичної активності старіючого суспільства як можливість розвивати спеціалізовані послуги з реабілітації, геріатрії, дієтології тощо, а також для розвитку так званої «срібної економіки»

ЗАГРОЗИ

1. Деградація довкілля
2. Обмеження політичного, адміністративного та економічного характеру, що обумовлюють обмежені можливості використання прикордонного розташування регіону та розширення на східних ринках
3. Погіршення ситуації у державних фінансах, що призводить до зменшення інвестиційних витрат
4. Негативне сприйняття визначення пріоритетів регіону на центральному рівні, серед іншого, маргіналізація регіону в планах розвитку центральних органів влади, подальша затримка у прийнятті рішень щодо ключових інвестицій у регіон
5. Занадто малий вплив регіону на політику розвитку сільського господарства та сільського розвитку
6. Правові норми і системні рішення, зокрема щодо укладання контрактів у сфері охорони здоров'я, що призводить до подальшого обмеження доступу до медичних послуг

1.3 Стратегічне фокусування



Глобалізація змушує території (міста, регіони і країни) брати участь в постійній конкурентній боротьбі за людей, знання, ідеї та інвесторів/капітал. Регіональний розвиток стає інструментом для досягнення глобальної конкурентоспроможності, зокрема, через підтримку досліджень та інновацій у рамках підходу смарт-спеціалізації. Завдяки зростаючому впливу міжнародних (торговельних і політичних) об'єднань, автономія країн щодо створення макроекономічної стратегії стає все більш і більш обмеженою. Одночасно, значимість регіонального бізнес-середовища збільшується, у той час як ставлення регіональних суб'єктів дедалі більше визначає інвестиційні рішення і загальну діяльність бізнес-сектору. Сильна конкурентна позиція регіону залучає нових інвесторів, знання і технології, що призводить до підвищення доходів регіонального бюджету і поліпшення якості життя. Отже, питання управління регіональним розвитком насправді виходить за межі свої стандартних адміністративних повноважень.

Конкурентні переваги є факторами конкурентоспроможності, які являють собою вимоги, щоб зробити один регіон більш привабливим, ніж інші. Поняття конкурентоспроможності було запозичено з підприємницького сектору, і зазвичай, застосовується для розвитку територій. Більш детальну інформацію про конкурентні переваги в контексті компаній та регіонів наведено нижче.

Конкурентні переваги В БІЗНЕСІ

Конкурентна перевага виникає, коли підприємство набуває або розвиває

такі риси і характеристики (властивості), що дозволяють їй перевершити своїх конкурентів. Ці характеристики можуть включати доступ до природних ресурсів, таких як високозбагачена руда або дешеві енергоресурси, або доступ до висококваліфікованих людських ресурсів. Нові технології, такі як робототехніка та інформаційні технології, можуть забезпечити конкурентну перевагу, чи в якості частини самого продукту, або як допомога у бізнес-процесі (наприклад, краще визначення і розуміння клієнтів).

У сфері підприємництва термін «конкурентна перевага» означає здатність, завдяки наявним ресурсам і вмінням, працювати краще, ніж інші в тій же галузі або на ринку. Деякі визначення та пояснення щодо конкурентних переваг у підприємстві наступні:

- Успішно реалізовані фірмою стратегії піднімуть рівень її ефективності і продуктивності - фірма з конкурентними перевагами перевершить своїх нинішніх і майбутніх конкурентів.
- Щоб отримати конкурентну перевагу, бізнес-стратегія фірми враховує різні ресурси, над якими вона має прямий контроль, і ці ресурси мають здатність генерувати конкурентні переваги.
- Висока продуктивність і переваги щодо наявності виробничих ресурсів відображають конкурентну перевагу.

Тобто, конкурентна перевага визначається як здатність залишатися попереду конкурентів в даний момент або у майбутньому - висока продуктивність досягається за рахунок конкурентних переваг і забезпечить лідерство на ринку. Бізнес-стратегія розглядається як інструмент управління наявними ресурсами і створення конкурентної переваги. Таким чином, стратегія бізнесу буде життєздатною за умови контролю унікальних ресурсів і можливості створювати унікальні переваги.

Конкурентна перевага є ключовим чинником, що визначає високу продуктивність і забезпечить виживання і провідне місце на ринку. Висока продуктивність є кінцевою бажаною метою, а конкурентна перевага стає основною характеристикою потенціалу, необхідного для досягнення такої мети.

Конкурентні переваги РЕГІОНІВ

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

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

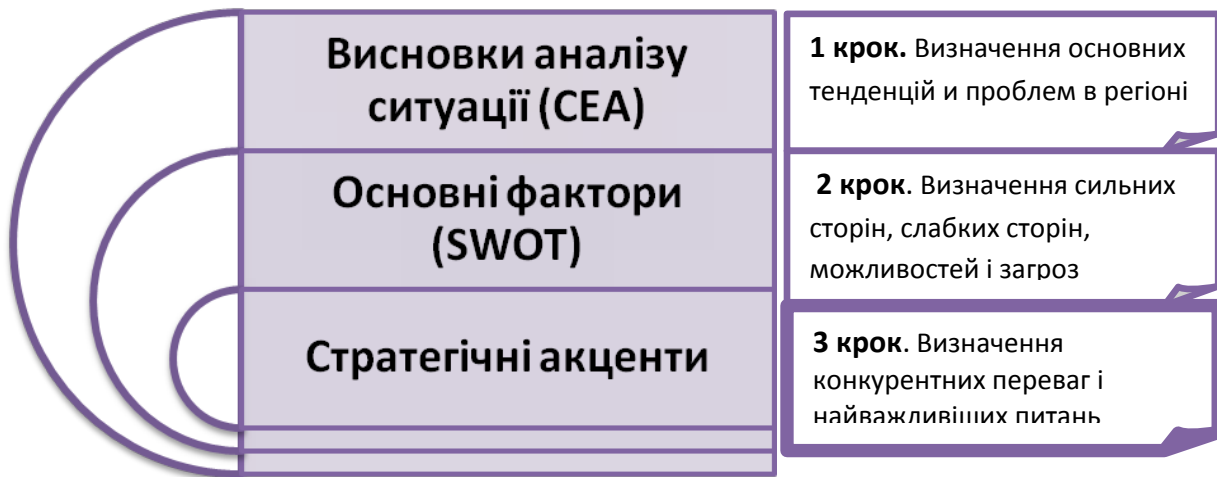
Регіональна конкурентоспроможність визначається як здатність виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, в той же час при збереженні високих і стійких рівнів доходів. В більш загальному плані, це можна назвати **здатністю регіонів в умовах зовнішньої конкуренції забезпечувати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

Інше визначення – конкурентоспроможність регіону є здатністю регіональної економіки оптимізувати власні внутрішні активи і ресурси, щоб конкурувати і процвітати на національному та глобальному ринках і адаптуватися до змін на цих ринках. Хоча існують регіональні обмеження щодо законів, регулюючих економіку міжнародної торгівлі, зміни обмінного курсу і гнучкість кореляції ціна-заробітна плата, регіони тим не менш можуть зробити багато з точки зору міжрегіональної міграції мобільних факторів, капіталу і робочої сили в прагненні застосувати поняття макроекономічної конкурентоспроможності на регіональному рівні.

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

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

Наступний малюнок ілюструє зв'язок між ситуаційним аналізом, виявленням ключових факторів (SWOT-аналіз) і стратегічним фокусуванням (визначення конкурентних переваг регіону).



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

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

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

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

фокусування.

Стратегічне фокусування, як правило, основою базується на визначенні та класифікації переваг, які характеризують регіон.



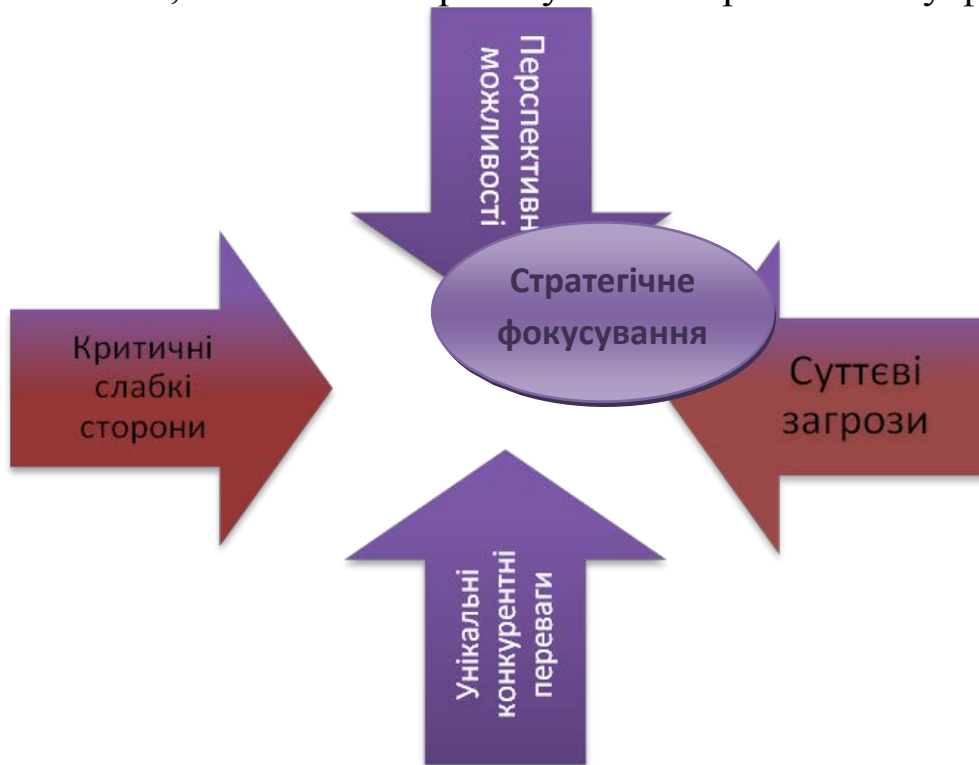
Визначені переваги регіону можуть бути класифіковані наступним чином:

- **Природні переваги** пов'язані з факторами, які надані природою, а не зроблені людьми.
- **Загальні переваги** пов'язані з соціально-економічними факторами, які є результатом діяльності людини, але й існують також у інших регіонах.
- **Унікальні переваги** відрізняють регіон від інших, і не можуть бути легко скопійовані іншими – зазвичай, вони представляють собою поєднання природних і загальних переваг. Концепція смарт-спеціалізації висвітлює ті унікальні переваги, які є і можуть бути побудовані на основі знань, досліджень та технологій з високим соціальним та/або економічним/ринковим використанням ("розумні" переваги).

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

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

стратегічному періоді. На наступному малюнку представлені ключові елементи, які важливо враховувати в стратегічному фокусуванні.



Важливо бути надзвичайно критичними щодо унікальних переваг. У багатьох випадках регіональні суб'єкти схильні розглядати деякі переваги регіону як унікальні, хоча інші території також володіють аналогічними перевагами, або можуть відносно легко скопіювати їх. Наприклад, деякі місця природної, культурної та/або історичної спадщини можуть бути дійсно унікальними, оскільки таких немає в іншому місці. Однак, факт їх існування (наявності) – це не те, що робить їх унікально вигідними для регіону, – має бути ширше визначення, і їх ефективне використання в сфері туризму або якійсь іншій сфері розвитку. У контексті смарт-спеціалізацій основними перевагами є ті, які чітко позиціонують регіон у перспективних національних, міжнародних та глобальних виробничо-збутових ланцюжках.

Стратегічне фокусування може здійснюватися через проведення семінару для отримання відповідей на два основні питання:

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

Рекомендується здійснювати стратегічне фокусування робочою групою, що складається з зацікавлених сторін (з економічних, соціальних, екологічних питань, а також зі сфери досліджень та інновацій), посиленою декількома лідерами громадської думки.

Програма семінару зі стратегічного фокусування

Мета:	- Зрозуміти і визначити унікальні конкурентні переваги регіону - Визначити стратегічні акценти
Учасники:	- Окремі члени групи партнерства, за участі місцевих/регіональних експертів (з економічних, соціальних та екологічних питань)

План роботи

10 хв.	Вступ (мета та завдання семінару ...)
10 хв.	Представлення концепції конкурентної переваги і концепції стратегії як концентрації наявних ресурсів на виконання дій, які мають високий потенціал розвитку або є найбільш важливими.
20 хв.	Ідентифікація конкурентних переваг: Учасників просять записати певні переваги, якими їх регіон володіє в порівнянні з іншими, і які можуть бути використані стратегічно.
15 хв.	Картки з перевагами згруповані в три колонки: природні переваги і ресурси, загальні переваги (зроблено людиною, але є у інших) і унікальні переваги (зроблено людиною, але інші цього не мають; специфічні для конкретної місцевості, що майже не існують в інших місцях).
(15 хв.)	Додатковий час надається для ідентифікації потенційних унікальних переваг, які додаються до списку.
15 хв.	Оцінка: учасники отримують 3 картки з балами, які вони зараховують тим перевагам, які вважають найбільш перспективними.
15 хв.	Перерва (протягом якої складається список переваг відповідно до кількості балів)
15 хв.	Визначення критичних слабких сторін: учасникам надається 3 картки (кожна з певними балами), які вони зараховують найбільш критичним слабким сторонам (зі списку слабких сторін SWOT-

	аналізу)
15 хв.	Визначення найбільш перспективних можливостей: учасникам надається 3 картки, кожна з балами, які учасники зараховують тим можливостям, які, на їх думку, є найбільш перспективними (із списку можливостей SWOT-аналізу).
15 хв.	Визначення найбільших загроз: учасники отримують 3 картки (кожна з балами), які зараховуються тим загрозам, які вважаються найбільш небезпечними для розвитку регіону (загрози SWOT-аналізу).
20 хв.	Оцінка ймовірності того, що можливості/загрози відбудуться
15 хв.	Перерва (готуються списки пар: сильні сторони - можливості, слабкі сторони - загрози)
30 хв.	Вибір акцентів: Учасники діляться на три групи відповідно до своїх уподобань - економічний розвиток, соціальний розвиток, екологічний розвиток, дослідження та інновації. Кожна група створює пари «сильні сторони - можливості» з одного боку, і «слабкі сторони - загрози» з іншого боку, намагаючись вийти на певні акценти/напрями, на яких повинні бути зосереджені ресурси протягом наступного стратегічного періоду.
3х10 хв.	Презентації: Кожна група представляє і пояснює вибрані акценти/напрями. Далі йдуть питання, додаткові пояснення та внесення змін.

Тривалість: 3 години

Підготовка

Засоби:	Картки, маркери, фліпчарти...
Що підготувати заздалегідь	Остаточні списки сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз на папері (фліпчарт)

Після семінару командою розробників мають бути підготовлені резюме результатів/висновків з остаточною версією визначених стратегічних напрямів. Дуже важливим є досягнення консенсусу щодо невеликого числа питань/проблем/перспектив, які будуть перетворені на стратегічні цілі у наступному етапі стратегування.

Приклад стратегічного фокусування

Природні переваги	Загальні переваги	Унікальні переваги
- розміщення (близькість до портів та аеропортів) - чиста вода (річка) - сприятливий клімат - орна земля - гори (для зимового туризму та альпінізму) - збереження навколишнього середовища: мед, лікарські трави - родовища корисних копалин	- виробничі потужності та досвід виробництва знарядь та інструментів - дослідницькі та освітні заклади, пов'язані з сильним економічним сектором/підсектором - пам'ятники культури та історії, церкви - зосередження різних вищих навчальних заходів - надійний та дієвий соціальний захист	- виробництво відновлюваної чистої енергії (з центром управління сектору енергетики) - швидкий, ефективний та динамічний розвиток винного виробництва (нові торгові марки, світові сертифікати та ціни) - унікальне поєднання культурної та історичної спадщини з хорошою культурною інфраструктурою - передове застосування нових технологій у виробництві інструментів та зростаючий експорт

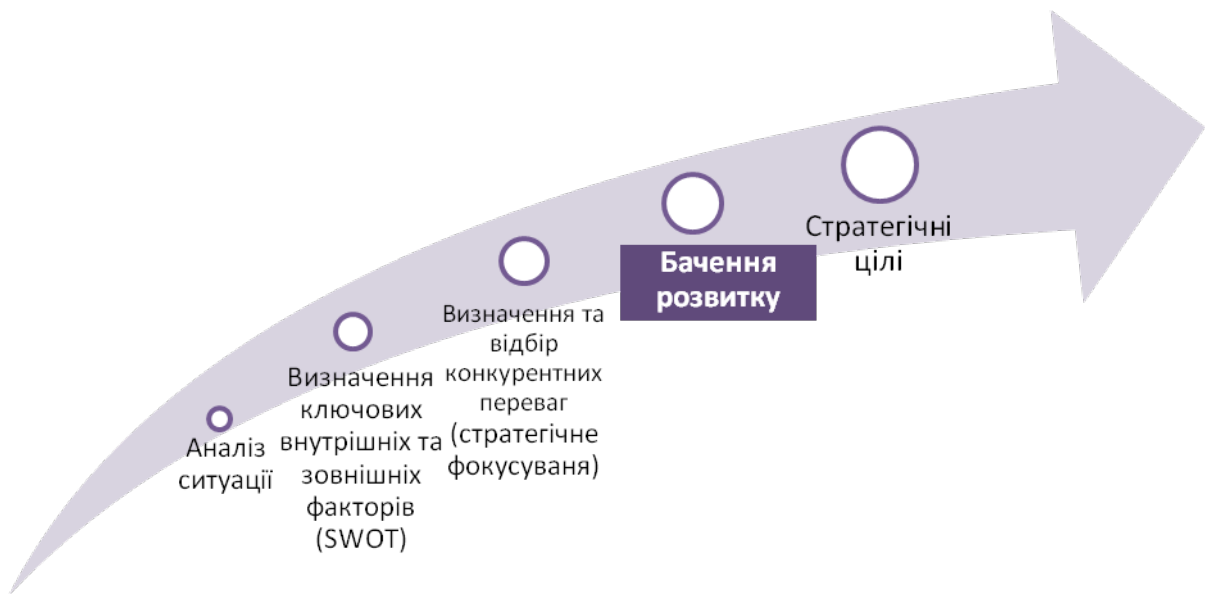
Можливості (починаючи з найбільш перспективних)

1. Перехід до відновлюваних джерел енергії
2. Просування природної, релігійної та культурної спадщини як частини прикордонної та міжрегіональної туристичної пропозиції
3. Нова глобальна економіка, що базується на знаннях, креативності та ризику
4. Просування концепція навчання упродовж життя
5. Просування соціальної інтеграції

Слабкі сторони	Загрози
----------------	---------

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

1.4 Бачення розвитку



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

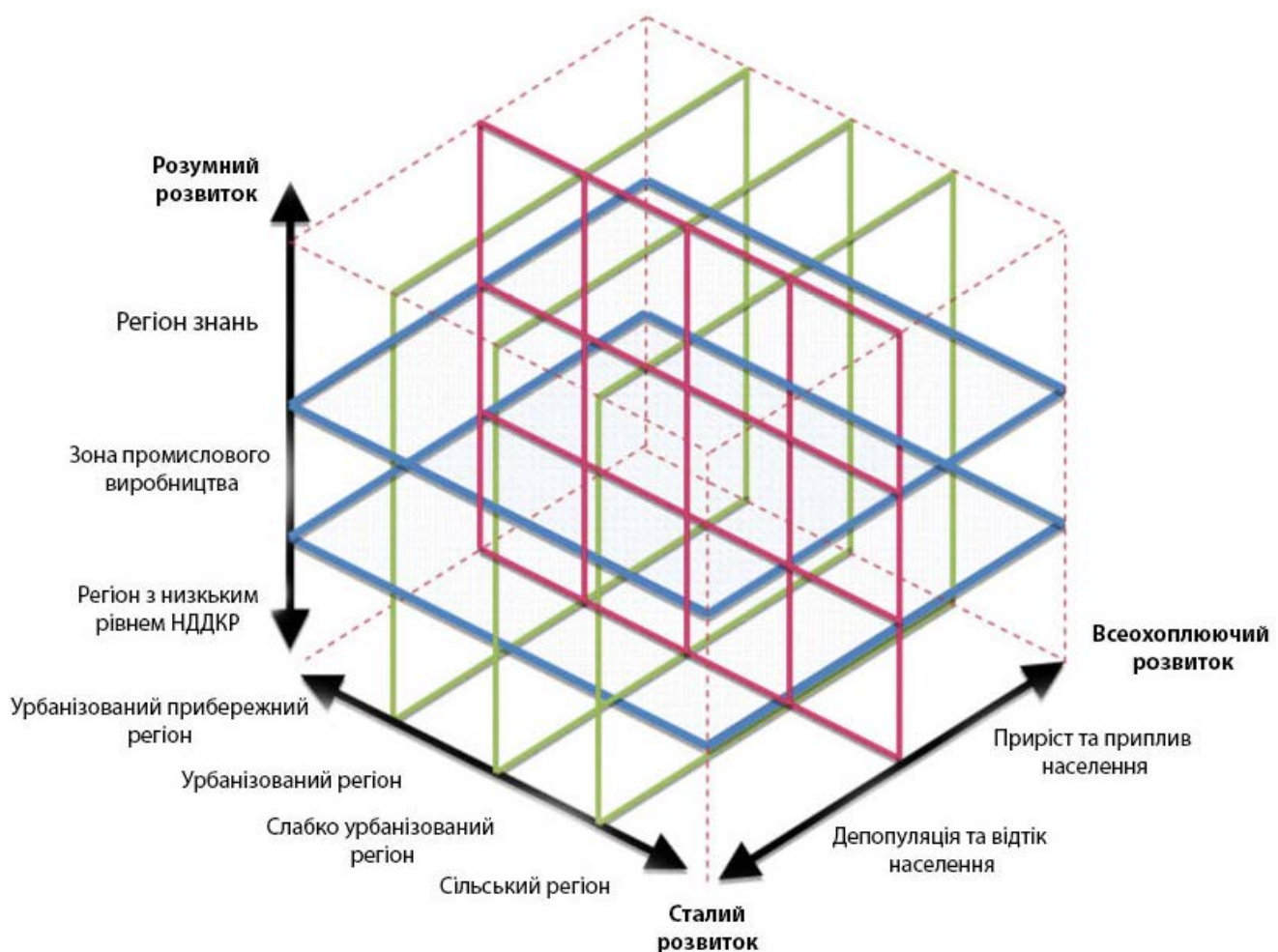
Бачення являє собою бажану картину можливого майбутнього. Воно нагадує про критичні питання і проблеми в регіоні та визначає, яку спільноту і громаду ми намагаємося побудувати. Це має надихнути і спрямувати кожну людину на шляху до спільної мети в майбутньому і надати сенс всім заходам з розвитку в регіоні,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

Хороше бачення має відображати взаємно пов'язані внутрішній і зовнішній виміри. У той час, як внутрішній вимір показує спільну думку зацікавлених сторін регіону щодо типу громади, яку вони хочуть побудувати протягом визначеного стратегічного періоду, зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які регіон намагається завоювати у відповідному середовищі. Обидва виміри конкурентної позиції повинні базуватися на унікальних конкурентних перевагах, які регіон створив або може створити відповідно до власних сприятливих, але реалістичних зовнішніх можливостей.

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

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

Допоміжним інструментом у процесі формулювання стратегічного бачення може бути наступна тривимірна діаграма, де кожен регіон може визначити деякі свої характеристики.



Формування бачення розвитку зводиться до формулювання відповіді на кілька ключових питань:

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

- Який рівень експлуатації/захисту навколишнього природного середовища ми маємо намір забезпечити?
- Наскільки розумним (технологічним) та інноваційним може стати наш регіон?

У першому питанні провідним аспектом є економіка на фоні очевидних екологічних і соціальних аспектів. У другому питанні акцент робиться на соціальному аспекті на фоні екологічної та економічної тематики. Третє питання стосується перспектив життя у гармонії з навколишнім природним середовищем. І останнє питання – про науково-інноваційний розвиток.

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

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

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

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

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

Примітка 3. Принцип сталості можна коротко охарактеризувати як необхідність збалансувати якість життя для всіх громадян, а також для нинішнього і майбутніх поколінь, у всіх її аспектах. Це передбачає збалансоване досягнення:

- екологічних вимог (забезпечити, щоб важливі для життя природні ресурси, які є достатніми для розвитку сьогодні, також були збережені для потреб майбутніх поколінь),
- соціальних вимог (що забезпечують поліпшені соціальні умови, а також економічні, соціальні та культурні права для всіх категорій і груп громадян)
- економічних вимог (екологічно ефективна та стала економіка, що забезпечує процвітання і рівні можливості для всіх, і де екологічні та соціальні витрати несуть ті, хто створює причини для цих витрат).

Сталість може бути значно посилена розробленими дослідницькими та інноваційними рішеннями, що стосуються соціальних, економічних та екологічних проблем. Інновації забезпечують більш ефективно та більш дієве використання всіх видів ресурсів: природних/енергетичних, технічних, людських тощо, що дозволяє поєднувати високий рівень добробуту та суспільної єдності з незначним впливом на навколишнє середовище.

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

Немає особливих рекомендацій щодо технології створення бачення розвитку. Якщо час дозволяє, можна організувати спеціальний конкурс, щоб сформувавати бачення. Такий підхід залучає широкі кола зацікавлених осіб, і одночасно з цим інформує про процес розробки стратегії та формує відчуття участі та власності з боку регіональних суб'єктів. Іншим можливим варіантом є організувати семінар у форматі як описано нижче.

Семінар з розробки бачення розвитку регіону

Мета:

- Розробка позиції щодо спільного майбутнього регіону шляхом поєднання часткових перспектив
- Формування бачення розвитку

Учасники: - Робоча група з декількома регіональними експертами у

сфері соціально-економічного розвитку, захисту
навколишнього середовища, досліджень та інновацій

План роботи

15 хв.	Вступ (мета та завдання семінару...)
20 хв.	Представлення концепції бачення розвитку як конкурентної позиції і спільної перспективи
10 хв.	Робота зі списком регіональних переваг і можливостей
20 хв.	Робота в групах: 1 група – визначення вузького середовища; 2 група – визначення ширшого середовища
15 хв.	Перерва (з підготовкою до презентації)
15 хв.	Презентація групової роботи з коментарями, пропозиціями і виправленнями
30 хв.	Робота в групах: 1 група – визначення майбутньої кооперативної позиції; 2 група – визначення конкурентної позиції
20 хв.	Презентація групової роботи з коментарями, пропозиціями і виправленнями
10 хв.	Складання першого формулювання існуючої позиції регіону (мозковий штурм)
15 хв.	Перерва
10 хв.	Робота зі списком регіональних проблем і викликів
20 хв.	<i>Мозковий штурм:</i> основні цінності. Учасники записують на картках основні цінності, які характеризують регіон. Картки згруповані на стіні/столі.
20 хв.	Мозковий штурм: нові цінності. Учасники записують на картках нові цінності, які можуть допомогти їх регіону подолати очікувані проблеми і виконати завдання. Картки згруповані на стіні/столі.
15 хв.	Відбір: Учасники забезпечуються картками з балами, які треба зарахувати тим основним і новим цінностям, які на їхню думку є

вирішальними для розвитку регіону.

15
хв. Перерва (підготовка списків основних і нових цінностей)

15
хв. Складання першого формулювання перспективи регіону

15
хв. Індивідуальні коментарі учасників щодо перших формулювань позиції і перспективи.

Тривалість: 5 годин

Підготовка

Інструменти: Картки, маркери, фліпчарти...

Підготувати: Списки переваг, можливостей, проблем і викликів, записаних на папері (фліпчарти)

Після семінару синтезований текст бачення розвитку повинен бути сформульований. Це може бути зроблено командою розробників. Бажано придумати привабливу, легко зрозумілу і помітну назву бачення, яка може бути використана у рекламних цілях. Приклади бачення наведені нижче.

Приклади бачення розвитку

Муніципальний рівень

Громада X до 2015 року (включає усі аспекти розвитку)

Відкрита, доступна та динамічна спільнота, центр європейської столиці, яка оптимально поєднує риси Сходу і Заходу і потоки людей, товарів, капіталів, послуг, знань і технологій; громада, яка забезпечує якість життя та соціальної інтеграції для всіх громадян.

Громада Y до 2020 року (включає конкурентну позицію)

...стає одним з найпривабливіших невеликих міст в Південно-Східній Європі для творчих починань, відпочинку, бізнесу та особистих звершень. Унікальна гармонія духовного і матеріального, культурної і природної спадщини, середземноморського і континентального, міста і села, старого і нового. На такій гармонії громада будується як оновлена, творча і підприємницька, яка привертає і утримує молодих, талановитих, освічених і успішних людей. Крім того, раніше створеного образу місцевості, яка виробляє екологічно чисту енергію, Y стає впізнаваною як місце, яке пропонує найвищу якість життя, самі цікаві заходи, виробляє найкраще вино і саму здорову їжу в цьому регіоні.

Регіональний рівень

Хмельницька область у 2020 році

Хмельниччина –
Край,
де хочеться жити.
Хмельниччина –
Край,
де потрібно любити.
Хмельниччина –
Край,
де люди працюють.
Хмельниччина –
Край,
де майбутнє будують.
Це наша земля,
де сіють і жнуть,
де роблять машини
й ковбаси печуть.
Де замки, фортеці,
кургани стоять,
де води лікують,
де ріки не сплять.
Живи,
Розвивайся,
Міцній,
процвітай!
Хмельниччино рідна,
Подільський наш край!

Львівська область до 2025 року

ЛЬВІВЩИНА – ворота та локомотив України на шляху до Європейського Союзу, регіон сталого розвитку, де гармонічно поєднуються високотехнологічна промисловість, екологічне сільське господарство, оздоровчий та історичний туризм. Край ініціативних освічених людей, розвиненого підприємництва, туристично-рекреаційна перлина України.

ЛЬВІВЩИНА – європейська садиба України, в якій комфортно жити, приємно відпочивати та набиратися здоров'я, куди варто приїжджати і

вигідно інвестувати.

«Інноваційне» бачення Амстердама

I am Amsterdam = Я Амстердам



«Технічне» бачення Шанхаю до 2010:

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

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

1.5 Стратегічні цілі



1.5.1. Стратегічні цілі

Стратегічні цілі народжуються на основі концепції (бачення) розвитку та визначених стратегічних пріоритетів, представляють першу трансформацію і конкретизацію бачення і акцентів. Вони встановлюють основні напрямки для досягнення бачення і ототожнюють кінцеві результати, які повинні бути досягнуті до кінця стратегічного періоду.

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

Така відповідність важлива для того, щоб регіональні стратегії розвитку представляли невід'ємну частину загальної системи планування в Україні, що сприяє послідовності і стійкості системи розвитку країни.

Стратегічних цілей не може бути багато з кількох причин:

- стратегічні цілі мають безпосередньо впливати із бачення і бути досить високого рівня інтеграції;
- стратегічні цілі мають орієнтуватись на ресурси, які є реальними для використання, а ресурси досить обмежені;
- стратегічні цілі, які ми визначаємо у стратегії, мають бути хоча б в основному досяжними протягом часу реалізації стратегії.

Визначення значної кількості стратегічних цілей чи поставлення завдань, які не можна вирішити силами області, варто не допускати, оскільки це призведе до втрати віри в перспективу розвитку та реальність зусиль області у власному розвитку.

Отже, трьох-п'яти стратегічних цілей для РСР цілком достатньо.

Як і визначення бачення, визначення стратегічних цілей відбувається на засіданні робочої групи в режимі «мозкового штурму»

Визначення стратегічних цілей рекомендується здійснювати у формі семінару за участі членів робочої групи, як це зазначено нижче.

Семінар щодо стратегічних цілей

Мета:	- Розуміння стратегічних взаємозалежностей - Формулювання стратегічних цілей - Узгодження стратегічних цілей зі стратегіями і планами вищого рівня
Учасники:	- Робоча група з декількома регіональними експертами з питань соціально-економічного розвитку, захисту навколишнього середовища, досліджень та інновацій

План роботи

10 хв.	Вступ (мета і завдання семінару)...
15 хв.	Введення в стратегічні взаємозалежності (акценти, бачення, стратегічні цілі, горизонтальна та вертикальна гармонізація)
10 хв.	Аналіз стратегічних напрямів і бачення розвитку (записано на фліпчарті)
25 хв.	Робота в групах: визначення основних напрямів (ліній) розвитку через окреме опрацювання стратегічних акцентів (1 група) та бачення розвитку (2 група)
15 хв.	Перерва
15 хв.	Презентації, звертаємо увагу на подібності та відмінності між групами

10 хв.	Узагальнення та формулювання
30 хв.	Робота в групах (одна група на одну ціль): визначення початкових і кінцевих результатів
20 хв.	Презентації, виправлення та доповнення
15 хв.	Перерва (підготовка першого проекту/варіанту стратегічних цілей)
10 хв.	Аналізуємо орієнтири і цілі стратегій і планів вищого рівня (записано на фліпчарті)
20 хв.	Мозковий штурм: звертаємо увагу на розбіжності. Учасники записують на картках розбіжності, які вони вважають важливими. Картки групуються.
20 хв.	Попереднє формулювання цілей для забезпечення узгодженості (робота в групах)
20 хв.	Презентації, виправлення та доповнення
15 хв.	Формування проекту стратегічних цілей

Тривалість: 3 години

Підготовка

Засоби:	Картки, маркери, фліпчарти...
Що треба підготувати	Записати заздалегідь на фліпчарті: Стратегічні акценти, бачення розвитку, цілі і основні орієнтири стратегій і планів розвитку вищого рівня.

Після семінару команда розробників за підтримки експертів має сформулювати стратегічні цілі з відповідними описами на основі висновків семінару. Цілі мають також відповідати аналізу ситуації і SWOT-аналізу, і бути у відповідності з визначеними стратегічними акцентами і стратегічним баченням.

Стратегічні цілі представляють основні спрямування розвитку, які впливають із стратегічних акцентів та бачення розвитку. Хоча стратегічні цілі міжгалузеві, вони повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів розвитку: економічний, соціальний,

екологічний, дослідження та інновації. Повинно бути від трьох до п'яти стратегічних цілей.

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

Приклади стратегічних цілей

АР Крим	1. Реформування курортно-туристичного сектору 2. Аграрний сектор XXI століття 3. Модернізація структури галузевої промисловості 4. Розвинений транспортний потенціал 5. Створення сприятливого середовища для життєдіяльності
Хмельницька область	1. Диверсифікація регіональної економіки та поліпшення економічної ефективності 2. Поліпшення регіонального туристичного потенціалу 3. Розвинені сільські райони і периферійні райони міст 4. Поліпшення потенціалу регіону для зростання (наскрізна) і умов життя
Вінницька область	1. Використання потенціалу ключових порівняльних переваг регіону 2. Поліпшення якості життя в сільських районах 3. Створення передумов для сталого економічного зростання в регіоні
Дніпропетровська область	1. Зменшення економічних дисбалансів 2. Розвиток сільських територій 3. Екологічна безпека 4. Розвиток людського капіталу

Приклади стратегічних цілей, пов'язаних з дослідженнями та інноваціями

- Створення регіональної економіки, яка заснована переважно на знаннях, технологіях та інноваціях
- Перетворення регіону в найбільш інноваційний в Україні
- Збільшення видатків приватного сектору на дослідження та розвиток, зокрема в обраних галузях смарт-спеціалізації
- Трансформація збиткових галузей шляхом їх модернізації на основі інновацій
- Розширення та прискорення адаптації інновацій у суспільстві, економіці та охороні навколишнього середовища
- Диверсифікація регіональної економіки шляхом впровадження смарт-спеціалізацій та підтримки нових високотехнологічних підприємств

У випадку регіону з розвинутою дослідницькою та інноваційною сферою можна зосередитись на розробці технологій загального призначення та перетворення регіону на глобального лідера у вибраних галузях знань та ринків, тоді як у випадку менш розвинутого регіону у центрі уваги повинна бути загальна підтримка впровадження технологій та інновацій для більш широкого кола користувачів з, переважно, сектору бізнесу.

Кожна стратегічна ціль містить оперативні цілі, які, в свою чергу, складаються із завдань.

1.5.2. Оперативні цілі і завдання

Наступними в ієрархії після стратегічних цілей є оперативні цілі та завдання. Якщо стратегічні цілі були сформульовані на довгостроковий період, то часовий горизонт оперативних цілей є середньостроковим, а завдань – короткостроковим.

Щодо кожної з визначених оперативних цілей в стратегії подається:

- обґрунтування вибору цілі;
- очікувані результати від досягнення цілі;
- індикатори (критерії) досягнення цілі;
- завдання з переліком можливих проектів (заходів) реалізації, які можуть бути застосовані для досягнення цих завдань;

Підготовка оперативних цілей потребує проведення відповідних фокус-груп за участю членів команди розробників у відповідності до їх знань та інтересів. Кожна фокус-група повинна включати компетентних та зацікавлених представників від державного сектору, бізнесу, науково-дослідницького середовища та громадських організацій, і також може бути посилена лідерами громадської думки і експертами у відповідних сферах.

До процесу розробки кожної оперативної цілі варто залучати також представників групи зацікавлених сторін. Для цілей, що стосуються економічного розвитку – представників бізнес-сектору, для цілей соціальної сфери – представників відповідних цільових груп, для цілей захисту навколишнього середовища – фахівців-екологів.

Приклад оперативних цілей (Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 р.)

Стратегічна ціль 3. Екологічна та енергетична безпека			
Оперативна ціль 3.1.	Оперативна ціль 3.2.	Оперативна ціль 3.3.	Оперативна ціль 3.4.
Створення умов для поліпшення стану довкілля	Поліпшення системи управління відходами	Розвиток екомережі та рекреаційних зон	Енергоефективність та розвиток альтернативної енергетики

Приклад завдань до оперативної цілі 3.2. Поліпшення управління

відходами (Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 р.)	
Завдання	<i>Можливі сфери реалізації проектів (орієнтовний перелік)</i>
3.2.1. Поліпшення збору та утилізації ТПВ	• Упровадження новітніх технологій і обладнання зі збирання, сортування, транспортування, переробки й утилізації ТПВ, у тому числі специфічних та небезпечних відходів, що утворюються населенням. • Будівництво полігонів ТПВ. • Формування інфраструктури з управління ТПВ. • Забезпечення населених пунктів області технікою для санітарної очистки. • Створення сприятливих умов для розвитку бізнесу у сфері поводження з ТПВ.
3.2.2. Сприяння зменшенню об'ємів утворення ТПВ	• Забезпечення утилізації органічних відходів. • Проведення просвітницької кампанії, спрямованої на підвищення культури поводження з твердими побутовими відходами. • Сприяння використанню відходів у якості вторинної сировини. • Упровадження роздільного збирання побутових відходів.
3.2.3. Поліпшення системи утилізації промислових відходів	• Розробка та впровадження нових механізмів утилізації промислових відходів. • Утилізація твердого ракетного палива. • Проведення паспортизації місць зберігання хімічних засобів захисту рослин. • Розробка та впровадження інструментів стимулювання утилізації промислових відходів. • Збір та переробка бішофіту (мінералізованих шахтних вод)

Варто зазначити, що перелік можливих проектів (заходів) у цьому розділі має орієнтовний характер і призначений лише для кращого розуміння потенційних сфер діяльності майбутніх учасників реалізації регіональної стратегії.

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

Під час вибору оперативних цілей доцільно використовувати відповідні елементи аналізу (особливо SWOT-і PEST-аналізу) зі стратегій і планів вищого рівня (галузевих та інших), використовуючи сплановані документами вищого рівня заходи у якості можливостей. Варто також розглянути наявні і оголошені програми ЄС та інших країн-донорів, як можливе джерело фінансування та технічної допомоги.

Якщо час дозволяє, бажано підготувати окремий SWOT-аналіз для кожної оперативної цілі. На додаток до SWOT-аналізу, ряд інших інструментів можуть допомогти краще зрозуміти ситуацію і можливості, і зосередитися на критично важливих факторах для регіонального розвитку. Деякі з цих інструментів представлені у документі нижче – на прикладі цілей економічного розвитку. Ці інструменти можуть бути застосовані у формі семінару, за умови, що існує хороша підготовка і модерування.

Приклад: SWOT-аналіз сектора МСП Чернігівської області для розробки оперативної цілі щодо розвитку МСП

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Доступність інфраструктури та легкість процедури реєстрація бізнесу. - Конкурентна вартість праці. - Швидка адаптивність бізнесу до нових потреб ринку, змін попиту. - Підтримка бізнесу місцевими органами влади, доброзичливе ставлення органів державного нагляду (контролю). - Налагоджений постійний та відкритий діалог влади з представниками бізнесу, громадськістю з метою вирішення проблемних питань. - Висока соціальна активність підприємницького середовища.	- Значна експортна орієнтація на ринки Митного союзу. - Недостатньо розвинута інфраструктура підтримки підприємництва. - Зношеність основних фондів МСП, недостатня завантаженість виробничих потужностей. - Високий рівень сприйняття корупції підприємницьким середовищем та наявність тінізації економіки. - Територіальна диференціація розвитку підприємництва. - Фінансова неспроможність підприємств забезпечити вихід на ринки Європейського Союзу. - Недостатність фінансових ресурсів, високі відсоткові ставки за кредитами банків, складність доступу до земельних ресурсів. - Складність підключення до

	електромереж. - Низька платоспроможність населення та загалом рівень соціально-економічного забезпечення громадян.
Можливості	Загрози
- Проведення процесів дерегуляції, децентралізації. - Зростання замовлень місцевої влади щодо надання послуг, купівлі товарів, продукції. - Гарні кліматичні умови для ведення сільськогосподарської діяльності. - Вигідне економіко-географічне розташування, транзитний потенціал, наявність магістральних доріг державного значення. - Посилення підтримки з боку ЄС, донорів, підвищення зацікавленості міжнародної спільноти, можливості участі в програмах ЄС, зокрема COSME, Горизон 2020. - Розширення спроможності банківського сектору кредитувати МСП. - Подальший розвиток публічних закупівель. - Подальший розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. - Підтримка створення кластерів. - Краща координація структур, які надають підтримку МСП на загальнодержавному та місцевому рівнях.	- Загострення військового конфлікту на сході України, розширення його території. - Повільне відновлення економіки. - Погіршення макроекономічної ситуації, демографічної, подальша тінізація економіки. - Нестабільність законодавства, в тому числі податкового. - Збільшення відтоку трудових кадрів (в т.ч. робочих спеціальностей) за кордон. - Високий рівень монополізму транспортної та енергетичної сфер. - Недостатність державної підтримки МСП. - Відсутність механізмів захищеності протидії рейдерства.

Джерело: Матеріали робочої групи з розробки оперативної цілі щодо розвитку МСП Чернігівської ОДА, 2018р., проект FORBIZ

Інструменти для ідентифікації діяльності з економічного розвитку, можливостей і критично важливих питань

Економічна модель Майкла Портера – застосовується для стратегій розвитку компаній і територій

Для того щоб зрозуміти конкурентні характеристики певної місцевості, регіону або кластера (що розуміється як група взаємопов'язаних видів економічної діяльності), потрібно проаналізувати:

1. конкурентні переваги і рівень суперництва між провідними видами економічної діяльності,
2. конкурентоспроможність і взаємопов'язаність галузей другого ешелону,
3. якість виробничих ресурсів,
4. рівень попиту.

Аналіз п'яти сил Майкла Портера – застосовується для бізнес-стратегій і кластерів

Конкурентна позиція кластера або певної галузі визначається через:

1. його конкурентні позиції в порівнянні з основними конкурентами,
2. вміння домовлятися з постачальниками,
3. вміння домовлятися з покупцями,
4. відкритість кластера входу нових гравців до галузі,
5. небезпека від впровадження радикально нових технологічних продуктів, які можуть змінити попит.

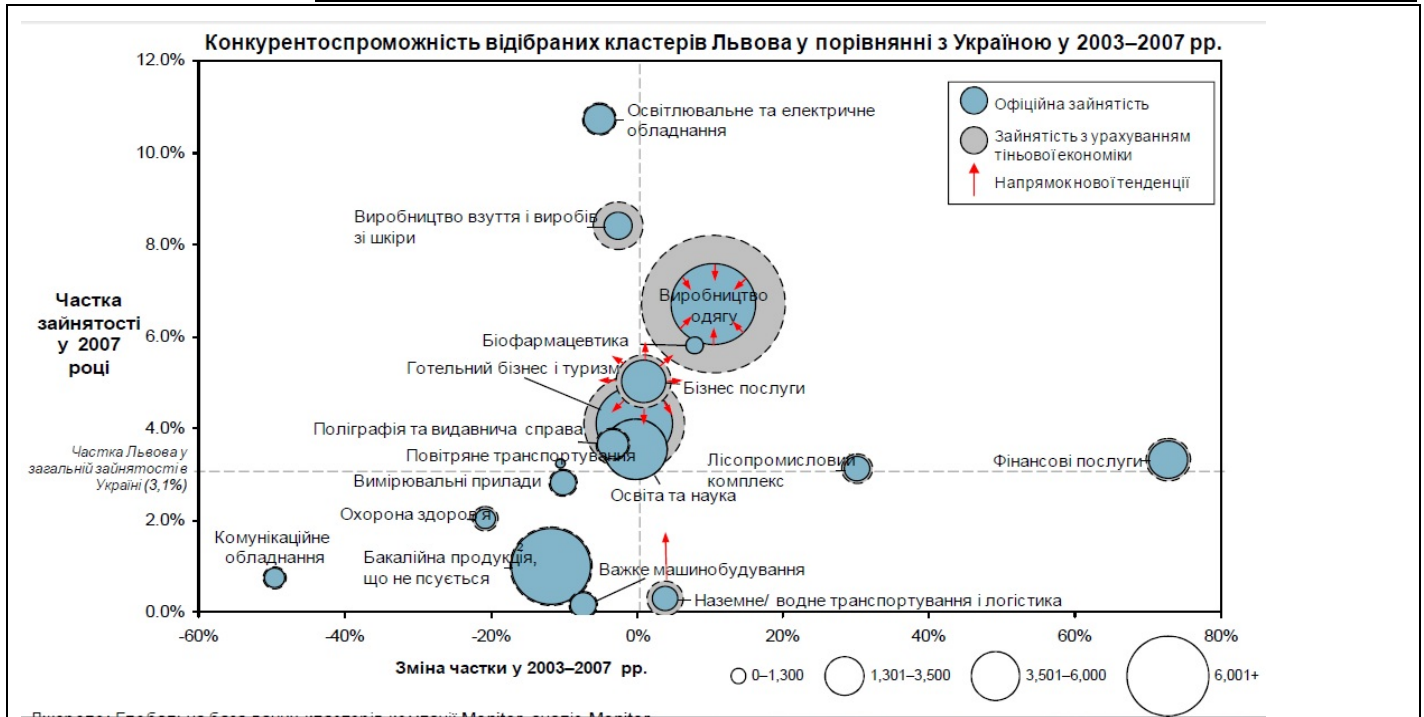
Бостонська матриця (Boston Consulting Group) – застосовується для бізнес-стратегій

На цій матриці розміщуються провідні регіональні продукти, одна вісь позначає відносну частку продукту на ринку (від 0% до 100%), а інша представляє темпи зростання ринку (від низьких до високих). Таким чином, можна розрізнити чотири основні групи продуктів:



1. «зірки», із великою часткою на швидко зростаючих ринках,
2. «дійні корови», із великою часткою на повільно зростаючих або стагнуючих ринках,
3. «собаки», з низькою часткою на стагнуючих ринках,
4. «знаки питання», з низькою часткою на ринках, які починають швидко рости.

Приклад застосування Бостонської матриці для аналізу кластерів у Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року



Визначення ланцюга вартості

Опис певного ланцюжка створення вартості, тобто сукупності різних видів діяльності і суб'єктів, які беруть участь у створенні продукту або послуги від початку (добування сировини) і аж до кінцевого покупця – з різних сторін (технічна структура, залучені організації, інформаційні потоки й знання, грошові потоки, структура потужності і т.д.)

Джерело: www.mesopartner.com

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

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

Особливості підготовки оперативних цілей і завдань економічного розвитку

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

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

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

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

- загальний економічний аспект аналізу, включаючи аналіз бізнес-середовища,
- географічне положення і комунікаційні зв'язки,
- клімат і природні ресурси (тільки якщо є особливим потенціалом для економічного розвитку),
- рівень освіти населення з розбивкою за статтю,
- освіта, вік та стать – розбивка зайнятих і безробітних,
- освіта та освіта для дорослих,

- культура і спорт, природа та історична спадщина (тільки якщо вони мають особливий потенціал для економічного розвитку),
- стан документації щодо просторового планування та відповідної фізичної інфраструктури, що мають значення для економічного розвитку,
- стан адміністративних і публічних послуг, що мають відношення до бізнес-сектору,
- ситуація і тенденції в бюджетних доходах і витратах, особливо з економічних питань.

Добре розуміння особливостей регіональної економіки на допоможе визначити групи діяльності, сектори і галузі, що мають стратегічне значення, які повинні бути у центрі уваги, а тому мусять бути відображені через цілі, що мають стосунок до сектору економіки. **Потрібно визначити 2-3 найбільші потенціали для регіонального економічного зростання, а також 2-3 критичні проблеми, які можуть негативно вплинути на економічний розвиток регіону.**

Також варто використовувати відповідні елементи стратегій і планів національного рівня (галузевих та інших), зокрема, що стосується розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, збільшення експорту, розвитку туризму, розвитку сільського господарства і т.д. Заплановані заходи та аналіз цих планів слід розглядати як можливості для економічного розвитку регіону.

При визначенні оперативних цілей, що стосуються економічного розвитку регіону, зазвичай фокусуються на:

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

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

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

Зважаючи на важливу роль, яку відіграє мале та середнє підприємництво в регіональному розвитку, варто присвятити окрему ціль його підтримці та стимулюванню. Принципи розробки такої оперативної цілі аналогічні принципам розробки інших оперативних цілей. Більш детально процедура розробки оперативної цілі щодо розвитку МСП представлена у Методиці довгострокового планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні областей, міст та об'єднаних територіальних громад, розробленої проектом технічної допомоги Міністерству економічного розвитку і торгівлі України FORBIZ в рамках ініціативи Європейського Союзу EU4Business.

Огляд типових інструментів підтримки бізнесу

Залучення інвесторів	Зміцнення існуючих підприємств	Створення нових підприємств
- маркетинг території - послуги для інвесторів - підготовка інфраструктури для інвестування - у багатьох країнах – преференції для інвесторів	- покращення фізичних та ділових центрів - ділові зв'язки - бізнес-навчання та консультування - перекваліфікація та практичні навчання - ярмарки продукції місцевих виробників	- освіта для підприємців - бізнес-інкубатори - бізнес-навчання та консультування - кредитно-гарантійна підтримка

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

Огляд факторів розташування

Матеріальні фактори розташування	Нематеріальні фактори розташування (важливі для компаній)	Нематеріальні фактори розташування (важливі для експертів)
• географічне положення • нерухомість (наявність, обладнання, ціна) • транспортна і комунікаційна інфраструктура • комунальні послуги (доступні ціни, якість) • робоча сила (наявність, навички, вартість) • навколишнє середовище (правила, обмеження) • податки • субсидії	• ефективність управління • бізнес-клімат • наявність нових галузей промисловості та послуг • організація навчання та підвищення кваліфікації • інституційна підтримка (навчальні заклади, інститути, ТПП, асоціації тощо) • економічний імідж місцевості	• якість житла • якість навколишнього середовища • освіта • охорона здоров'я • соціальна інфраструктура • суспільне життя • культура і відпочинок • імідж місцевості

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

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

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

Приклади ситуацій, для яких потрібне міжрегіональне співробітництво

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

Приклад 1	Один регіон планує починати діяльність у сфері туризму, яка вимагає чистого довкілля, в той час як плани сусіднього регіону – створення промислових об'єктів, які можуть завдати шкоди навколишньому середовищу.
Приклад 2	Два або більше сусідніх регіонів починають створення промислових зон без координації один з одним, в результаті чого наявна інфраструктура для промислових зон надмірно дублюється.

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

Особливості підготовки оперативних цілей і завдань соціального розвитку

Оперативні цілі та завдання соціального розвитку, передусім, стосуються питань наявності та якості публічних послуг, забезпечення більш рівних можливостей та покращення соціальної інтеграції. Однак, такі стратегічні ініціативи не мають розглядатися як інструмент для надання фінансової та іншої допомоги вразливим категоріям населення.

Для ефективного вибору адекватних оперативних цілей та завдань соціального розвитку варто звернути увагу на наступні елементи:

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

Детальний аналіз соціальної інфраструктури та послуг дозволяє отримати чіткіше уявлення про:

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

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

Оперативні цілі та завдання соціального розвитку мають сприяти формуванню такого регіону, що є привабливим місцем для життя всіх людей. При визначенні цілей та завдань соціального розвитку зазвичай вказуються очікувані досягнення з точки зору впливу на розвиток і

соціальну інтеграцію цільових груп. Регіональні плани розвитку існують як стратегічне керівництво для нижчих рівнів влади, що дозволяє успішне планування та ефективне надання відповідних послуг у соціальній сфері. **Важливо зосередити увагу на підтримці проектів і заходів, які мають регіональне значення, і, поряд з цим, слід бути дуже критичними до проектів локального рівня, які не мають регіонального впливу.**

Незалежно від вибору цільової групи важливо гарантувати, що вибір цільових послуг і політики не сприятиме зростанню соціальної нерівності.

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

Існує поширене неправильне тлумачення, що тільки те, що входить до регіональних цілей і програм соціального розвитку, буде реалізоване, - отже, всі намагаються проігнорувати власні пріоритети. Якщо це дозволити, то стратегічний план регіонального розвитку може втратити свою акцентованість, і стати розділеним на ряд інфраструктурних проектів. Щоб уникнути цієї ситуації, слід уточнити, що ні стратегія регіонального розвитку, ні План заходів з її реалізації не можуть бути приводом для відмови у розробці власних планів районними, міськими та сільськими органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами-надавачами публічних послуг, іншими відповідними зацікавленими суб'єктами. Всі ці плани розвитку можуть бути підготовлені, прийняті та реалізовані, вони повинні містити звичайні види діяльності та конкретні пріоритети. Стратегія регіонального розвитку і відповідний План її реалізації повинні виступати тільки в якості дороговкази/орієнтира.

Особливості підготовки оперативних цілей і завдань захисту навколишнього середовища

Структура аналізу екологічної ситуації для визначення відповідних оперативних цілей та завдань може включати:

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

Аналіз екологічної ситуації включає в себе три типи ризиків і три типи вимірювання впливу, як представлено нижче.

Оцінка екологічних ризиків

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

Види ризиків	Ризик для здоров'я людини	Погіршення здоров'я людей, у тому числі ризики захворювання (органи дихання, онкологічні хвороби тощо), інвалідність, вроджені дефекти і т.д.
	Ризик для	Загроза екологічним системам (озера, річки, ліс

	довкілля	тощо), включаючи деякі види тварин і рослин
	Ризик для якості життя	Погіршення загальної якості життя, в тому числі економічної стабільності (робочі місця та зайнятість, туризм, сільське господарство тощо), можливостей для відпочинку, якісного житла, соціальної та медичної допомоги і т.д.
Види вимірювання впливу	Охоплення	Наскільки великим або поширеним є вплив? Скільки людей і який відсоток населення перебуває під загрозою? Чи є це ризик для екосистем? Якщо це ризик для лісу, скільки лісу знаходиться під загрозою?
	Інтенсивність	Наскільки серйозним чи сильним є вплив? Чи є це ризик для здоров'я людини, наскільки серйозні захворювання це викликає? Чи може це призвести до смерті?
	Зворотність	Чи може вплив бути зворотним? Якщо так, то скільки часу потрібно після усунення причини для того, щоб вплив зник?

Оцінка, порівняння і ранжування проблем виконується з використанням наступної матриці.

Тип ризику Вимірювання впливу	Ризик для здоров'я людини	Екологічний ризик	Ризик для якості життя	Інтегральна оцінка
Охоплення				
Інтенсивність				
Зворотність				
Інтегральна оцінка				

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

Через застосування порівняльного аналізу ризиків визначаються найбільш важливі екологічні проблеми регіону, які можуть бути згруповані наступним чином:

- управління якістю повітря,
- стаке використання, захист та управління водними ресурсами,
- стаке використання, захист та управління земельними ресурсами,
- стаке управління лісами,
- управління відходами,
- використання, захист і управління простором,
- енергоефективність,
- економіка і навколишнє середовище,
- біорізноманіття та охорона природної і культурної спадщини,
- адміністративні та інституційні бар'єри для управління навколишнім середовищем,
- інформаційні системи.

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

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

Особливості підготовки оперативних цілей і завдань у сфері досліджень та інновацій

Оперативні цілі і завдання цієї сфери спрямовані на розвиток досліджень, технологій та інновацій у пріоритетних сферах смарт-спеціалізації, а також просуванні широких інновацій у всіх інших сферах регіонального розвитку. Регіон вибирає та підтримує обмежену кількість сфер знань та ринкових ніш, у яких він має амбіції стати лідером або важливим гравцем у зовнішніх (бажано глобальних) виробничо-збутових ланцюжках. Цілі та завдання у сфері досліджень та інновацій також пов'язані з загальним рівнем інноваційності регіону. Ефективна підтримка обмеженої кількості сфер смарт-спеціалізації та розв'язання критичних інноваційних вузьких місць вимагає залучення усіх представників регіонального партнерства (дослідницькі та освітні установи, приватний сектор, регіональна влада та громадські організації) та спільного сприяння розвитку підприємництва у вибраних сферах.

У компоненті досліджень та інноваційному основна увага приділяється створенню ефективної взаємодії та співпраці між дослідницьким та бізнес-секторами та підтримці успішного впровадження інновацій у соціальній, економічній та екологічній галузях регіону (комерціалізація винаходів, просування продуктів та послуг, поширення соціальних інновацій, ефективне використання ресурсів через інновації тощо). Пріоритетні сфери смарт-спеціалізації виграють за рахунок високої суспільної підтримки яка призводить до створення конкурентних переваг та лідерства на зовнішніх (в кінцевому рахунку глобальних) ринках, а інновації поширюються у всьому спектрі відповідних галузей, а також у не пов'язаних галузях. Сильні позиції в галузі знань S3 та ринкових нішах дозволяють регіону отримати значні переваги від роботи на міжнародних валютних та глобальних ринках.

Цілі смарт-спеціалізації є різними для різних типів регіонів:

- Технологічно розвинені регіони, як правило, визначають оперативні цілі і завдання у сфері досліджень та інновацій, які спираються на їх нинішні переваги у сфері знань та інноваційні центри, місто/столицю або наукоємні високотехнологічні чи висококваліфіковані території.
- Середньорозвинені та середньотехнологічні регіони, такі як регіони зі різноманітним виробництвом, визначають оперативні цілі і завдання у сфері досліджень та інновацій, які спрямовані на підтримку соціально-економічних структурних перетворень за допомогою досліджень та інновацій, зосереджуючись на перспективних знаннях та ринках, а також на реструктуризації та модернізації їх продуктивної бази.

- Найменш технологічно розвинені регіони, у тому числі такі, що спираються на традиційне виробництво, визначатимуть стратегічні цілі, спрямовані на вирівнювання ситуації та створення кращих умов для засвоєння знань та створення можливостей шляхом вдосконалення функцій базової інноваційної системи, сприяння широкому застосуванню технологій та інновацій і підключення регіональних суб'єктів до зовнішніх джерел знань та інновацій.

Далі наведено кілька прикладів цілей/пріоритетів різних країн та регіонів:

- Польща, Підляське воєводство - загальною метою є посилення інноваційної активності та збільшення кількості підприємств у регіоні; конкретні цілі: 1) людський капітал для інновацій - пріоритетним є розвиток людського та соціального капіталу для підвищення підприємницької активності громадян, 2) підприємництво пов'язане з інноваціями - регіон потребує широкого залучення підприємств, які будуватимуть свої конкурентні переваги на основі інноваційності, 3) конкурентоспроможність через інновації - ідея підвищення рівня економічного розвитку за рахунок збільшення витрат на дослідження та розробки, особливо на підприємствах.
- Фінляндія, Лапландія - основна увага спрямована на трьох обраних пріоритетах: переробки природних ресурсів Арктики, використання природних умов Арктики та комплексного розвитку, що сприяє зростанню Арктики. Переробка природних ресурсів Арктики включає в себе основні напрями сталого видобутку корисних копалин Арктики, арктичну біо-економіку, великомасштабні Арктичні проекти, а також малі та середні підприємства. Використання природних умов Арктики включає в себе сталий розвиток туризму, низьковуглецеве арктичне будівництво, арктичні інноваційні дослідження та тестування, а також основні напрями використання інструментів, що використовуються в арктичних умовах. Комплексний розвиток для зростання Арктики включає наступні основні напрями: програма доступності, новий бізнес що базується на арктичних новаціях, комплексне дослідження та освіта в Арктиці, цифрові арктичні рішення та забезпечення міжнародного фінансування
- Австрія, Відень (широка інноваційна стратегія) - загальна мета полягає в тому, щоб зробити місто привабливим місцем для дослідників та бізнесу шляхом: 1) сприяння загальним інноваціям - просування стартапів, забезпечення відмінних умови для вчених та викладачів в університетах, застосування «гостинного підходу» та активна позиція у врахуванні гендерних факторів та заохоченні жінок,

2) підтримка основних розумних сфер - дослідницькі, технологічні та інноваційні галузі науки про життя та медицини, інформаційно-комунікаційні технології, творча індустрія та медіа, 3) вивчення та використання потенційних розумних сфер - математика та фізика, гуманітарні науки, соціальні та культурні дослідження.

Дослідження та інновації повинні розглядатися у відповідному форматі до регіональної ситуації та прагнень. Оскільки інновації є міжгалузевим та міжтематичним явищем, вони повинні та будуть мати зв'язки з оперативними цілями та завданнями інших стратегічних цілей регіональної стратегії розвитку. Важливим є забезпечення взаємозв'язку, інтегрування та гармонізація цих цілей та завдань. Інновації не слід розуміти вузько, як окрему діяльність в галузі промислових досліджень та розробок, а як сукупність широкомасштабних та часто міжгалузевих заходів, що пов'язують один сектор з іншим, і є однаково перспективними в комерційній сфері, державному управлінні, громадських послугах, таких як охорона здоров'я, житлове господарство, соціальна допомога. Формами впровадження інновацій можуть бути, наприклад, нові способи організації та постачання послуг, нові механізми фінансування, впровадження нових стандартів, використання новітніх технологій тощо.

Розробка оперативних цілей та завдань регіональної стратегії у сфері досліджень та інновацій, а також, у подальшому – підготовка відповідних технічних завдань на проекти регіонального розвитку в плані заходів з реалізації стратегії, - вимагає активної участі ключових представників органів влади, бізнесу, дослідницьких установ та громадських організацій. Фактично, результатом прийнятих рішень щодо смарт-спеціалізацій буде концентрація зусиль та фінансових ресурсів у тих сферах, які можуть справити масштабний ефект з точки зору отримання ефекту від впровадження інновацій, що може сприяти більш високій інтеграції регіону з зовнішніми ринками та забезпеченню більш високого рівня розвитку. Концентрована підтримка смарт-спеціалізацій повинна призвести до підвищення продуктивності праці, нових інвестицій та створення робочих місць, а також забезпечувати збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів.

Діяльність у сфері досліджень та інновацій, як правило, спрямована на такі аспекти:

- впровадження результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності на регіональних підприємствах, особливо МСП, що призводить до швидшої комерціалізації результатів наукових

досліджень та має позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств, експорт, інвестиції та зайнятість,

- більш тісна та ефективна співпраця науково-дослідних установ з бізнес-сектором з метою отримання практичних економічних, соціальних та екологічних переваг,
- загальне сприяння інноваціям та підприємництву та удосконалення загальної інноваційної системи (матеріальні активи, політика та підтримка, комунікація та співпраця), які загалом розуміються як «інноваційна культура».

При правильному фокусуванні на відібраних смарт-спеціалізаціях (пріоритетах, конкретних знаннях / технологіях / ринкових нішах), увага надається:

- існуючим провідним та новим підприємствам та кластерам, які вже є успішними та/або динамічно розвиваються та є (потенційно) конкурентоспроможними на зовнішніх ринках,
- новим амбітним підприємцям, особливо в сфері технологій, підтримка яких може призвести до значного підвищення рівня конкурентоспроможності регіону,
- науково-дослідним та інноваційним установам та їх співпраці з бізнесом та іншими елементами дослідницької та інноваційної інфраструктури,
- можливостям результатів досліджень та інновацій які мають широкий вплив на кластери, галузі економіки та інші сфери.

Кожний з вищезазначених аспектів вимагає особливого підходу, який необхідно відобразити в системі цілей та завдань, що стосуються досліджень та інновацій, а також розвитку малого та середнього підприємництва. Існуючі дослідні інститути та динамічні економічні кластери є основними групами інноваційної підтримки, в той же час важливим є створення інноваційної культури, яка, в свою чергу, вимагає комплексної та адекватної системи підтримки. Далі наведено огляд найбільш поширених інструментів підтримки досліджень та інновацій.

Огляд інструментів для впровадження цілей у сфері досліджень та інновацій

1. 3 точки зору поширення знань

Накопичення знань	Розповсюдження знань	Використання знань
- технологічні фонди, стимули/підтримка/гранти на дослідження та розвиток - підтримка дослідницьких та технологічних центрів - підтримка інфраструктури, розвитку - розвиток людського капіталу для науки та технологій	- наукові парки - офіси та схеми передачі технологій - технологічні брокери - відкриті джерела – відкрита наука	- інкубатори - інноваційні послуги для підтримки стартапів - промислові наукові ступені - регіональна промислова політика - державні закупівлі орієнтовані на інновації

2. 3 точки зору орієнтації на конкретні аспекти інновацій у пріоритетних сферах

Заходи з реформування системи досліджень та інновацій	Регіональні інноваційні заходи	Інноваційні заходи, спрямовані на МСП:
- покращення структур і функціонування залучених органів, установ і їх координація (управління) - розробка національної стратегії/політики в сфері досліджень та інновацій - система картографування для дослідницької інфраструктури	- технологічні фонди, стимулювання/підтримка/ гранти на дослідження та розвиток - підтримка наукових центрів досліджень та розвитку - підтримка розвитку інфраструктури - людський капітал для науки та технологій - державно-приватне партнерство для інновацій - дослідницькі	- міжнародні схеми передачі технологій - схеми мобільності - підтримка створення мереж фірм - кластерні політики - проактивні брокери, посередники - інноваційні ваучери - консультування з питань управління - інкубатори з "м'якою" підтримкою "проактивні" технологічні центри

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • аудит системи науки та досліджень • реформування системи фінансування досліджень, розвитку та інновацій; розробка системи стимулювання досліджень, розвитку та інновацій • впровадження системи оцінювання вищих навчальних закладів щодо їх дослідницької діяльності • розвиток людських ресурсів для інновацій • створення системи передачі технології • зміни в правовій базі, що стосується системних заходів | <ul style="list-style-type: none"> мережі/полюси • центри компетенцій • нове покоління науково-технологічних парків та кластерів • венчурний та стартовий капітал • схеми гарантування для фінансування інновацій • наукові парки • офіси та схеми передачі технологій, брокери | <ul style="list-style-type: none"> • аудит, моніторинг потреб • консультування з питань інновацій/навчання з питань управління інноваціями • техно-економічні інформаційні схеми |
|--|--|---|

Слід зазначити, що інструменти інноваційної підтримки завжди повинні бути адаптовані до вибраних цілей та чітко визначених потреб відповідних цільових груп.

Багато інструментів підтримки досліджень та інновацій безпосередньо пов'язані з економічною сферою. Це не повинно дивувати, оскільки цілі та завдання зі сфери смарт-спеціалізації спрямовані на запровадження важливих змін в інноваційній парадигмі – найважливішими вважаються інновації, які є ринковими/бізнесовими.

Заходи та інструменти (комбінація політики) повинні враховувати:

- фактичні потреби цільових груп та їх взаємозв'язків (наприклад, дослідницькі установи, бізнес та їх взаємодія в галузі досліджень та розвитку, розробка продуктів та послуг),
- ефективність інструментів, відомих або виявлених,
- наявність фінансування та можливостей для комбінованого або нетрадиційного фінансування (наприклад, краудфандинг для інновацій),
- визначення часу і терміновості потреб.

Пріоритет слід віддавати тим інструментам, які виявилися (або, здаються) найефективнішими у вибраних смарт-спеціалізаціях та визначених загальних інноваційних цілях. Пріоритетність має надаватися тим заходам, які спрямовані на використання основних можливостей та на подолання найбільш суттєвих слабких сторін. На початкових етапах пріоритетними можуть бути проекти, які буде легко впроваджувати.

Дослідницькі та інноваційні програми – це набори (поєднання) оперативних заходів у формі проектів та заходів, які підтримують вибрані смарт-спеціалізації та ефективно сприяють розвитку досліджень та інновацій у регіоні. Проектні заходи повинні зосереджуватися на факторах, які можуть прискорити створення та/або впровадження інновацій у сферах смарт-спеціалізації та факторах, які значною мірою перешкоджають інноваціям.

Наступні види заходів/дій, зазвичай, використовуються у сфері досліджень та інноваційного розвитку, деякі з них є поєднанням інновацій, соціального та економічного розвитку:

- **покращення інноваційного середовища (інноваційний клімат, інноваційна культура):**
інноваційні нагороди, інноваційні форуми, популяризація науки, досліджень та інновацій, підтримка прав інтелектуальної власності, підтримка творчих секторів, боротьба з контрафактними «фірмовими» продуктами тощо.
- **поліпшення стану «твердої» (дослідницькі центри, обладнання тощо) та «м'якої» (політика, навички тощо) інноваційної інфраструктури:**

створення дослідницьких та інноваційних або технологічних центрів, вдосконалення матеріальної бази досліджень, створення додаткової інфраструктури для науки та технологій (комунікація, транспорт тощо), покращення навичок для наукових програм, покращення умов для дослідницьких робіт та післядипломного навчання, програми мотивації для вчених і дослідників, вдосконалення систем доступу до фінансування досліджень тощо.

- **підтримка діяльності заснованої на знаннях дослідженнях, технологіях, інноваціях, зокрема в обраних сферах смарт-спеціалізації:**

підтримка всіх елементів досліджень та інновацій у обраних сферах смарт-спеціалізації, сприяння проведенню досліджень і розробок на підприємствах, розробка рішень для подолання проблем у поширенні інновацій, підготовка спеціалізованої робочої сили для відібраних сфер, проведення тематичних прогностичних досліджень тощо.

- **вдосконалення механізмів співпраці між дослідницькими інституціями та підприємствами промисловості/сфери послуг:**

прийняття систем оплати праці та мотивації дослідників, надання фінансової підтримки підприємствам, що купують інноваційні розробки у дослідницьких установах; розробка інформаційних систем відповідно до потреб досліджень і розробок підприємств та пропозицій дослідних інститутів, створення інноваційних брокерських систем тощо.

- **заохочення підприємництва, особливо у сфері технологій, та надання ризикового капіталу підприємствам для проведення досліджень та впровадження інновацій:**

підтримка технологічних стартапів, сприяння формуванню відокремлених підрозділів підприємств, технологічним інкубаторам, венчурному капіталу та інші фінансовим схемам для компаній, що базуються на знаннях/ інноваціях тощо.

- **покращення зв'язків між регіональними та зовнішніми дослідницькими та інноваційними установами:**

сприяння міжрегіональному та міжнародному співробітництву в проведенні досліджень і розробок, заснування міжінституційних інноваційних проектів та програм, підтримка спільних заявок на отримання фінансування та впровадження дослідницьких програм тощо.

- **залучення найбільш кваліфікованого та інноваційного персоналу:**

наукові обміни, ваучери для дослідників-початківців, програми для заохочення кращих випускників залишитися працювати в регіоні тощо.

- **сприяння широким інноваціям та забезпечення бази для всеохоплюючих інновацій:**

механізми швидкого запозичення технологій та інновацій широкими групами підприємств та/або широкими соціальними категоріями, сприяння інноваціям серед найбільш уразливих груп, державні закупівлі конкретних дослідницьких та інноваційних програм для різних видів соціальної та економічної вразливості тощо.

- **впровадження та підтримка інновацій, які мають позитивний екологічний та ресурсозберігаючий ефект:**

наука для природоохоронних програм, державні закупівлі досліджень з екологічних питань та рішень, конкурси та нагороди за ресурсозберігаючі рішення, пряма підтримка методів стійкого виробництва та нове застосування відновлюваних рішень тощо.

У сфері досліджень та інноваційного розвитку міжрегіональне співробітництво повинно враховувати необхідність належної координації, щоб уникнути дублювання зусиль та запозичення результатів, а також співпраці у спільних дослідницьких програмах та подібних ініціативах для створення ефекту синергії та забезпечення ефективного використання дослідницьких та інноваційних ресурсів.

Ініціативи транскордонного співробітництва допомагають полегшити передачу результатів наукових досліджень, технологій, розвитку та інновацій регіонам, що може бути особливо важливим для відсталих регіонів та надолуження ситуації щодо інновацій.

ЧАСТИНА II: ОПЕРАЦІЙНА ЧАСТИНА

Проблемою більшості РСР українських областей була відсутність планування їх реалізації. За загальними стратегічними цілями не стояли цілі операційні, які можуть бути досягнутими у період реалізації стратегії і досягнення яких може відбуватись через впровадження конкретних розвиткових проектів.

Тому сьогодні вкрай важливим є створення логічних переходів між стратегічними, оперативними цілями, завданнями та планами їх досягнення.

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

$$\text{Ефективність} = \text{планування} \times \text{виконання}$$

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

2. План заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку

План реалізації є найважливішим елементом з точки зору отримання ефекту від стратегії регіонального розвитку. Багато цілей стратегій не були досягнуті через відсутність їх введення в дію через відповідні плани реалізації. Призначення плану реалізації у забезпеченні передумов для ефективного здійснення стратегії.

Незалежно від того, наскільки добре визначені цілі розвитку, їх досягнення вимагає повсякденної роботи з виконання з точним розподілом ресурсів і відповідальності.

Підготовка проекту плану заходів з реалізації регіональної стратегії (далі – план реалізації) проводиться у відповідності з цілями, поставленими у регіональній стратегії і з огляду на існуючі та передбачувані можливості розвитку і виклики. Проект плану реалізації розробляється з урахуванням припущень щодо доступності відповідних фінансових ресурсів для його реалізації. План реалізації розробляється на три (перший пів-період

регіональної стратегії), або чотири (другий пів-період регіональної стратегії) роки.

План реалізації складається з програм, які відповідають стратегічним цілям регіональної стратегії. Кожна програма плану реалізації складається з напрямів, які відповідають операційним цілям регіональної стратегії. До складу напрямів плану реалізації входять технічні завдання на проекти регіонального розвитку (резюме проектів).

Етапи розробки плану реалізації:

- збір від районних, міських, селищних, сільських рад, підрозділів обласної та районних державних адміністрацій, підприємств, державних та недержавних установ та організацій регіону пропозицій (проектних ідей) щодо технічних завдань на проекти регіонального розвитку, що здійснюється через попереднє оголошення про початок збору проектних ідей, яке містить вимоги щодо оформлення проектної ідеї, термін подачі пропозицій та способи їх подання;
- попередній відбір технічних завдань на проекти регіонального розвитку для внесення у план реалізації. Відбір здійснюється групами регіональних експертів, які сформовані у відповідності до тематики стратегічних (оперативних) цілей (опис процедури відбору див. у наступному розділі Програмування);
- громадські обговорення проекту плану реалізації.

Проект плану реалізації має включати:

- опис методології та процесу підготовки плану реалізації;
- програми плану реалізації ;
- огляд основних суб'єктів реалізації регіональної стратегії;
- каталог технічних завдань на проекти регіонального розвитку.

Опис кожної програми плану реалізації має включати наступні розділи:

- стан та проблеми (опис актуальних проблем/потреб, що мають стосунок до тематики програми, та на вирішення яких планується вплинути силами проектів, що входять до програми),
- структура програми (перелік проектів, що входять до програми, з визначенням території впливу кожного проекту; опис напрямів з описом прогнозованого впливу проектів, що входять до кожного напрямку),
- часові рамки і засоби реалізації (опис термінів впровадження проектів, що входять до програми, а також перелік джерел, з яких

прогнозується отримання ресурсів для забезпечення впровадження проектів),

- очікувані результати та показники (перелік результатів, які прогнозується досягнути завдяки реалізації проектів, що входять до складу програми, а також перелік індикаторів (показників), якими можна буде підтвердити досяжність запланованих результатів),
- орієнтовний фінансовий план (прогноз потреб у фінансуванні проектів, що входять до програми, у розрізі кожного року тривалості плану заходів з реалізації регіональної стратегії),
- припущення та ризики (опис припущень, які є важливими для ефективного впровадження проектів програми, а також ризиків, які можуть загрожувати успішному виконанню програми),
- рекомендації (опис порад та побажань, що стосуються учасників процесу впровадження проектів програми, та спрямовані на подолання потенційних перешкод у впровадженні проектів програми, а також перелік дій, які варто передбачити у наступному плані заходів з реалізації регіональної стратегії).

Перегляд і оновлення плану реалізації здійснюється на основі оцінки результатів, досягнутих за плановий період, для уточнення чи змін цілей реалізації на наступний період з урахуванням зміни в середовищі і узгодження обмежених ресурсів розвитку з новими цілями розвитку регіону.

Під час підготовки проекту регіональної стратегії визначається перелік заходів, пов'язаних з її реалізацією, в яких викладається послідовність та зміст відповідних дій місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування щодо:

- розроблення, розгляду та затвердження відповідних програм регіонального розвитку; підготовки відповідно до законодавства пропозицій до загальнодержавних прогнозів та програм економічного і соціального розвитку України, висновків щодо доцільності розміщення на території регіону нових підприємств та інших об'єктів незалежно від форм власності, можливостей та умов реалізації в регіоні інших стратегічних завдань розвитку окремих секторів економіки, що мають загальнодержавне значення;
- участі в підготовці та укладенні угод щодо регіонального розвитку;
- нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного, кадрового, науково-проектного забезпечення;
- включення щороку до бюджету Автономної Республіки Крим, обласних, Київського та Севастопольського міських бюджетів коштів

на фінансування заходів щодо реалізації регіональної стратегії розвитку з урахуванням джерел їх фінансування;

- визначення критеріїв та запровадження порядку проведення моніторингу реалізації стратегії, виконання програм і угод щодо регіонального розвитку;
- періодичного коригування регіональної стратегії розвитку з визначенням на черговий середньостроковий період першочергових завдань регіонального розвитку;
- об'єднання на договірних засадах фінансових та інших ресурсів для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку, оптимального використання бюджетних коштів.

2.1 Програмування

Програмування є частиною процесу планування, в якому, керуючись рамками визначених стратегічних, оперативних цілей та завдань, визначаються проекти і заходи, які призводять до досягнення цих цілей, а потім подібні проекти і заходи групуються у відповідні програми.

Визначення програм, заходів та проектів

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

Заходи представляють собою прямі втручання в одну з відповідних сфер розвитку. На відміну від проектів, вони не мають точно визначених термінів реалізації і, як правило, періодично повторюються. Заходи часто включають відносно прості процедури, такі, як впровадження певної статті бюджетного фінансування (наприклад, спів-фінансування діяльності з термомодернізації будівель) або створення спеціального органу (наприклад рада регіону з питань профтехосвіти або рада з питань залучення інвестицій).

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

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

Упродовж усього процесу програмування проекти поступово оновлюються і вдосконалюються – до плану реалізації включаються останні удосконалені варіанти. Зібрані технічні завдання на проекти регіонального розвитку (проектні ідеї) обробляють і уточнюють, корегують, вносять до програм, що відповідають визначеним і затвердженим стратегічним, оперативним цілям і завданням. Якщо потрібно – робляться запити на отримання додаткової інформації і т.д.

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

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

Перші два кроки в основному вже описано у визначенні оперативних цілей та завдань.

Генерування ідей проектів та заходів може здійснюватися через оголошення публічного запиту на збір резюме проектних ідей регіонального розвитку. Ці резюме містять найбільш важливу інформацію про проекти і є основою для визначення пріоритетності проектів/заходів та програм.

При такому підході всі проекти і заходи в плані реалізації повинні містити як мінімум такі відомості:

- номер і назву завдання з регіональної стратегії, якому відповідає проект;
- назву проекту;
- одну або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту;
- територію на яку проект матиме вплив;
- орієнтовну кількість населення, яке отримає вигоду від реалізації проекту;

- стислий опис проблеми, яка буде вирішуватися силами проекту;
- очікувані кількісні та якісні результати;
- ключові заходи проекту;
- період здійснення проекту;
- вартість проекту;
- джерела та частки фінансування проекту;
- перелік ключових потенційних учасників реалізації проекту,
- інша важлива інформація на вибір розробника.

Технічні завдання на проекти регіонального розвитку повинні враховувати, що проекти мають призводити до зменшення дисбалансів розвитку між окремими адміністративно-територіальними одиницями області, створювати рівні можливості для чоловіків і жінок, сприяти збереженню системи розселення на території області.

Важливо, щоб зацікавлені сторони регіону мали достатньо часу для підготовки та подання резюме проектів, які повинні мати відношення до певних регіональних стратегічних цілей, а також – відповідних оперативних цілей. Типова форма технічного завдання на проект регіонального розвитку представлена нижче.

Форма технічного завдання на проект регіонального розвитку

Загальний обсяг технічного завдання на проект регіонального розвитку (далі – проект) не повинен перевищувати 2 сторінки.

Номер і назва завдання зі Стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект	Назвіть завдання зі Стратегії розвитку регіону, якого стосується проектна ідея.
Назва проекту	Назва проекту повинна бути короткою, виразною і відповідати змісту проекту. Слід уникати занадто узагальнених, абстрактних чи «поетичних» назв, які потребують додаткових пояснень щодо змісту проекту.
Одна або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту	Зазначте одну або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту.

Територія на яку проект матиме вплив	Зазначте в яких населених пунктах чи районах області має здійснюватись проект.				
Орієнтовна кількість населення, яке отримає вигоду від реалізації проекту	Зазначте яка кількість населення яких соціальних груп буде отримувачем вигод від реалізації проекту.				
Стислий опис проблеми, яка буде вирішуватися силами проекту	Максимально стислий опис проблеми і змін, які буде досягнуто, внаслідок реалізації проекту.				
Очікувані кількісні та якісні результати	Виключно ключові очікувані результати повинні бути зазначені у наступній формі «завершено», «створено», «підготовлено», «навчено» і т.д. Очікувані результати мають чітко вести до досягнення завдань на які спрямований проект.				
Ключові заходи проекту	Зазначте лише ключові групи заходів у формі «створення», «підготовка», «організація» і т.д. Заходи повинні вести до досягнення зазначених очікуваних результатів.				
Період здійснення:	з (місяць / рік) - до (місяць / рік):				
Вартість проекту, тис. грн.	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Разом
Джерела та частки	Перерахуйте джерела фінансування				

Фінансування	проекту (обласний бюджет, місцевий бюджет, державний бюджет, публічно-приватне партнерство, бізнес, міжнародний донор тощо).
Ключові учасники реалізації проекту	Які організації можуть бути залучені і яка їх роль (фінансування, реалізація, партнерство)?
Інша інформація щодо проекту (за потребою)	Будь-яка інша важлива інформація щодо ідеї проекту.

При відборі технічних завдань на проекти регіонального розвитку для внесення у план реалізації групи регіональних експертів застосовують наступні **підходи**:

- резюме проектних ідей спочатку сортуються за відповідними стратегічними, операційними цілями та завданнями регіональної стратегії;
- по кожному з завдань регіональної стратегії проектні ідеї класифікуються відповідно до їх якості;
- проектні ідеї низької якості, недостатньо деталізовані або ті, де відсутні важливі елементи, відхиляються, або їх авторам пропонується їх удосконалити у випадку, якщо група регіональних експертів вважає, що покращення є можливим;
- по кожному з завдань регіональної стратегії готується перелік якісних проектних ідей;
- дві або більше схожих проектних ідей об'єднують в одну;
- якісні, але складні проектні ідеї розділяють на більшу кількість проектних ідей;
- на основі відібраних проектних ідей готується остаточний список якісних технічних завдань на проекти регіонального розвитку для внесення у план заходів з реалізації регіональної стратегії.

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

Альтернативний варіант не вимагає оголошення відкритого конкурсу проектних резюме, але в цьому випадку процес розробки стратегії буде менш прозорим, що, деякою мірою, підвищує ризик відсутності широкого визнання регіональної стратегії і повної участі зацікавлених сторін у її реалізації.

Наступний крок – організація семінару з кожною з тематичних фокус-груп за допомогою методу ранжування за вибором пріоритетних проектів.

При відборі технічних завдань на проекти регіонального розвитку для внесення у план реалізації групи регіональних експертів застосовують наступні **критерії**.

Критерії відбору проектів/заходів для включення в програми Плану реалізації

Аспект	Критерії	Варіанти	Бали
Стратегічне значення / важливість	Відповідність стратегії та планам розвитку	Очевидний внесок до більш ніж одної оперативної цілі	10
		Очевидний внесок до одної оперативної цілі	8
		Очевидний внесок до більш ніж одного завдання	6
		Очевидний внесок хоча б до одного завдання стратегії	3
		Нульовий внесок до завдань стратегії	0
	Взаємодія з іншими програмами/проектами	Проект є необхідною передумовою для реалізації інших проектів, не залежить від реалізації інших проектів	10
		Проект є, більшою мірою, передумовою для реалізації інших проектів, ніж залежить від їх реалізації	8
		Проект рівною мірою впливає на інші проекти і залежить від інших проектів	6
		Взаємозалежність відсутня	4
		Майже повністю залежить від реалізації інших проектів	2
	Територія	Помітний позитивний вплив на економічний	8

	льний вплив	розвиток/ соціальний розвиток / збереження навколишнього середовища всього регіону, або окремих частин	
		Помітний позитивний вплив на економічний розвиток/ соціальний розвиток / збереження навколишнього середовища окремих частин регіону	6
		Незначний вплив на економічний розвиток/ соціальний розвиток / збереження навколишнього середовища окремих частин регіону	4
		Ні позитивного, ні негативного впливу, або локальний вплив на 1 громаду	2
Готовність до реалізації	Статус проекту	Позитивне попереднє техніко-економічне обґрунтування	10
		Технічна документація та аналіз витрат	8
		Проектна пропозиція	6
		Проектна ідея	4
	Спів-фінансування	Наявність понад 50% від необхідного спів-фінансування	8
		Наявність, принаймні, 30% від необхідного спів-фінансування	6
		Наявність, принаймні, 10% від необхідного спів-фінансування	4
		Обґрунтування спів-фінансування відсутнє.	2
	Не фінансові ресурси	Наявні матеріальні ресурси і кваліфікація	10
		Немає необхідності в матеріальних ресурсах, в той час як кваліфікація доведена	8
		Кваліфікація присутня але немає переконливих рекомендацій	6
		Кваліфікація на критично низькому рівні	3
		Матеріальна база (земля, споруди тощо) можуть бути не забезпечені, або на критичному рівні	1

Матриця пріоритетності		Стратегічне значення / важливість		
		Висока (30 і вище)	Середня (20-30)	Низька (до 20)
Готовність	Висока (30 і вище)	Перший рівень - негайно	Другий рівень - негайно	Не пріоритет
	Середня (20-30)	Перший рівень – в готовності	Другий рівень – можливо, пізніше	Не пріоритет
	Низька (до 20)	Перший рівень - обережно	Не пріоритет	Не пріоритет

Також тут присутні елементи синхронізації між різними програмами. Після семінару кожна тематична фокус-група об'єднує проекти і заходи у відповідні програми.

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

Враховуючи безліч потреб і проблем щодо соціальної та комунальної інфраструктури та послуг, одним з найважливіших питань, яке потрібно вирішити для запобігання перетворенню програм Плану реалізації стратегії на список побажань, є максимально реалістична оцінка потенційно доступного фінансування. Перед тим, як починати фінансове планування, на етапі програмування важливо чітко розрахувати обсяг потенційно доступних коштів, і відповідно – або відмовиться від певних проектів/заходів, або зменшити їх рівень, який може перевищувати наявні фінансові ресурси. Оцінки повинні бути підготовлені на основі аналізу наявних регіональних бюджетів (здійснюється через аналіз ситуації) та інших джерел фінансування. Регіональні зацікавлені сторони на самому

початку роботи повинні бути поінформовані про ці фінансові можливості і обмеження. Члени фокус-групи повинні намагатися досягти компромісу щодо заходів, які реально можна реалізувати.

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

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

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

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

На додаток до регіональних проектів варто брати до уваги також можливості для реалізації міжрегіональних та транскордонних програм співробітництва та проектів, які зазвичай виходять за межі регіону. Прикладом міжрегіонального (і, можливо, прикордонного) співробітництва в Україні може бути гірськолижний курорт Буковель, який знаходиться між Івано-Франківською та Закарпатською областями, а також межує з сусідньою Румунією.

Тематичні фокус-групи можуть відносно легко визначити проекти, які є більш ефективними, коли розроблені і впроваджені у співпраці з іншими регіонами. Слід зазначити, що існує підвищений інтерес донорів до такого роду проектів.

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

Приклади технічних завдань на проекти регіонального розвитку

Приклад технічного завдання на проект регіонального розвитку з економічної сфери

Назва проекту/заходу:	Створення індустріального парку АБ
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Інфраструктура бізнесу є однією з дуже важливих передумов для стратегічно планомірного розвитку малого та середнього бізнесу та для залучення інвестицій. І регіональні підприємства і вітчизняні та/або іноземні інвестори, як дві основні цільові групи, можуть досягти кращих результатів у бізнесі в районах з розвинутою інфраструктурою бізнесу. Одночасно вони стикаються з проблемами інфраструктури бізнесу в розвитку їх бізнес-операцій – інфраструктура є часто слабо розвиненою і не доступна в необхідній якості і кількості. З іншого боку, розвиток підприємств і залучення інвестицій сприятиме вирішенню проблеми безробіття і підвищенню життєвого рівня громадян. Проте, покращення бізнес-інфраструктури вимагає дороговартісних заходів. Таким чином, рішення про створення індустріального парку повинне бути засновано на ретельному аналізі, і кожен крок повинен бути ретельно спланований. Попередня оцінка потреб і потенційних орендарів індустріального парку повинна бути підготовлена для того, щоб оцінити загальний потенціал для інвестицій та підготувати чіткий план створення інфраструктури. Аналіз щодо використання землі – питання будівництва і власності – повинен бути підготовлений у співпраці з відповідною адміністрацією. Техніко-економічне обґрунтування з маркетинговим аналізом має бути розроблено щоб враховувати всі відповідні аспекти створення та управління індустріальним парком. Повинні бути розроблені план індустріального парку та

	інфраструктурних мереж, а також відповідні просторові плани, у такий спосіб готуючи основу для докладного плану будівництва необхідної/ відсутньої інфраструктури та комунікацій, забезпечуючи умови для надання дозволу на будівництво для інвесторів. Приміщення для спільного користування також повинні бути побудовані. Після цього кроку повинна бути збудована інфраструктура – із застосуванням належних закупівельних процедур і нагляду в реалізації. Відносно управління індустріальним парком – має бути визначений відповідальний суб'єкт, наприклад, компанія ААА або БББ, - повинні також бути визначені і схеми управління. Структура управління повинна бути ретельно опрацьована і погоджена з відповідними зацікавленими сторонами. Крім того, відносини з орендарями повинні бути визначені таким чином, щоб вони забезпечували оптимальне використання новоствореної інфраструктури. Слід робити активну промоцію індустріального парку.
Цільова територія:	• Регіон АА • Громада ББ
Мета:	Загальна мета: Поліпшення бізнес-інфраструктури відповідно до виявлених потреб для розвитку малого та середнього бізнесу та залучення інвестицій в регіоні АА Ціль: Індустріальний парк створений в громаді ББ
Очікувані результати:	• Попередня оцінка потреб і потенційних орендарів індустріального парку • Аналіз земельних питань – умови, істотні для будівництва та права власності • Техніко-економічне обґрунтування з маркетинговим аналізом • Визначається план-схема індустріального парку та інфраструктурних мереж, з відповідними просторовими планами

	- Інфраструктурні споруди побудовані відповідно до плану, із застосуванням відповідних процедур щодо закупівель і нагляду - Підготовлено рішення щодо схеми управління і створена структура управління - Визначено платформу для відносин з орендарями - Підготовлено і реалізується план промоції			
Діяльність/заходи:	- Підготовка попередньої оцінки потреб і потенційних орендарів індустріального парку - Підготовка аналізу земельних питань – умови, істотні для будівництва та права власності - Розробка техніко-економічного обґрунтування з маркетинговим аналізом - Розробка плану-схеми індустріального парку та інфраструктурних мереж й просторових планів - Реалізація процедури закупівель і виконання необхідних будівельних робіт з належним наглядом - Підготовка рішення щодо схеми управління і створення структури управління у співпраці з відповідними зацікавленими сторонами - Визначення платформи для відносин з орендарями - Підготовка і виконання плану промоції			
Період реалізації:	З (місяць/рік): січень 2019		По (місяць/рік): грудень 2021	
Загальна розрахункова вартість (тис. грн.)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
	ХУ	ХУ	ХУ	ХУ
Джерела фінансування, з розрахунковими частками (%):	- Міжнародні донори 50% - Бюджет регіону 30% - Бюджет громади 20%			
Організація - виконавець:	Агентство регіонального розвитку в партнерстві з громадою ББ			

Приклад технічного завдання на проект регіонального розвитку з соціальної сфери

Назва проекту/заходу:	Регіональна система швидкого реагування на вимоги ринку праці
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Невідповідність попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили призводить до високого рівня безробіття з одного боку, і зниження прибутковості і конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, з іншого. Наші цільові групи - роботодавці та безробітні. З одного боку, у зв'язку з динамічними змінами в технологіях та інших відповідних областях роботодавці часто стикаються з проблемами з пошуку адекватного персоналу для своїх компаній. З іншого боку, багато людей не можуть знайти роботу через брак потрібних на ринку праці кваліфікацій. Пом'якшити ці проблеми можуть гнучкі механізми, що забезпечують швидку реакцію щодо нарощування кадрового потенціалу на основі виявлених потреб в робочій силі. Для того щоб створити механізм узгодження попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, треба зробити аналіз прогалин попиту та пропозиції на ринку праці, включаючи розрив між необхідною робочою силою з практичними навичками і навичками, які отримують в освітніх навчальних закладах. На основі отриманих даних і передового досвіду буде розроблено методологію планування потреби/пропозиції для підвищення рівня кваліфікації робочої сили відповідно до вимог ринку. Будуть розглянуті можливості і запропоновані удосконалення щодо професійно-технічної освіти та покращення навчальних програм. Мають бути підготовлені пропозиції щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами. Хоча ця ініціатива має вплив на економічний розвиток, вона відображає сферу професійної освіти, а також має вплив на якість життя громадян, і, отже, може розглядатися як ініціатива соціальної складової.
Цільова територія:	Регіон АА
Цілі:	<i>Загальна мета:</i> Підвищення ефективності ринку праці в

	регіоні АА <i>Ціль:</i> Створення Регіональної системи швидкого реагування на вимоги ринку праці			
Очікувані результати:	- Аналіз невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці, в тому числі розрив між необхідною робочою силою з практичними навичками і робочою силою з навичками, які дістають в освітніх закладах - Розроблено методологію планування потреби/пропозиції щодо підвищення якості робочої сили відповідно до вимог ринку - Запропоновані поліпшення професійно-технічної освіти і навчальних програм - Підготовлено і оприлюднено пропозиції щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами			
Діяльність/заходи:	- Підготовка аналізу невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці, в тому числі щодо «розриву» між необхідними навичками робочої сили і навичками, які формуються в закладах професійно-технічної освіти - Робота з визначення та представлення належної практики - Розробка методології планування потреби/пропозиції щодо поліпшення якості робочої сили відповідно до вимог ринку - Розробка та представлення рекомендацій щодо поліпшення професійно-технічної освіти і навчальних програм - Підготовка і оприлюднення пропозицій щодо покращення співпраці між центрами зайнятості і навчальними закладами			
Тривалість реалізації:	З (місяць/рік): січень 2019		По (місяць/рік): червень 2021	
Загальна розрахункова вартість (тис. грн.)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
	ХУ	ХУ	0	ХУ
Джерела	Міжнародні донори 70%			

фінансування, з розрахунковими частками (%):	- Регіональні інституції 20% - Місцеві органи влади 10%
Організація-виконавець:	Агентство регіонального розвитку в партнерстві з центрами зайнятості і навчальними закладами

Приклад технічного завдання на проект регіонального розвитку з екологічної сфери

Назва проекту/заходу	Впровадження сучасних технологій в системі каналізації для зменшення рівня забруднення
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Каналізація повинна забезпечувати максимально високий рівень очищення води. Таким чином, для досягнення цієї мети повинні бути використані сучасні технології. І домашні господарства і підприємства, як цільові групи, стикаються з проблемою низького рівня доступності адекватної інфраструктури для очистки стічних вод, що додатково має негативний вплив на якість життя і безпеку для здоров'я, а також на бізнес-операції щодо дотримання стандартів якості. Проект включатиме аналіз стану каналізаційних басейнів а також оцінку існуючих технологій для очищення стічних вод. На основі висновків і аналізу наявної нової технології має бути закуплено і встановлено нове обладнання. Крім того, завдання та обов'язки з технічного обслуговування системи повинні бути точно визначені, в тому числі джерела фінансування і розподіл коштів серед відповідних зацікавлених сторін. Для сталого функціонування новостворених потужностей важливо звернути особливу увагу на умови технічного обслуговування і гарантії, що надаються постачальниками, а також – точне визначення завдань і фінансових зобов'язань в експлуатації встановленого обладнання.
Цільова	Регіон ХУ

територія	Громада ХУ			
Цілі:	<i>Загальна мета:</i> зменшити рівень забруднення і підвищити рівень очищення стічних вод через впровадження технологічно сучасної каналізаційної системи <i>Конкретна ціль:</i> Створення сучасної системи каналізації для очищення стічних вод			
Очікувані результати:	• Аналіз стану каналізаційних басейнів • Оцінка існуючих технологій для очищення стічних вод • Огляд доступних нових технологій • Готові технічні характеристики необхідного нового обладнання • Обладнання закуплено та встановлено • Схема технічного обслуговування та фінансування визначена і прийнята основними зацікавленими сторонами			
Дії/заходи:	• Провести аналіз стану каналізаційних басейнів • Оцінити існуючі технології для очищення стічних вод • Підготовка огляду доступних нових технологій • Підготовка технічних характеристик необхідного нового обладнання • Проведення процедури закупівель • Установка нового обладнання • Визначення адекватної схеми обслуговування та фінансування			
Термін реалізації	З (місяць/рік): січень 2019		По (місяць/рік): червень 2021	
Розрахункова загальна вартість (тис. грн.)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
	ХУ	ХУ	0	ХУ
Джерела фінансування з розрахунковими долями (%)	• Міжнародний донор або фонди ЄС 60% • Муніципальний бюджет 15% • Регіональний бюджет 15% • Користувачі – домашні господарства та підприємства 10%			

Організація - виконавець:	Спеціалізовані установи в партнерстві з Агентством регіонального розвитку та муніципалітетом ХУ
----------------------------------	---

Приклад технічного завдання на проект регіонального розвитку зі сфери досліджень та інновацій

Назва проекту/заходу	Просування і підтримка регіонального високотехнологічного підприємництва
Короткий опис проекту (цільові групи, їхні проблеми/потреби і як вони будуть вирішені/задоволені):	Регіон має низький рівень інновацій і переважають традиційні галузі промисловості. У той же час, багато молодих людей з високим рівнем освіти прагнуть емігрувати в пошуках робочих місць, які відповідають їх освіті та навичкам. Технічні університети випускають велику кількість спеціалістів (xxx на рік), багато з яких не знаходять роботу, що відповідає їх спеціальності, та змушені емігрувати. Більшість цих людей мало знають про те, як розвивати бізнес-ідеї, створювати і успішно керувати власними підприємствами. Потенціал наявних у регіоні високоосвічених людських ресурсів (з науковими ступенями) недостатньо використовується. Хоча багато людей займаються освітньою кар'єрою, мало хто з них займається дослідженнями та інноваціями, що мають відношення до регіональних підприємств та економіки. За умови надання належної підтримки і можливостей, використання цієї категорії людського капіталу може привести до створення високотехнологічних підприємств, заснованих на знаннях, проведення прикладних досліджень і роботі з комерціалізації інновацій. Регіональні освітні установи не готові зайняти проактивні позиції щодо підтримки підприємництва власних працівників, випускників та студентів останніх курсів. Це перешкоджає використанню потенціалу відокремлених підприємств, створених вченими, науковими співробітниками і кращими студентами.

	Вищі навчальні заклади мають розробити просту і сприятливу політику сприяння новим підприємницьким ідеям, проектам та підприємствам. Вищі навчальні заклади, особливо технічні університети, мають розробити комплексний пакет, який дозволить створювати нові високотехнологічні підприємства, підтримувати їх на ранній стадії розвитку і надавати пільговий ризиковий капітал.
Цільова територія	Регіон ХУ Громада ХУ
Цілі:	<i>Загальна мета:</i> Покращена підтримка, просування та спеціальні фінансові інструменти для нових високотехнологічних підприємств у регіоні ХУ <i>Конкретна мета:</i> Система академічного підприємництва створена в регіоні ХУ
Очікувані результати:	• Розробка формату підтримки, просування та спеціальних фінансових інструментів для нових високотехнологічних підприємств, сумісних з законодавством у секторі вищої освіти • Розгортання системи підтримки та залучення пілотної групи з 50 вчених, наукових співробітників і кращих студентів до програми підтримки підприємництва • Створення щонайменше 10 високотехнологічних підприємств • Упродовж перших 2-х років функціонування з 10 новостворених високотехнологічних підприємств, яким надавалася підтримка, залишиться працювати, принаймні, 80% з них.
Дії/заходи:	• Попередня оцінка потреб і потенційних підприємців у сфері високих технологій • Оцінка наявності високоризикового капіталу • Розробка формату підтримки, просування та спеціальних фінансових інструментів для нових високотехнологічних підприємств, сумісних з законодавством у секторі вищої освіти • Розгортання системи підтримки

	Впровадження системи підтримки (навчання, інструктування, консультації, фінансова підтримка, технологічна підтримка)			
Термін реалізації	З (місяць/рік): січень 2019		По (місяць/рік): червень 2021	
Розрахункова загальна вартість (тис. грн.)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
	ХУ	ХУ	0	ХУ
Джерела фінансування з розрахунковими долями (%)	- Міжнародні донори 50% - Регіональний бюджет 30% - Бюджети Університетів 20%			
Організації - виконавці:	Х в партнерстві з У			

2.2 Розробка фінансової схеми

Реалістичні плани реалізації стратегій регіонального розвитку повинні містити детальні відомості про фінансові ресурси, необхідні для їх реалізації. Таким чином, необхідно підготувати фінансову схему для забезпечення дій, передбачених програмами плану реалізації.

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

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

- **пріоритетний перелік регіональних проектів/заходів**, для яких, з розумною ймовірністю, можуть бути закріплені фінансування та інші засоби реалізації,
- **розширений перелік регіональних проектів/заходів¹⁰**, які мають велике значення для реалізації стратегії, але, реалізація яких знаходиться під питанням у зв'язку з відсутністю фінансування, потужностей до реалізації, або з якоїсь іншої причини.

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

Включення певної проектної ідеї до матриці проектів покращує шанси на фінансування та реалізацію, але немає жодної гарантії, що вона буде насправді реалізована.

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

Форма матриці проектів надає ясний і короткий огляд ключових елементів пропонованих заходів. Це цінний засіб для виконавців регіональної стратегії, що дозволяє побачити загальний розподіл фінансових потреб для визначених операційних втручань, і орієнтований на широку аудиторію користувачів, у тому числі органів влади, донорів, підприємств, громадських організацій та інших відповідним суб'єктів, які можуть брати участь у реалізації стратегії. Надаючи інформацію про фінансові потреби і джерела фінансування, матриця проектів дає можливість зробити висновки і відповідні рішення у контексті реалізованості (можливості виконати) і дозволяє ефективно робити відповідні необхідні коригування і зміни.

¹⁰ Проекти з розширеного списку, як правило, наведені в нижній частині матриці.

Матриця проектів є також корисним інструментом для виконавців стратегії, яким необхідно знати обсяг робочого навантаження і фінансування, що дозволяє їм адекватно оцінювати весь спектр робіт, правильно спланувати запуск і стежити за їх виконанням.

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

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

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

Рекомендована форма матриці проектів

Проект/захід	Період реалізації			Оцінка загального обсягу фінансових ресурсів	Джерела фінансування в перший рік (рік 1)							Загальний обсяг фінансування необхідний у наступні два роки	
	Рік 1	Рік 2	Рік 3		Обласний бюджет	Бюджет	ДФРР	Приватні інвестиції	Фонди	Донори	Інші	Рік 2	Рік 3

						дже т	мад , рай оні в		сто ри	С	р и			
Прое кт 1														
Прое кт 2														
Прое кт 3														
Прое кт 4														
Прое кт 5														
Прое кт ...														
Захід 1														
Захід 2														
Захід 3														
Захід 4														
Захід ...														
РАЗО М														

2.3 Зміцнення спроможності для реалізації стратегії

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

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

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

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

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

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

Орієнтовні терміни по стадіях процесу розробки стратегії

Терміни (місяці)	Етапи розробки Стратегії
1	0. Підготовчий етап Розпорядження голови ОДА про уповноваження Керівного Комітету розробити Стратегію
1	1. Засідання Керівного Комітету: • ознайомлення з методологією стратегічного планування • обговорення (затвердження) персонального складу Робочої Групи з розробки Стратегії • затвердження плану заходів з розробки Стратегії • організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу
1-2	2. Проведення стратегічного аналізу: • Аналіз і перегляд стратегічних документів розвитку області; аналіз впровадження попередніх стратегій • Збір даних та проведення соціально-економічного аналізу основних тенденцій розвитку області • Аналіз розвитку територіального простору області • Дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей Засідання тематичних підгруп для обговорення пріоритетів смарт-спеціалізації – представники бізнесу, науки, влади, інституцій підтримки бізнесу
3	3. Засідання Робочої групи: • Презентація та обговорення результатів соціально-економічного аналізу області • Формулювання стратегічного бачення • Проведення SWOT – аналізу

3-4	4. Розробка елементів Стратегії: - Розробка SWOT-матриці - Проведення аналізу порівняльних переваг, викликів та ризиків
4	5. Спільне засідання Керівного Комітету та Робочої групи – Презентація SWOT-матриці, порівняльних переваг, викликів та ризиків, визначення пріоритетів смарт-спеціалізації підготовка проекту структури стратегічних напрямів, цілей та завдань Стратегії
4-5	6. Детальний опис Стратегії (аналіз ресурсного забезпечення впровадження Стратегії, розробка тексту Стратегії)
5	7. Спільне засідання Керівного Комітету та Робочої групи - Презентація та обговорення проекту Стратегії - Обговорення критеріїв відбору проектів для Плану реалізації. - Оголошення мобілізації проектів Плану реалізації Стратегії.
5-6	8. Доопрацювання тексту Стратегії з урахуванням внесених пропозицій. Розгляд на черговій сесії обласної ради і ухвалення Стратегії
5-6	9. Мобілізація проектних ідей до Плану реалізації Стратегії - Аналіз мобілізованих проектних ідей на відповідність до критеріїв відбору. - Створення матриці проектних ідей.
7	10. Засідання груп регіональних експертів Програмування проектних ідей у План реалізації Стратегії.
8-9	11. Розробка Плану реалізації Стратегії: - Приведення інформації у логічну послідовність, планування фінансових ресурсів, визначення часових рамок проектів і їх узгодження. Розробка документу «Проект Плану реалізації Стратегії». - Поширення інформації про «Проект Плану реалізації

	Стратегії» та його обговорення серед суб'єктів АТУ області.
5	12. Презентація та обговорення Плану реалізації Стратегії на засіданні Керівного Комітету та Робочої групи
10	13. Доопрацювання Плану реалізації Стратегії - Збір і опрацювання пропозицій та розробка кінцевого тексту Плану реалізації Стратегії.
11	14. Розгляд на черговій сесії обласної ради і ухвалення Плану реалізації Стратегії

ДОДАТКИ

Додаток 1. Регіоналізація, децентралізація та регіональний розвиток

Регіональний розвиток має бути економічною, а не політичною чи адміністративною категорією. Його витoki лежать в теоріях інтеграції ринку й економічного розвитку в просторовому вимірі. По суті, економічна теорія визнає, що просторові реалії можуть відігравати більш-менш негативну або позитивну роль щодо нормальних процесів інтеграції ринку і торгівлі. За своєю природою не всі види економічної діяльності можуть бути впроваджені на будь-якій території, оскільки деякі місцевості характеризуються об'єктивними сильними і слабкими сторонами щодо тих чи інших видів господарської діяльності. Відстань до ринків збуту і відсутність доступу є одними з ключових факторів, що пояснюють, чому на деяких територіях легше впроваджувати економічну діяльність, ніж на інших. Ще один важливий фактор – робоча сила – також може мати різну якість в силу того, що структура кадрів, як і система їх підготовки часто є спадщиною минулого. Інші об'єктивні природні, людські, організаційні, і навіть культурні фактори часто є визначальними чинниками спроможності територій до сталої економічної діяльності.

Території прагнуть підкреслити свої сильні сторони і розвиватися відповідним чином. Тим не менш, в деяких випадках, існує загальний брак сильних та/або надлишок слабких сторін, що призводить до нездатності розвиватися і забезпечити належний рівень життя. Щодо таких ситуацій, то уряди в різних частинах світу визнали, що вони виправдовують втручання держави, спрямоване на забезпечення належних умов розвитку для всіх регіонів і громад. До інструментів втручання відноситься як фінансова допомога, яка покращує ключові умови і можливості для розвитку, так і пряме стимулювання економічної діяльності в приватному секторі. Діяльність по залученню нових інвестицій, є дуже поширеним інструментом.

Такі стимулюючі заходи повинні здійснюватися органами державної влади, але не обов'язково вимагають масштабних реформ уряду та/або його адміністративних інституцій. Багато країн провели реформи на підтримку регіонального розвитку, які не вимагають значної реструктуризації державних установ і органів та/або зміни їх повноважень. У таких країнах, як Ірландія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Данія, Нідерланди, та Сполучене Королівство з 1998 року, регіональні заходи або здійснюються центральним урядом безпосередньо, або покладаються на місцеву владу. Без необхідності принципово реформувати будь-які з державних установ,

заходи щодо регіонального розвитку зосереджуються на всіх або тільки декількох регіонах. Вони плануються і здійснюються, переважно, з центру, прив'язані до конкретних видів діяльності в сфері розвитку і, як правило, залежать від бюджетних трансфертів місцевим органам влади або групам зацікавлених сторін в певній місцевості.

Такий підхід до процесів регіонального розвитку можна називати економічним, функціональним або практичним, на відміну від політичного чи адміністративного. Як правило, ці регіональні заходи з розвитку обмежені, - вони зводяться до цільової фінансової допомоги певним територіям і потребують створення мінімальної функціональності щодо установ, необхідних для реалізації завдань регіонального розвитку.

Ця форма розвитку, як правило, відокремлює себе від місцевого розвитку у тому сенсі, що місцеві територіальні громади занадто малі в просторовому та розвитковому вимірах, щоб стати життєздатною стратегічною одиницею для соціально-економічного розвитку, здійснення заходів державної політики та концентрації державних або приватних інвестицій. Більша за площею територія краще підходить для таких заходів, спрямованих на вирішення конкретних соціально-економічних проблем, які потребують ініціативних рішень від органів державної влади і призводять до більш відчутних результатів на регіональному рівні, ніж на місцевому.

На практиці, однак, у тих випадках, коли запроваджуються більш широкі процеси децентралізації або регіоналізації, - як правило, з політичних або, по суті, з неекономічних причин, - це неминуче вимагає переформатування державних інвестицій (і в деяких випадках бюджетних повноважень) в такий спосіб, що виникає певна модель регіонального розвитку з того, що було раніше національним розвитком на основі, як правило, галузевого підходу. Так було в Західній Німеччині з моменту її створення, Іспанії - з 1981 року, Італії (особливо з 1970-х років), Бельгії (з 1980-х років), Великобританії (з 1997 року), і деякою мірою (хоча досить незначною) - у Франції з 1982 року. Деякі з цих країн вже мали певну форму політики функціонального регіонального розвитку до того, як, з різних причин, почали більш глибокі реформи, що ведуть до децентралізації та регіоналізації.

Нижче наведено порівняння між функціональним та адміністративним регіональним розвитком.

Економічний/функціональний регіональний розвиток	Політичний/адміністративний регіональний розвиток
• Національна галузева	• Децентралізація

політика	
• Політика розвитку	регіонального
	• Регіоналізація

Міркування щодо врядування

Уряди, як правило, обережно ставляться до децентралізації та регіоналізації та їх наслідків. Незважаючи на те, що, за певних обставин, регіональний розвиток може привести політиків до необхідності розглянути питання про початок комплексних процесів децентралізації або регіоналізації, це рідко буває необхідним. Операційні потреби функціонального регіонального розвитку в більшості випадків можуть бути задоволені через застосування практичних інструментів, а не шляхом проведення політичних реформ ключових інститутів.

Міркування щодо врядування часто обґрунтовують конкретними логічними поясненнями з економічної доцільності у зв'язку з зовнішніми і внутрішніми факторами розвитку і зосереджують на «м'яких» або нематеріальних чинниках конкурентоспроможності. Протягом багатьох років, особливо в післявоєнній Західній Європі, стимулювання регіонального економічного розвитку в основному відбувалось через такі інструменти політики, які робили акцент на зовнішніх, а не внутрішніх факторах розвитку. Уряди намагалися впливати на інвестиційну мобільність, пропонуючи пільги і гранти для прямих інвестицій в конкретних окремих регіонах. Це був по суті підхід «зверху вниз», який широко використовували з 1950-х років до 1970-х років, і який часто застосовують і сьогодні.

Однак, це вже не вважається достатнім в більшості європейських країн. Досвід доводить, що успішні регіони повинні домогтися успіху в створенні власних внутрішніх можливостей і поліпшенні внутрішніх умов, що впливають на здатність залучати і утримувати інвестиції. Внутрішні – це такі можливості, знання та процеси, які можуть формально або фактично бути застосовані місцевими або регіональними суб'єктами. Ці можливості й умови часто пов'язані з тим, як регіон визначає і комплексно вирішує свої проблеми, як він прагне вирішувати ці проблеми і створювати можливості, які лежать в межах його досяжності, наприклад, щодо освіти і професійної підготовки та маркетингу регіону. Ці дії не потребують значних фінансових ресурсів, у той час як регіональні і місцеві суб'єкти, які працюють разом, можуть ініціювати процес розвитку. Перші кроки у цьому процесі передбачають встановлення партнерських відносин з

регіональними/місцевими учасниками процесу розвитку, які повинні напрацювати загальне розуміння ситуації і спільної точки зору – бачення того, як змінити і поліпшити територію в майбутньому. Основні інституційні механізми для підтримки цього процесу включають партнерства, комітети і т.д., і не обов'язково передбачають створення нових інституцій. Ці перші кроки зазвичай означають мобілізацію, навчання, розвиток потенціалу (зміцнення спроможності) і т.д., щоб забезпечити участь зацікавлених сторін і розпочати процес. Для здійснення цих перших кроків достатньо підтримки місцевих або регіональних установ.

Політики, навіть ті, хто бере участь в розробці національної концепції/підходу щодо регіонального розвитку, часто розуміють, що життєво важливо стимулювати ці процеси з метою підтримки розвитку та забезпечити, щоб зовнішні зусилля потрапили на більш благодатний ґрунт. Тому важливо заохочувати регіональні/місцеві партнерства з планування, і це називається процесом планування розвитку «знизу вгору».

Процес регіонального розвитку будь-якого ґатунку, який не включає певні елементи підходу «знизу вгору», як правило, зазнає поразки в середньостроковій перспективі. Мобілізація учасників процесу розвитку, яка іноді здійснюється через спеціальні або неофіційні форуми, на практиці є істотним фактором для прискорення та підтримки будь-якого процесу регіонального розвитку, що проводиться зверху вниз із використанням відповідних механізмів. Весь цей процес не обов'язково (хоча в деяких випадках, і з плином часу, може) призвести до певної реформи існуючих або створення нових офіційних регіональних або місцевих установ. Це може відбутися тільки в тому випадку, якщо національна (державна) політика передбачає таку реформу державних інститутів.

“Регіональний” чи “галузевий” розвиток?

Одним з основних питань в проектуванні будь-якої регіональної політики є її ставлення до того, що називається галузева державна політика розвитку. Невміння провести чітку лінію розподілу щодо відмінностей може призвести до серйозних проблем в плануванні та реалізації.

З хронологічної точки зору, регіональний розвиток народився пізніше ніж інші заходи у сфері розвитку, що практикувалися у ХХ столітті. Упродовж усього дев'ятнадцятого і більшої частини ХХ століття урядове втручання в ринкову економіку було незначним. Навіть коли це робили, метою було або забезпечення базових умов для торгівлі та інвестицій для всієї країни, або вирішення конкретних галузевих проблем.

Таким чином, процес індустріалізації в більшості країн з ринковою економікою був здійснений приватним сектором з дуже незначним державним регулюванням. Економічний розвиток активно заохочувався державними органами тільки тоді, коли були явні наслідки для національної оборони та домінування (наприклад, прусська і британська підтримка своїх ключових галузей в дев'ятнадцятому столітті). У другій половині ХХ століття, однак, особливо після економічної кризи 1930-х років, уряди більше не були готові залишити ринок без уваги, - незалежно від соціально-економічних наслідків участь держави була масово консолідована підчас Другої світової війни.

Таким чином, післявоєнне відновлення, навіть у багатьох капіталістичних країнах, дозволило державі активно втручатися у такі сфери як інвестиції, транспорт, надання базових комунальних послуг (вода, енергія), ключові галузі (вугілля, сталь, сировина) і т.д. Ці втручання проводилися за галузевим чи тематичним принципом і залежали від національних міркувань економічної консолідації та реконструкції, але не були частиною будь-якої політики регіонального або місцевого розвитку.

Оскільки старі галузі промисловості все більше занепадали в 1950-х (і особливо 1960-х роках, до початку 1980-х), багато західних урядів (Великобританія, Швеція, Бельгія, Німеччина, Іспанія, Італія, Франція та інші) застосовували практику безпосереднього втручання, щоб підтримати весь промисловий сектор, щоб сповільнити або зупинити падіння. Ця політика, як правило, вважається галузевою, адже вона орієнтована на конкретні сектори (наприклад, вугілля, сталь, текстиль, виробництво автомобілів, і т.д.).

З недавніх пір від активної фінансової підтримки окремих галузей промисловості стали відмовлятися з різних причин, - це також обмежено міжнародними угодами, такими як СОТ, і особливо вимогами політики ЄС щодо державної підтримки. Її місце все більшою мірою посідає сфокусований регіональний підхід до розвитку, - в поєднанні з елементами врядування, - з метою вирішення більш широких потреб місцевостей, які занепадають чи перебувають у стані конверсії, а не конкретних секторів, долю яких визначатиме ринок.

Національна політика стала менш галузевою, але залишилася дуже важливою в тих сферах, де ринок був не в змозі стимулювати або створити передумови для розвитку (фізична інфраструктура, освіта, підготовка кадрів тощо). Втручання в функціонування ринку раніше в значній мірі обмежувалось незначними стимулами для бізнесу (зазвичай це була допомога початківцям, або тим, хто починав бізнес у нових секторах). Хоча

значення і вага галузевої політики протягом останніх років зменшились, більш загальна національна інвестиційна політика, як і раніше, є дуже поширеним явищем. Більшість урядів сьогодні, як правило, сприяють національним програмам державних інвестицій як однієї з ключових умов для економічного розвитку. Майже в кожній країні робляться величезні державні інвестиції, особливо в секторах транспорту, енергетики, навколишнього середовища, освіти та підготовки кадрів, і т.д., що робить уряди каталізатором і головними дійовими особами (суб'єктами) розвитку. Упродовж останніх десятиліть багато урядів та регіонів звернули увагу на необхідність зробити їхні економіки та суспільства більш конкурентоспроможними та стійкими завдяки знанням, а саме: дослідженням, технологіям, інноваціям. З цією метою розробляються та впроваджуються дослідницькі та інноваційні стратегії смарт-спеціалізації (RIS3, S3), спрямовані на те, щоб стати лідерами або важливими гравцями в окремих галузях знань та на окремих ринках, таким чином, отримуючи переваги глобальних виробничо-збутових ланцюжків.

Більшість з цих стратегій розвитку розроблені, переважно, центральним урядом і реалізуються, переважно, за рахунок державних коштів. Виконавцями часто виступають державні органи, хоча в деяких випадках місцеві чи регіональні органи влади можуть брати участь, діючи в цій сфері від імені центрального уряду. На практиці це означає, що навіть якщо політика регіонального розвитку існує, то, як правило, вона доповнена значно більшими національними програмами державних інвестицій, які зосереджені на національному розвитку. Це особливо характерно для країн з невисоким рівнем фіскальної децентралізації, з централізованою системою збору податків, і/або слабкою чи неіснуючою політичною регіоналізацією та децентралізацією. Ці країни зазвичай мають потужні державні органи – прикладом можуть бути Ірландія та Франція (незважаючи на незначні зусилля і спроби щодо регіонального розвитку), та регіони Бенілюксу та Скандинавії (хоча, тут існує міцне самоврядування). У цих країнах держава, великою мірою, є головним інвестором в соціально-економічний розвиток з точки зору виділення фінансів, ініціювання розробки певної політики та реалізації проектів.

У Центральній і Східній Європі основна парадигма державних інвестицій може бути описана таким чином: податки централізовані через міністерства фінансів і перерозподіляються в основному по лінії загальнонаціональної політики, особливо ті, які призначені для підтримки економічного розвитку. Незважаючи на членство в ЄС та інституційний вплив структурних фондів, на регіональні програми розвитку в нових країнах-

членах приходиться близько 30% від всього обсягу внутрішніх державних інвестиційних програм та коштів ЄС, спрямованих на підтримку соціально-економічного розвитку. Тим не менш, в деяких з цих країн місцеві органи влади (муніципалітети й округи) де-факто відіграють основну роль щодо розвитку, у тому числі у так званих сферах національної політики. У таких ситуаціях необхідно чітко розрізняти ролі з точки зору фінансування, планування програм/концепцій, реалізації програм, планування і реалізації проектів і інвестування, моніторингу та оцінки програм, які вважаються частиною національних стратегій, і програм, пов'язаних з регіональною політикою.

У Франції існує складна система контрактів, розроблена, щоб об'єднати національні пріоритети розвитку з регіональними, а також з пріоритетами департаментів. Ця модель може розглядатися як гібрид, і її реалізація, як правило, включає в себе дольове фінансування для конкретних проектів у рамках регіональних структур. Однак, це не стосується всіх національних державних інвестицій у соціально-економічний розвиток (наприклад, залізниць, автодоріг, національних маршрутів, освіти, політики на ринку праці, політики щодо управління дослідницькими проектами т.д.). У цих сферах держава є чи не єдиним актором. Хоча у Франції політика регіонального розвитку в основному реалізується через державні інвестиції у регіони, вона все ж таки відрізняється від загальнонаціональної інвестиційної політики.

Спостереження і висновки

Описані практики вказують на наступні спостереження і висновки, які важливі в українському контексті:

(1) Політику регіонального розвитку можна базувати в основному, або виключно, лише на соціально-економічній основі (парадигмі), без необхідності проводити масштабні державні реформи, такі, як децентралізація або регіоналізація.

(2) Жодна країна Європи (за можливим винятком Швейцарії) не використовує регіональний підхід щодо всієї або більшої частини політики в сфері соціально-економічного розвитку. Національні інвестиційні стратегії і програми та політика регіонального розвитку доповнюють одне одного. Навіть у Федеративній Республіці Німеччині, у сильно регіоналізованій Іспанії, або майже конфедералізованій Бельгії є державні інвестиції, які складаються лише із заходів загальнонаціональної політики (хоча в Іспанії та Бельгії в останні роки цього майже не відбувалось.)

(3) Країни, які обрали (з внутрішніх причин) політичну децентралізацію, регіоналізацію, федералізм чи навіть конфедералізм, зазвичай впроваджують суттєво акцентовану політику регіонального розвитку. У деяких випадках, сфера застосування політики регіонального розвитку є більшою, ніж будь-якої загальнонаціональної політики розвитку або програми, оскільки значне фінансування, планування, реалізація здійснюються саме на регіональному рівні. Двигуном такої політики регіонального розвитку, зазвичай, не є мета скорочення диспропорцій – це радше пояснюється загальною концепцією системи врядування, відповідно до якої регіони отримують повноваження і відповідальність впроваджувати власну політику і програми соціально-економічного розвитку (наприклад, Бельгія, Іспанія, більша частина Німеччини, Великобританія з 1998 року, Шотландія, Уельс та окремих випадок Північної Ірландії). Регіони є господарями свого власного розвитку, оскільки держава погодилися передати повноваження на регіональний рівень.

(4) З іншого боку, більшість унітарних держав (або квазі-унітарних держав, таких як Франція) зберегли великі національні інвестиційні програми. Фінансування, планування і реалізація програм централізовані, хоча, щодо змісту цих програм, можуть відбуватись консультації з деконцентрованими органами державної влади або органами місцевого самоврядування на більш низьких рівнях. Багато з цих країн, однак, також розробили додаткову регіональну політику, яка в значній мірі регулюється і, принаймні, частково, фінансується з центру. Ця політика передбачає певний ступінь спільного з регіональними суб'єктами або делегованого планування, здійснення програм моніторингу та оцінки. Щоб зробити цю форму функціональної регіональної політики дієвою, уряди створили інституційну та концептуальні рамки, розробили правила, визначили ролі та обов'язки, підготували підґрунтя і сприяли участі регіональних і місцевих акторів у плануванні, а, іноді, і в процесі реалізації. Інвестиції та проекти (віднесені до регіональної політики, а не національної програми державних інвестицій) майже завжди ініційовані на регіональному або місцевому рівні. Функціональні регіони зазвичай створюються в територіальному контексті саме цієї форми регіонального розвитку, хоча існуючі адміністративні структури будуть використовуватися у тому випадку, якщо мають достатньо великий розмір.

(5) Більшість нових країн-членів ЄС (також Польща і Чехія), які впровадили деякі форми адміністративної регіоналізації (на різних рівнях), застосували підхід, аналогічний описаному вище (3), і відповідно, використовували фонди ЄС. У цих випадках більшість фондів ЄС

призначені для спів-фінансування національних стратегій і програм соціально-економічного розвитку. Регіональна програма це лише одна з 5 або 6 програм, які розробляються у загальнонаціональному масштабі. Регіональні та національні програми відрізняються: вони фінансують різні види діяльності.

(6) Модель, запропонована вище (4), може незначно відрізнитися в деяких країнах, особливо в країнах з потужним місцевим самоврядуванням (на відміну від регіонального), наприклад, в Нідерландах і Скандинавії та/або тих, де збираються істотні податки на місцевому рівні (Скандинавія, особливо Швеція). У таких ситуаціях органи місцевого самоврядування реалізують переважну більшість проектів та заходів, і тому залучені до розробки національної інвестиційної політики. Проте, доречно відзначити, що ці країни мають населення менше 15 мільйонів (Нідерланди) і менше 10 мільйонів (Скандинавія).

(7) Майже всі підходи до регіонального розвитку, особливо на тих територіях, які зазнали значного економічного спаду, стагнації і депресії, передбачали розвиток навичок, мотивації і поведінки, які б стимулювали різних суб'єктів до співпраці. Значні зусилля були спрямовані на культивування підходу «знизу вгору» і різних форм партнерства щодо планування і реалізації за участю представників органів влади та неурядових громадських діячів. Такий підхід на даний час поширений щодо структурних фондів ЄС, особливо на рівні планування та моніторингу програм. Проте, на рівні заходів з розвитку практичне співробітництво між суб'єктами є більш інтенсивним, вони прагнуть поліпшити привабливість своєї території для соціально-економічного розвитку. Є багато прикладів по всій Європі: обидві частини Ірландії, Великобританія (Шотландія, Уельс, велика частина північної Англії), Франція (особливо райони з економічним спадом), і нарешті, частини Західної Європи, особливо міські і сільські райони, що стоять перед проблемами розвитку. У країнах з сильними муніципальними органами влади (наприклад Скандинавія, Нідерланди, Франція, Німеччина, Італія тощо), цю форму застосовують, переважно, муніципалітети. У країнах зі слабкими муніципальними органами влади (наприклад Великобританія і Ірландія), а також в сільських громадах багатьох країн, важливу роль відіграють громадські органи.

(8) Основним інструментом регіональної політики майже у всіх випадках є інвестиції або програма розвитку, яку слід розуміти як багаторічну програму, орієнтовану на результат, розроблену відповідно до логіки стратегічного планування, таку, що представляє собою форму договору між різними сторонами, які надають спів-фінансування. Податкові пільги,

безмитні зони та інші фіскальні інструменти зазвичай не використовуються через серйозний опір влади ЄС. У кожному разі, ці інструменти зазвичай призводять до значного перерозподілу інвестицій з сусідніх областей, як у межах країни так і на міжнародному рівні. Інвестиції та інші форми підтримки досліджень та інновацій у рамках стратегії смарт-спеціалізації, як правило, інтегровані в багаторічні (операційні) програми на національному та/або регіональному рівнях. У випадку структурних фондів ЄС 2014-2020 рр. підтримка досліджень та інновацій у регіональних операційних програмах зумовлена попередньою оцінкою для підтвердження того, що стратегія смарт-спеціалізації була розроблена належним чином, тобто на основі доказів, має обмежену кількість пріоритетів та спеціалізації з концентрацією фінансування, були розроблені з високим ступенем участі, і існують ефективні системи управління, моніторингу та оцінки.

(9) На основі аналізу Державної стратегії регіонального розвитку та Концепції політики від лютого 2009 року можна зробити висновок, що в нинішній ситуації Україна є найбільш близька до випадку (4), як описано вище. Якщо політика Уряду буде активно спрямована на децентралізацію на регіональному та місцевому рівнях, то підхід щодо регіонального розвитку України може розвиватися в напрямку (4), як це практикується в деяких країнах з сильним місцевим самоврядуванням.

(10) Потрібно дати чіткі відповіді на наступні ключові питання:

I. Чи існує національна політика з програмами соціально-економічного розвитку, додатково до національної регіональної політики, та відповідними регіональними програмами або намір розробити і впровадити такі програми?

II. Який відсоток наявних державних ресурсів може направлятися через:
(а) політику регіонального розвитку і програми, та (б) загальнонаціональні стратегії і програми соціально-економічного розвитку по всій країні?

Залежно від відповіді на (I) і (II), якими будуть основні критерії для кожного з цих двох наборів взаємодоповнюючих політик з точки зору стратегічних цілей, основних інструментів, фінансових ресурсів і механізмів реалізації?

Можливі варіанти політики і стратегій та їх альтернативи повинні бути чітко визначені, а ключові інструменти повинні бути терміново розроблені як частина Державної стратегії регіонального розвитку. Ці питання можуть

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

	• Неможливість нашкодити сталому розвитку інших громад.
Соціальний добробут	• Надійне забезпечення харчовими продуктами, що виробляються місцевими господарствами; • Належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло та високоякісна освіта для всіх мешканців громади; • Підтримка громадської безпеки та правопорядку; • Зміцнення духу громади, що породжує почуття приналежності, патріотизму та самоповаги; • Сприяння творчому вираженню завдяки розвитку мистецтв; • Охорона та реставрація місць громадського відпочинку та історичних пам'яток; • Забезпечення добрих робочих умов; • Здатність адаптуватися до умов і обставин, які змінюються.

дістати адекватні відповіді тільки за умови, якщо партнери узгодили фундаментальну логіку політики і стратегії.

Додаток 2. Елементи регіону сталого розвитку

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

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

Додаток 3. Приблизна структура матриці соціально-економічного аналізу для стратегії розвитку регіону

АНАЛІТИЧНІ СФЕРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ/РАМКИ	ВИД ОЦІНЮВАННЯ + ПОКАЗНИКИ
1. ГЕОГРАФІЯ І ТОПОГРАФІЯ		
▪ Географічні характеристики та топографічний профіль. ▪ Можливості особливого розвитку, які передбачаються географічним розташуванням. ▪ Перешкоди регіональному розвитку. ▪ Зв'язки з іншими областями. ▪ Відстань від основних точок росту і центрів зосередження населення. ▪ Основні зв'язки з обласними, міжобласними та міжнародними транспортними магістралями (дороги, залізниці, аеропорти)? ▪ Міжнародні зв'язки і транскордонне співробітництво (для прикордонних регіонів)	Атласи, статистичний щорічник, інтернет	▪ Описові: загальні переваги через географічні характеристики і топографію, спеціальні можливості розвитку (і перешкоди), які витікають із географічного розташування і т.д.
2. ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР, РЕСУРСИ		

▪ Структура регіону (система АТУ, система розселення, єдність території...) ▪ Тип регіону(рівень урбанізації регіону та його АТУ) ▪ Головні природні ресурси: корисні копалини, ландшафт, сільськогосподарські і/або комерційні території, площа та структура земель, якість ґрунту і т.д. ▪ Клімат ▪ Наявність планувальних документів (містобудівна документації на рівні регіону, АТУ)	▪ Територіальні плани ▪ Огляди економічного стану ▪ Інформація від ОДА за запитами ▪ Наукові та науково-популярні публікації	▪ Описові: тип регіону (сільськогосподарський/промисловий, сільський/міський і т.д.) ▪ Кількісні: населення, природні багатства, ступінь агломерації ▪ Якісні: порівняльні переваги/особливості області; наявність, зайнятість та вартість природних ресурсів і т.д.
3. НАСЕЛЕННЯ ТА ДЕМОГРАФІЯ		
▪ Загальні демографічні тенденції та особливості. Щільність населення(по регіону та районах). ▪ Віковий склад населення та загальні диспропорції, демографічне навантаження(по регіону та районах). ▪ Етнічний склад. ▪ Міграційні тенденції (внутрішня та зовнішня	▪ Статистика населення за віком, статтю, етнічними групами ▪ Інформація від ОДА за запитами	▪ Кількісні: тривалість життя, рівень народжуваності/смертності, міграційні потоки і т.д. ▪ Описові: прогноз тенденцій

міграція), біженці, переселенці з компактним проживанням. Демографічна ситуація у сільських територіях		
4. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, РИНОК ПРАЦІ		
4.1. Віковий склад самодіяльного населення - Поточний віковий склад. - Майбутні напрямки розвитку самодіяльного населення.	- Статистика стосовно робочої сили по галузям та статі. - Демографічні дослідження	Кількісні Якісні: динаміка росту чисельності населення (+/-) Описові: зв'язок вікового складу і (майбутньої) продуктивності, можливі майбутні соціально-економічні проблеми і т.д.
4.2. Робоча сила, структура доходів - Сучасний рівень безробіття. - Сучасні тенденції безробіття. - Структура безробітного населення (вік, стать, національна приналежність, кваліфікація і т.д.). - Середній дохід на душу населення і по галузям (внутрішня купівельна здатність).	- Статистика ринку праці - Демографічні дослідження - Економічні огляди	Кількісні Якісні: зв'язок безробіття та структури доходів, визначення проблемних груп і т.д. Описові: зв'язок структури доходів і внутрішнього ринку (наприклад, бідності і т.д.)

▪ Доходи домогосподарств у сільських районах		
4.3. Структура кваліфікацій ▪ Кількість студентів за рік та їх кваліфікація ▪ Участь у заходах професійного навчання (без відриву від виробництва, державних, приватних і т.д.). ▪ Кваліфікаційні вимоги ділових кіл	▪ Статистика освіти та кваліфікацій ▪ Інформація від ТПП, ОДА	▪ Кількісні ▪ Якісні: оцінка профілю кваліфікацій самодіяльного населення ▪ Описові: порівняльна ситуація в інших областях, відповідність кваліфікаційних профілів і т.д.
5. ІНФРАСТРУКТУРА		
5.1. Транспорт (обладнання, ланки, яких бракує)		
5.1.1. Мережа доріг ▪ Сполучення/спряження з транс-європейськими коридорами ▪ Міжнародні транспортні переходи ▪ Внутрішньорегіональні транспортні зв'язки ▪ Внутрішньорегіональна мережа доріг ▪ Субрегіональна/місцева мережа доріг ▪ З'єднаність одиниць розселення з центрами	▪ Державні/європейські транспортні схеми ▪ Територіальні плани ▪ Плани місцевого розвитку	▪ Кількісні: кількість, щільність, використання і т.д. ▪ Якісні: якість та пропускна здатність доріг ▪ Характеристика МТП, пропускна спроможність ▪ Описові: ланки, яких бракує, та «вузькі» місця

економічного розвитку		
5.1.2. Система залізниць ▪ Сполучення/спряження з транс-європейськими коридорами ▪ Міжнародні транспортні переходи ▪ Внутрішньо регіональні транспортні зв'язки ▪ Транспортні вузли регіонального/міжрегіонального значення	▪ Державні/європейські транспортні схеми ▪ Територіальні плани ▪ Плани місцевого розвитку	▪ Кількісні: кількість, щільність, використання і т.д. ▪ Якісні: якість залізничних шляхів ▪ Характеристика міжнародних транспортних переходів, пропускна спроможність ▪ Описові: ланки, яких бракує, та «вузькі» місця
5.1.3. Повітряний транспорт ▪ Великі аеропорти ▪ Обладнання аеропортів ▪ Економічна функція аеропортів	▪ Державні/європейські транспортні схеми ▪ Територіальні плани ▪ Плани економічного розвитку	▪ Кількісні: кількість, використання, зайнятість, оборот і т.д. ▪ Якісні: порівняльна оцінка ▪ Описові: ланки, яких бракує, та «вузькі» місця
5.1.4. Морський/річковий транспорт (для відповідних регіонів) ▪ Порти ▪ Включеність портів у українські та міжнародні перевезення ▪ Проблеми із завантаженням (доступом, тощо)	▪ Державні/європейські транспортні схеми ▪ Територіальні плани ▪ Плани економічного розвитку	▪ Кількісні: кількість, використання, зайнятість, оборот і т.д. ▪ Якісні: порівняльна оцінка ▪ Описові: ланки, яких бракує, та «вузькі» місця

5.1.5. Логістика та логістичні мережі ▪ Основні вантажні вузли: аеропорти, залізничні станції. ▪ Основні логістичні центри (державні, приватні) ▪ Місця перетину меж області для вантажного транспорту. ▪ Митниці, транскордонний товарообіг	▪ Плани економічного розвитку ▪ Територіальні плани ▪ Державні транспортні схеми	▪ Кількісні: кількість, використання, зайнятість, оборот і т.д. ▪ Якісні: порівняльна оцінка ▪ Описові: ланки, яких бракує, та «вузькі» місця
5.2. Екологічна інфраструктура ▪ Загальна екологічна ситуація і її порівняння з сусідами та подібними за типом регіонами ▪ Водопостачання та відведення і очистка стічних вод ▪ Утилізація відходів та потужності, у тому числі в сільських та природоохоронних територіях ▪ Зв'язок з основними промисловими підприємствами. ▪ Державне або приватне управління ▪ Ціни і тарифи	▪ Плани місцевого розвитку ▪ Природоохоронне законодавство	▪ Кількісні: кількість, розмір, потужність, «вузькі» місця ▪ Якісні: якість життя, асигнування для ведення комерційної діяльності, якість розташування промислових об'єктів і т.д.
5.3. Енергетична інфраструктура і постачання енергії	▪ Державна статистика	▪ Кількісні: потужність, наявність, ціни і т.д.

▪ Наявні природні енергетичні ресурси ▪ Використання внутрішніх енергетичних ресурсів ▪ Доля енергетичних ресурсів, які ввозяться ▪ Система постачання електроенергії, газу і нафти ▪ Відновлювані енергоресурси ▪ Ціни на енергію	▪ Основні постачальники енергії	▪ Якісні: собівартість, промисловість та екологія, умови життя і т.д.
5.4. Промислова інфраструктура ▪ Наявні індустриальні/комерційні території ▪ Інкубатори, технопарки, комерційні парки і т.д. (фізичні питання)	▪ ЦНТЕІ ▪ Агенції місцевого розвитку ▪ Міські адміністрації	▪ Кількісні: розмір, ціна і т.д. ▪ Якісні: розташування, потужності, якість, володіння, розвиток і т.д. ▪ Описові: можливості економічного і комерційного розвитку.
5.5. Інфраструктура зв'язку ▪ Телекомунікаційна мережа (кабельна) ▪ Телекомунікаційна мережа (бездротова) ▪ Кількість підключень до Інтернету	ОДА	▪ Кількісні: кількість та поширення комунікацій ▪ Якісні: щільність, якість, наявність, ціна і т.д.
5.6. Освітня інфраструктура ▪ Початкові та середні школи ▪ Університети та інші учбові заклади	▪ Адміністрації (рівень організацій та місцевий рівень)	▪ Кількісні: кількість закладів та учнів/студентів, завантаженість шкіл у сільських районах, кількість випускників за рік, а також

▪ Заклади професійного навчання ▪ Державні та приватні заклади (див. нижче «Дослідження, технології, новаторство»)		кваліфікація і т.д. ▪ Якісні: доступність та наявність, види та характер навчання, курсів та програм і т.д. ▪ Описові: порівняння з міжнародними стандартами, відповідністю кваліфікаційних програм та і т.д.
5.7. Соціальна інфраструктура ▪ Охорона здоров'я ▪ Об'єкти соціального обслуговування ▪ Центри зайнятості та агенції з працевлаштування	▪ Місцеві адміністрації ▪ Бюро з працевлаштування	▪ Кількісні ▪ Описово аналітичні – впровадження реформ в ОЗ, проміжні наслідки
5.8. Спорт і дозвілля (див «Туризм»)		Описові: присутність області в міжнародних та внутрішньоукраїнських тур маршрутах, в інтернеті
6. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО		
6.1. Макроекономічні показники ▪ ВВП на душу населення ▪ Торгівельний баланс/структура імпорту-експорту ▪ Галузева структура і ступінь диверсифікації ▪ Інвестиції, тенденції у сфері прямих іноземних	▪ Щорічники, інформація ОДА, світового банку	▪ Кількісні ▪ описові: порівняння в групі регіонів, основні зовнішні ринки, тенденції зміни експортно-імпортних операцій

інвестицій		
6.2. Галузева ефективність (специфікація для кожної галузі!!) ▪ Типологія підприємницької діяльності ▪ Приватизація та власність ▪ Товари та структура виробництва ▪ Основні ринки ▪ Структура зайнятості ▪ Середній оборот ▪ Середній обсяг інвестицій у НДР+І ▪ Сільське господарство	▪ Податкові інспекції ▪ Торгові палати ▪ Муніципалітети ▪ Необхідні власні дослідження	▪ Кількісні: кількість і розмір компаній, кількість новостворюваних підприємств і СП/ПП, експортні курси, обсяг виробництва і т.д. ▪ Якісні: ступінь приватизації, ступінь диверсифікації, порівняльна конкурентоспроможність, товари і процеси, новаторський потенціал ▪ Описові: ділове середовище для новаторських підприємств
6.3. Дослідження, Технології, Інновації ▪ Аналіз системи досліджень та інновацій, включаючи інноваційні інфраструктури та підсистеми підтримки ▪ Географічна та галузева або тематична концентрація/кластеризація економіки, досліджень та інновацій ▪ Ступінь міжнародної конкурентоспроможності, інноваційності та зв'язок із глобальними виробничо-збутовими ланцюжками	▪ Університети, дослідницькі центри ▪ Крупні компанії ▪ Публікації ЦНТЕІ ▪ Заклади прикладного навчання та підвищення кваліфікації ▪ власні дослідження	▪ Кількісні: кількість державних і приватних технологічних установ, надавачів дорадчих послуг і т.д.; кількість і розмір новостворених підприємств; ▪ Якісні: типи технологій, якість структур передачі, відповідність кваліфікаційних органів і т.д. ▪ Описові: порівняльний огляд прогнозованої інноваційної ефективності регіону відносно майбутніх технологічних змін та тенденцій суспільно-економічного життя

▪ Витрати на дослідження та інновації та їх результативність (патенти, інша захищена інтелектуальна власність, публікації) ▪ Потреби та перешкоди для інновацій у МСП ▪ Освіта та навички необхідні для інновацій, зайнятість у сфері досліджень та інновацій, людські ресурси в галузі науки та технології ▪ Інновації у державному секторі ▪ Розвиток електронного суспільства ▪ Ситуація та тенденції доходів та витрат бюджету на дослідження та інновації.		
6.4. Стан розвитку підприємництва ▪ Характеристика та основні тенденції сектору МСП в регіоні ▪ Роль МСП в розвитку регіону: надходження до бюджету, експортний потенціал тощо ▪ Культура та динаміка підприємництва, підтримка та наявність	▪ Державні адміністрації ▪ власні дослідження	▪ Кількісні: кількість суб'єктів підприємництва, в т. ч. кількість юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; кількість працівників, зайнятих у секторі МСП; обсяги реалізації продукції; секторальний та територіальний розподіл бізнесу; обсяги та структура експорту; ▪ Якісні: стан бізнес середовища в регіоні ▪ Описові: порівняння в групі

ризикового капіталу ▪ АРР, агенції підтримки бізнесу, фонди підтримки та центри обслуговування ▪ Інкубатори, технопарки, комерційні центри і т.д. (послуги) ▪ Посередницькі організації ▪ Державна і приватна банківська система ▪ Відповідні торгово-промислові ярмарки		регіонів, опис виявлених потенційних можливостей в контексті розумної спеціалізації
6.5. Виробники та процеси ▪ Ланцюги «виробник-постачальник» ▪ Промислові кластери ▪ Технологічні кластери	▪ власні дослідження ▪ публікації	▪ Кількісні: кількість і розмір ▪ Якісні: галузь, тип, диверсифікація, ринкова орієнтація, регіональне проникнення і т.д. ▪ Описові: економічний вплив та конкурентоспроможність
6.6. Туристична інфраструктура ▪ Природні курорти/національні парки і т.д. ▪ Фізична інфраструктура ▪ Основні культурні послуги ▪ Основні спортивні об'єкти та центри дозвілля ▪ Готелі та розміщення ▪ Інституції (турагенції, туроператори, туристичні інформаційні центри)	▪ Місцеві/районні адміністрації ▪ Туристичні ради ▪ Торгові палати ▪ Асоціації готелів	▪ Кількісні: кількість (напр., кількість ліжок), коефіцієнт використання потужностей і т.д. ▪ Якісні: розташування, якість, доступність, вартість, конкурентоздатність ▪ Описові: порівняльна оцінка туристичних пропозицій

▪ Спеціальні туристичні пропозиції (напр., зелений туризм і т.д.) ▪ Наявність «розкручених» маршрутів, туристичних продуктів ▪ Туристичні потоки, місця скупчення туристів		
7. БЮДЖЕТИ ТА ПОДАТКИ		
7.1. Бюджет області та бюджети АТО ▪ Структура ▪ Дотаційність в розрізі АТО ▪ Бюджети розвитку ▪ Використання субвенцій з ДБУ на соціально-економічний розвиток(суми, напрями, ефективність)	Щорічник ОДА, ОМС	▪ Кількісні ▪ Описові ▪ Загальна тенденція по АТУ, заходи із сприяння зростанню бюджетних надходжень
7.2. Податкова база ▪ Структура податків ▪ Вага податків ▪ Найбільші платники у АТО ▪ Платники сільськогосподарського податку ▪ Єдиний податок ▪ ПДФО ▪ Місцеві податки	▪ Щорічник ▪ ОДА	▪ Описові ▪ Ситуація по АТУ, загальна тенденція
8. Планування та		

програми		
8.1. Огляд прогнозних та планувальних документів ▪ Стратегічні документи на рівні області ▪ Стратегічні документи на рівні АТУ ▪ Обласні програми	▪ ОДА, ▪ ОМС, ▪ власні дослідження	▪ Кількість та назви документів ▪ Кореляція документів між собою ▪ Фінансування програм і їх моніторинг виконання
8.2. Потенційні точки зростання по АТО ▪ Перелік і назви поселень по АТО, які виглядають центрами тяжіння навколишніх поселень ▪ Чисельність населення таких центрів та базова інфраструктура	▪ ОДА, ОМС, власні дослідження ▪ Матеріали моделювання нових територіальних громад 2008-09 років	▪ Таблиця точок зростання, опис потенційних можливостей

Додаток 4. PEST - аналіз

PEST-аналіз є простим, але важливим інструментом, який допоможе зрозуміти загальну картину політичного, економічного, соціально-культурного та технологічного середовища. PEST використовується професіоналами в усьому світі, щоб побудувати своє бачення майбутнього.

Як використовувати цей інструмент

PEST – аббревіатура слів «Політичні», «Економічні», «Соціально-культурні» та «Технологічні» чинники. Використовувати інструмент треба в три етапи:

- По-перше, мозковий штурм щодо відповідних чинників, використовуючи наведені нижче підказки.
- По-друге, ідентифікація інформації, яка відноситься до цих чинників.
- По-третє, підготовка висновків з цієї інформації.

Порада: Важливо після другого кроку зробити третій крок: недостатньо просто описати фактори, не думаючи про те, що вони означають. Однак, слід бути обережним, припускаючи, що ваш аналіз відразу виявиться ідеальним – свої висновки варто звіряти з реальністю.

Наступні підказки можуть допомогти в якості відправної точки для мозкового штурму (але інші теми також можна аналізувати – залежно від ситуації):

Політичні:

- Форма управління та стабільність.
- Свобода преси, верховенство права, рівні бюрократії та корупції.
- Регулювання та тенденції дерегуляції.
- Законодавство про зайнятість і соціальні питання.
- Податкова політика, торгівля і тарифне регулювання.
- Законодавство про захист споживачів і навколишнього середовища.
- Можливі зміни в політичному середовищі.

Економічні:

- Стадія економічного циклу.
- Поточні та прогнозовані темпи економічного зростання, інфляції та відсоткових ставок.
- Безробіття і пропозиція робочої сили.
- Витрати на оплату праці.
- Рівні наявного доходу і розподілу доходів.
- Вплив глобалізації.
- Ймовірність впливу технологічних або інших змін на економіку.
- Можливі зміни в економічному середовищі.

Соціально-культурні:

- Темпи зростання населення і вікова структура населення.

- Здоров'я населення, освіта та соціальна мобільність і ставлення до них.
- Структура зайнятості населення, свобода ринку праці та ставлення до роботи.
- Ставлення до преси, громадська думка, соціальні відносини і соціальні табу.
- Спосіб життя, і ставлення до нього.
- Соціально-культурні зміни.

Технологічні:

- Вплив нових технологій.
- Вплив Інтернету, зниження витрат на зв'язок і збільшення об'ємів робіт, виконуваних дистанційно.
- Наукові дослідження та розробки.
- Вплив передачі технологій.

Інші форми PEST- аналізу: PESTLE, PESTLIED, STEEPLE and SLEPT.

Дехто вважає за краще використовувати різновиди цього аналізу, такі як:

- PESTLE: політичні, економічні, соціологічні, технологічні, правові, екологічні фактори.
- PESTLIED: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, міжнародні, екологічні, демографічні фактори.
- STEEPLE: Соціально-демографічні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, правові, етичні фактори.
- SLEPT: Соціальні, правові, економічні, політичні, технологічні фактори.

Висновки

PEST-аналіз є корисним інструментом для розуміння «ширшої картини» ситуації в суспільстві і для роздумів про існуючі можливості та загрози. Розуміючи своє середовище, можна скористатися можливостями та мінімізувати загрози. PEST-аналіз використовується в першу чергу для мозкового штурму характеристик країни чи регіону і, на основі цього, для висновків щодо тих значних змін, які можуть відбутися.

Джерело: depts.washington.edu

Приклад PEST-аналізу

Політичні та правові аспекти

- Політичний і економічний вплив глобалізації як світового процесу;
- Прогрес стосовно асоціації з ЄС;
- Підтримка міжрегіональних та транскордонних ініціатив;
- Політична (не)стабільність та криза;
- Вплив зовнішніх факторів (ООН, ЄС, Росія) у визначенні політичного та економічного шляху;
- Реформа державного управління та децентралізація, включаючи підтримку регіонального розвитку;
- Активізація суспільства, підвищення рівня участі громадян та розвитку громадянського суспільства.

Економічні аспекти

- Глобальні процеси створення інформаційного (постіндустріального) суспільства і економіки, заснованої на знаннях;
- Спеціалізація і брендинг регіонів і територій (компанії в постійних пошуках конкурентоздатних територій);
- Глобальна економічна криза (спад);
- Нові торговельні асоціації і питання й проблеми для вітчизняних компаній у зв'язку з цими асоціаціями і прогресом щодо інтеграції в ЄС;
- Катастрофічно низький рівень прямих іноземних інвестицій;
- Нестабільні ціни на енергоносії і зміна попиту на енергоносії;
- Зростання дефіциту зовнішньої торгівлі.

Соціальні аспекти

- Глобальні тенденції урбанізації (за оцінками, до 2030 року дві третини населення світу будуть жити в містах);
- Старіння населення і, як наслідок, конкуренція між містами, регіонами і країнами за молоде і освічене населення;

- Соціальні наслідки перехідного періоду в поєднанні з економічною кризою (майнове розшарування населення, зменшення «середнього класу», зростання бідності ...);
- Міграція, пов'язана зі знелюдненням сільських територій та економічними і демографічними дисбалансами між різними регіонами;
- Зростання потреб і вартості соціальної допомоги;
- Критичний стан деяких елементів соціального капіталу (терпимість, співробітництво, довіра ...);
- Просування концепції навчання протягом усього життя;
- Необхідність застосування механізмів забезпечення гендерної рівності;
- Переосмислення ролі культури, при якому культура розглядається не як дороговартісна і обтяжлива суспільна надбудова, а як економічний потенціал для творчих галузей.

Технологічні аспекти

- Ключова роль ІКТ у всіх сферах (електронне врядування, електронна комерція...);
- Підвищення ролі знань і творчості в постіндустріальній економіці;
- Просування стратегічного планування в територіальному розвитку (регіонів, міст ...) в новій економіці, заснованій на знаннях;
- Підвищення вимог для оптимального об'єднання інтелектуального і соціального капіталу, культурної і природної спадщини, технічної інфраструктури і фінансового капіталу за більш активної участі громадян;
- Нові екологічні, управлінські та технологічні стандарти як передумова для доступу до ринків ЄС;
- Підвищення важливості поновлюваних джерел енергії на регіональному та глобальному ринках;
- Брудні технології і галузі промисловості з низьким рівнем накопичення капіталу залишають розвинені індустріальні країни.

Додаток 5. Рекомендації щодо ефективного проведення Фокус-групи

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

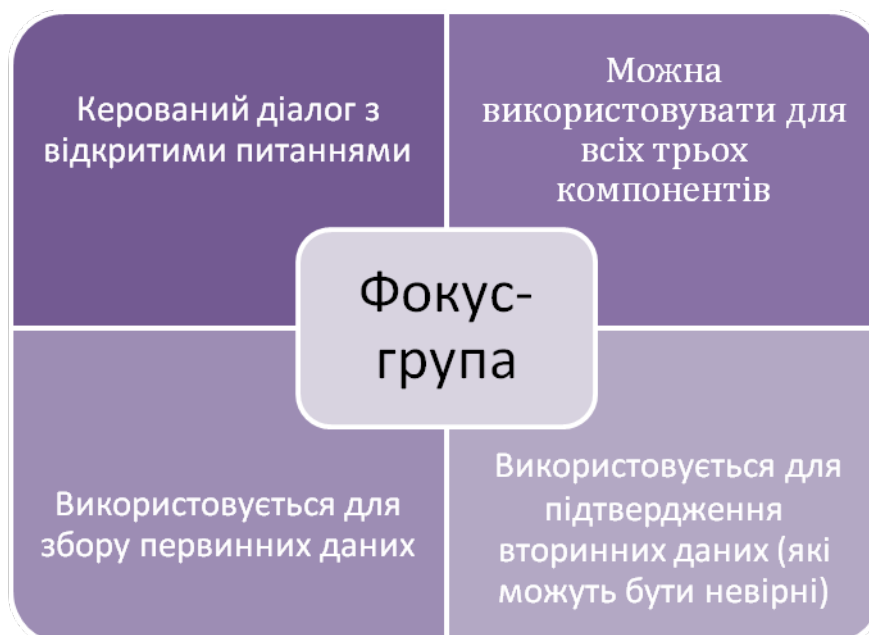
Для проведення фокус-групи потрібен фахівець з добре розвинутими навичками ведення групових дискусій – модератор. Модератор спрямовує обговорення, орієнтуючи його на кілька питань, підготовлених до засідання фокус-групи.

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

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

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

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



Додаток 6. Загальні рекомендації щодо проведення засідань робочих груп за участі громадськості

Основні етапи проведення ефективних зустрічей з громадськістю

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

1. Визначити мету

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

2. Ретельно підготуватися

Підготуватися до зборів для інформування громадськості вам допоможуть такі кроки:

- *Визначте аудиторію.* Кого стосуватиметься ваша діяльність, хто в ній зацікавлений, хто може запропонувати інформацію, яка сприятиме роботі? Підготуйте список для запрошення потенційно зацікавлених людей і організацій.
- *Підготуйте інформаційні матеріали для розповсюдження під час зустрічі або до її проведення:* ці матеріали можуть включати стислий опис програми діяльності, огляд зібраної на цей момент інформації про можливості та проблеми громади або довідку щодо законів і нормативів, які регламентують питання, яке буде обговорюватися.
- *Знайдіть і орендуйте зручне та доступне всім членам громади місце для проведення зустрічі.* Перевірте, чи відповідає приміщення вашим

потребам: це стосується його розмірів, освітлення, можливостей для використання аудіо-відео засобів або іншого презентаційного обладнання. Обов'язково оберіть такий час для проведення зустрічі, який дасть змогу зібрати найбільшу кількість людей. Наприклад, після роботи в будні дні люди, як правило, приходять охочіше.

- *Повідомте громадськість.* Це зазвичай здійснюється шляхом публікації оголошень у місцевій газеті, розсилки повідомлень, розклеювання плакатів, оголошення по радіо. Оголошення і порядок денний друкуються за кілька тижнів до зустрічі. Також можна надіслати повідомлення особам і організаціям з вашого списку розсилки.
- *Надайте інформацію до зустрічі.* Важливо заздалегідь надати громадянам усі матеріали великого обсягу для ознайомлення і вивчення. Ці матеріали можна залишити в бібліотеках, офісах місцевих органів влади або інших зручних місцях. Обов'язково поінформуйте громадськість про наявність і місцезнаходження матеріалів.
- *Підготуйте для зустрічі порядок денний і матеріали.* Порядок денний складається з таких пунктів (з визначеним часом):
 - вітальне слово, особисте представлення і представлення колег;
 - пояснення мети проведення зустрічі;
 - обговорення порядку денного і кандидатури ведучого;
 - запитання від громадськості;
 - запитання організаторів до аудиторії (це може бути ціла низка запитань стосовно інформації, яку ви прагнете отримати);
 - висловлення присутнім подяки за виявлену зацікавленість і надану допомогу;
 - закриття.

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

- *Проведіть репетицію зборів.* Використовуйте колег як слухачів, аби переконатися, що всі важливі пункти враховані та всі матеріали є в наявності.

- Варто раніше прийти на місце зустрічі та підготувати приміщення (стілці, матеріали, слайдпроектор тощо). Підготуйте бланки для заповнення учасниками, аби надалі мати їхні адреси та номери телефонів для розсилки інформації чи повідомлень.

3. Застосовувати відповідні методи і відпрацьовані навички спілкування

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

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

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

Що слід робити, проводячи зустрічі з громадськістю?

- Сповістіть учасників, що ви зібралися задля того, аби слухати і вчитися, а також обмінюватися інформацією.
- Заохочуйте до виступів.

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

Чого не слід робити, проводячи зустрічі з громадськістю?

- Не з'являйтесь на збори з готовим "сценарієм" (однак, слід мати порядок денний для досягнення мети зборів і виявляти гнучкість у межах цієї мети).
- Не говоріть занадто багато або занадто довго (ви навчаєтеся тоді, коли слухаєте).
- Не вступайте в дискусії з окремими представниками аудиторії (якщо це сталося, слід нагадати про первісну мету проведення зустрічі).
- Не дозволяйте окремим учасникам зборів вступати у тривалі суперечки поміж собою (якщо таке сталося, слід нагадати їм про мету зустрічі).
- Не виявляйте вибірковість стосовно відповідей на запитання – варто відповідати залежно від порядку їхнього надходження.
- Не відповідайте на запитання, не знаючи відповіді; просто скажіть, що ви не готові до відповіді і що ви знайдете інформацію та відповісте пізніше

(не забудьте дізнатися ім'я та номер телефону того, хто до вас звернувся із запитанням, щоб дотриматися своєї обіцянки).

- Не виправдовуйтеся у відповідь на критику - наприклад, не говоріть, що у вас занадто багато роботи, не вистачає співробітників або бракує часу, аби зайнятися тим, що цікавить людей.
- Не намагайтеся справити на аудиторію враження тим, як багато ви знаєте.

4. Проводити роботу за результатами зустрічі

Після зустрічі важливо провести таку роботу:

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

Ефективне спілкування під час проведення громадських заходів

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

- *Активно слухайте.* Активно слухати означає слухати усвідомлено. Це допоможе обом співрозмовникам налагодити важливий для них зворотний зв'язок. Намагайтеся почути те, що прагне сказати вам людина. Не виявляйте упередженості – утримуйтесь від будь-яких суджень, поки ваш співрозмовник не завершить. Основні принципи активного слухання такі:
1) не перебивайте того, хто говорить; 2) узагальнюйте і перефразовуйте сказане своїми словами; 3) відокремлюйте емоційний зміст від того, що ви визначаєте як обговорюване питання чи проблему.

- *Дайте співрозмовнику відчувати, що ви його слухаєте.* Виявляйте до нього повагу, приділяючи цілковиту увагу. Створіть невимушену атмосферу, яка сприяє вільному висловленню думок і почуттів.
- *Ставте запитання, якщо ви щось не зрозуміли.* Запитання допоможуть вашому співрозмовнику усвідомити чи розуміють його, а якщо ні – тоді відповідно скоригувати своє послання.
- *При висловленні своєї власної точки зору намагайтеся пам'ятати про цілі, які має група.* Іншими словами, чи сприяє ваша пропозиція тому, що має зробити група? Чи стосується ваше зауваження справи, чи корисне воно для процесу обговорення?
- *Коли ви робите висновки зі сказаного промовцем, ви маєте чітко усвідомлювати ті припущення, які робить ваш співрозмовник.* Якщо ви не переконані в цьому, починайте свою відповідь з пояснення власних припущень. Наприклад, «Виходячи з того, що ви сказали, я гадаю, що... Чи вірно я вас зрозумів?»
- *Якщо для вас не цілком зрозуміле те, що сказав співрозмовник, повторіть це своїми словами.* Наприклад, «Чи вірно я зрозумів, ви сказали ... Ви це мали на увазі?»
- Відповідаючи, намагайтеся виявити точки спільних інтересів, а не розбіжностей. Наприклад, «Мені подобається ваша пропозиція щодо питання... Однак я бачу це дещо інакше...»
- Намагайтеся формулювати запитання у позитивному, а не негативному ключі. Наприклад, «Що ми можемо зробити, аби поліпшити...?», а не «Чому у нас все так кепсько?»
- Критичні зауваження важко як висловлювати, так і сприймати, проте вони корисні для уникнення непорозумінь. Відвертість і чесність – ось ключі до нормального спілкування.
- Щоб ваші коментарі і зауваження були корисними і ефективними, вони мають стосуватися конкретних ситуацій і фактів. Вони мають бути також своєчасними, аби подія чи спостереження не втратили своєї актуальності, а ваш співрозмовник був націлений на сприйняття. Намагайтеся не викликати у співрозмовника почуття ніяковості і не здаватися кращим, аніж ви є насправді. Іноді варто поговорити з людиною наодинці, а не висловлювати свої зауваження в присутності інших.

Врегулювання конфліктів при проведенні громадських заходів

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

Ось деякі методи врегулювання конфліктів:

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

для розв'язання суперечки. Не вступайте в суперечку відразу. Полічіть до десяти, вилийте свої почуття на папері, поспілкуйтеся з нейтральною стороною, зачекайте 24 години – вчиніть що-небудь для того, аби вгамувати своє роздратування, і лише тоді розпочинайте діяти. Роздратування – одна з головних причин усіх непорозумінь і незадовільного спілкування. І після того, як ваш кров'яний тиск нормалізувався, важливо добре усвідомити свої власні почуття й погляди, коли ви обговорюєте певні питання з іншою людиною. Можливо, ці почуття викликані побоюванням втратити контроль над собою? Якщо ви намагатиметеся свідомо ставитися до своїх емоційних реакцій, вам значно легше буде налагодити відверте й ефективне спілкування з іншою особою.

Фактори та підходи, що підвищують ефективність зустрічей з громадськістю

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

Ось наводяться деякі фактори, що сприяють проведенню ефективних зустрічей:

- Стільці бажано розташувати таким чином, щоб було видно один одного.
- Місце для запису висловлених ідей повинні добре бачити всі учасники. Бажано, щоб це була велика дошка для збереження інформації.
- Оголошується порядок денний. До нього вносяться доповнення та зміни, після чого цей порядок ухвалюється всіма учасниками.
- Для кожного пункту порядку денного встановлюється регламент. Спеціально призначена особа стежить за тим, скільки часу витрачається на кожен пункт, чи учасники дотримуються регламенту.
- Одному з учасників зустрічі доручається записувати суть дискусії та рішення, прийняті впродовж зустрічі. Ці «протоколи» розповсюджуються серед учасників. У цих записах відображено зобов'язання кожного щодо виконання певних завдань до наступної зустрічі.

- Дати майбутніх зустрічей (а не тільки наступної) встановлюються заздалегідь, щоб люди могли передбачити свою участь у них і відмітити цю інформацію в своїх особистих календарях.
- Присутні обговорюють, чи не потрібно запросити когось з тих людей, котрих немає на цій зустрічі, і якщо так, то кого саме.
- Наприкінці зустрічі ведучий підводить підсумок прийнятих рішень, необхідних заходів на майбутнє і нагадує розподіл обов'язків на певний проміжок часу.

До проведення успішних зустрічей доцільно застосовувати такі підходи:

- *Встановіть основні правила:* Дотримуйтеся регламенту, встановленого для обговорення кожного питання, заохочуйте всіх присутніх до участі, не дозволяйте учасникам перебивати один одного, стежте за перебігом обговорення і припиняйте дискусію, коли виділений час закінчився.
- *Створіть невимушену атмосферу:* Заохочуйте відкрите та розкуте спілкування, ведіть обговорення у відвертому та конструктивному дусі. Неправильних відповідей не буває!
- *Запропонуйте учасникам відповідати на питання:* Не вимагайте цього від них – просто запросіть до участі. У разі необхідності викликайте тих, хто не ніяковіє, коли його називають. Сором'язливих чи мовчазних людей можна заохотити до участі, залучаючи їх до бесіди під час перерви.
- *Підтримуйте короткі і змістовні виступи:* Зверніться до учасників з проханням обґрунтовувати свої відповіді.
- *Заохочуйте учасників посилається у відповідях на їхній власний досвід:* Життєвий досвід учасників - це вкрай важливий елемент процесу вивчення. Досвід – найліпша ілюстрація поєднання теорії з практикою.
- *Стежте за тим, щоб обговорення не відхилялося від теми:* Якщо відповідь учасника явно не узгоджується з обговорюваною темою, змініть напрямок дискусії, поставивши таке питання, яке поверне дискусію у потрібне русло. Можна також прийняти відповідь до уваги і порекомендувати обговорити це питання на іншому, більш відповідному етапі дискусії.
- *Підбийте підсумок сказаного:* Коли надходить час перейти до іншої теми чи питання, підведіть підсумок сказаному. Це забезпечує

закріплення ключових моментів і полегшує перехід від однієї теми до іншої.

Поради по проведенню зустрічей з громадськістю

У чому полягає роль ведучого?

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

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

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

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

- Відкладіть убік свої пріоритети заради пріоритетів групи. Ваше завдання – керувати процесом і потоком інформації, не відповідаючи за рішення групи і не маніпулюючи ними.
- Створіть дружню атмосферу і відкритий обмін ідеями.
- Закличте членів групи ризикувати.
- Якщо ви маєте якісь сумніви, з'ясуйте їх з групою. Ви не можете і не зобов'язані знати все.
- Ви мусите знати як зміст обговорюваного питання так і процес взаємодії людей між собою.

- Подбайте про те, щоб збори проходили жваво.
- Простежте, щоб учасники розуміли призначення кожного пункту порядку денного.
- Застосовуйте метод активного слухання: підтверджуйте, звертайте увагу, уточнюйте.
- Зосередьте увагу групи на необхідному питанні.
- Шукайте консенсус. (Пам'ятайте: консенсус не обов'язково означає одностайне погодження. Це таке рішення, яке влаштовує всіх).
- Стежте за тим, щоб люди зосереджувались на своїх інтересах, а не на своїх позиціях.
- Закликайте до відвертості та взаємоповаги. Повага, напевно, є чи не найважливішим компонентом ефективності колективної роботи.
- Вирішуйте конфлікт, а не намагайтесь обійти його. Створіть атмосферу довіри, щоб можна було обговорювати і вирішувати протиріччя перш, ніж вони набудуть небезпечного характеру.

Якими є ознаки невдалої зустрічі?

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

Що повинен говорити ведучий під час громадської зустрічі?

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

- *Початок дискусії:* «Що ви думаєте з приводу цієї проблеми?», «Який ви маєте досвід вирішення аналогічних проблем?», «Чи може хтось запропонувати інформацію, яка нам знадобиться на даному етапі?».
- *Заохочення учасників до висловлення своєї думки:* «Що думають інші учасники стосовно об'єкту нашого обговорення?», «Які ще аспекти залишилися поза нашою увагою?».
- *Обмеження виступів надто активних учасників:* «Ви зробили декілька дуже цікавих спостережень. Хто хотів би щось додати?».
- *Спрямовування дискусії:* «На якому етапі по відношенню до нашої мети ми зараз знаходимося?».
- *Просування дискусії вперед:* «Чи не вважаєте ви, що ми витратили достатньо часу на цьому етапі проблеми?», «Чи можемо переходити до її наступної частини?».
- *Чинення тиску для прийняття рішення:* «Чи правильно я міркую, що ми досягли згоди щодо даного пункту?», «Гадаю, що зараз ми просуваємося до прийняття рішення. Чи не варто нам обговорити вірогідні наслідки такого рішення?»
- *Запрошення до розмови:* «Чи має хтось подібний досвід?», «Розкажіть нам докладніше - як це відбувається?»

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

Додаток 7. Структура Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року

- 1. Вступ**
- 2. Підхід, методика та процес підготовки Стратегії**
- 3. Коротка характеристика соціально-економічного розвитку області**
 - 3.1. Географія, топографія, клімат, природні ресурси
 - 3.2. Адміністративно-територіальний устрій та інтегрованість АТО області, доступність, транспортні комунікації

- 3.3. Населення та демографія, якість життя
- 3.4. Трудовий, науково-кадровий потенціал, освіта
- 3.5. Економіка та підприємництво
- 3.6. Сільське господарство
- 3.7. Стан навколишнього природного середовища
- 3.8. Область на фоні сусідів та регіонів-конкурентів

4. Головні чинники та сценарії розвитку області

- 4.1. Результати SWOT-аналізу
- 4.2. SWOT-матриця

- Порівняльні переваги
- Виклики
- Ризики

- 4.3. Обґрунтування вибору сценарію розвитку області

5. Стратегічні пріоритети розвитку області

6. Стратегічні, операційні цілі та завдання

6.1. Стратегічна ціль 1: ЗМЕНШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСБАЛАНСІВ

- Операційна ціль 1.1. Диверсифікація економіки монопрофільних міст
- Операційна ціль 1.2: Розвиток периферійних районів
- Операційна ціль 1.3. Інноваційний розвиток
- Операційна ціль 1.4. Розвиток закордонного та внутрішнього туризму

6.2. Стратегічна ціль 2: РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

- Операційна ціль 2.1. Підвищення доданої вартості в аграрній сфері
- Операційна ціль 2.2. Підтримка зайнятості сільського населення
- Операційна ціль 2.3. Розвиток інфраструктури сільських територій

6.3. Стратегічна ціль 3: ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА

- Операційна ціль 3.1. Створення умов для поліпшення стану довкілля
- Операційна ціль 3.2. Покращення управління відходами
- Операційна ціль 3.3. Розвиток екомережі та рекреаційних зон
- Операційна ціль 3.4. Енергоефективність та розвиток альтернативної енергетики

6.4. Стратегічна ціль 4: РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

- Операційна ціль 4.1. Освіта для зайнятості
- Операційна ціль 4.2: Підвищення громадської активності мешканців
- Операційна ціль 4.3. Розвиток громад

7. Стратегічна екологічна оцінка Стратегії

8. Впровадження та моніторинг реалізації Стратегії

9. Узгодженість Стратегії з програмними та стратегічними документами

Узгодженість з Державною стратегією регіонального розвитку

Узгодженість Стратегії з основними аспектами регіонального розвитку