



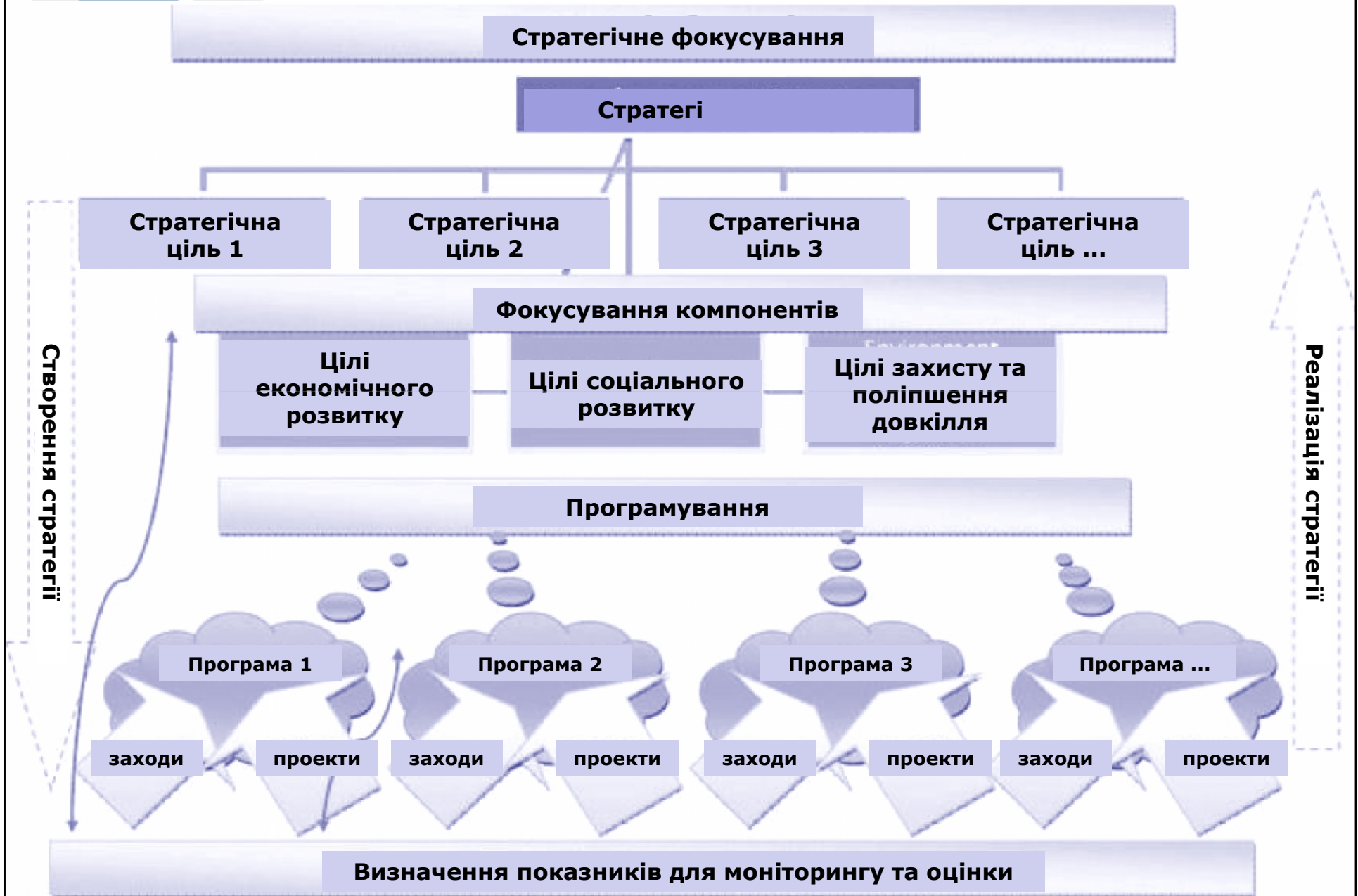
розробки стратегій розвитку регіонів

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





Огляд стратегії





ВИГОДИ

Довгостроково:
**Стратегічна
орієнтація**

- Свідоме і широке сприйняття
- При вертикальній синхронізації: основа для просторових та галузевих планів

Середньостроково:
Операційні плани

- Синергія: $1+1+1=5$
- Полегшений доступ до фінансування з боку ЄС та з внутрішніх джерел/програм підтримки

Короткостроково:
**Пріоритетні
Проекти**

- Швидкі та життєздатні результати
- Ефект каталізатора



Опосередковані вигоди

Створює в регіонах атмосферу партнерства щодо розвитку

Створює інфраструктуру місцевих знань

Удосконалює спроможність для організаційну управління РОЗВИТКОМ



Керівні принципи



Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





Сталий розвиток

- Покращення для всіх
- Збалансованість
- Солідарність

- Відновлювані ресурси
- Енергоефективність
- Турбота про майбутні покоління

Соціальний вимір

Екологічний вимір

Економічний вимір

- Динаміка
- Сталість
- Захист навколишнього середовища
- Соціальна відповідальність

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

giz | International Services

GFA
Consulting Group

memorop NATIONAL ASSOCIATION OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES



Основні характеристики

Інтегрований підхід

- ❖ Горизонтальний: між-секторальний
- ❖ Вертикальний: ієрархія
- ❖ Терміни: довгострокові, середньострокові, короткострокові

Участь

- ❖ Представники державного та приватного секторів, організацій громадянського суспільства та маргіналізованих груп

Стандартизація

Усі регіони використовують однакові принципи та стандартні елементи методології



Предмет Стратегій регіонального розвитку

1. Сільський розвиток

2. Розвиток секторів (стимулювання точок зростання і їх відносин із периферією)

3. Захист навколишнього середовища

4. Розвиток людських ресурсів і зайнятості

5. Соціальна згуртованість, територіальна інтеграція і кооперація

Розвиток конкурентоспроможності і збалансування регіонів

Люди

Спроможність



Процес, частини та рівні

Стратегічна складова

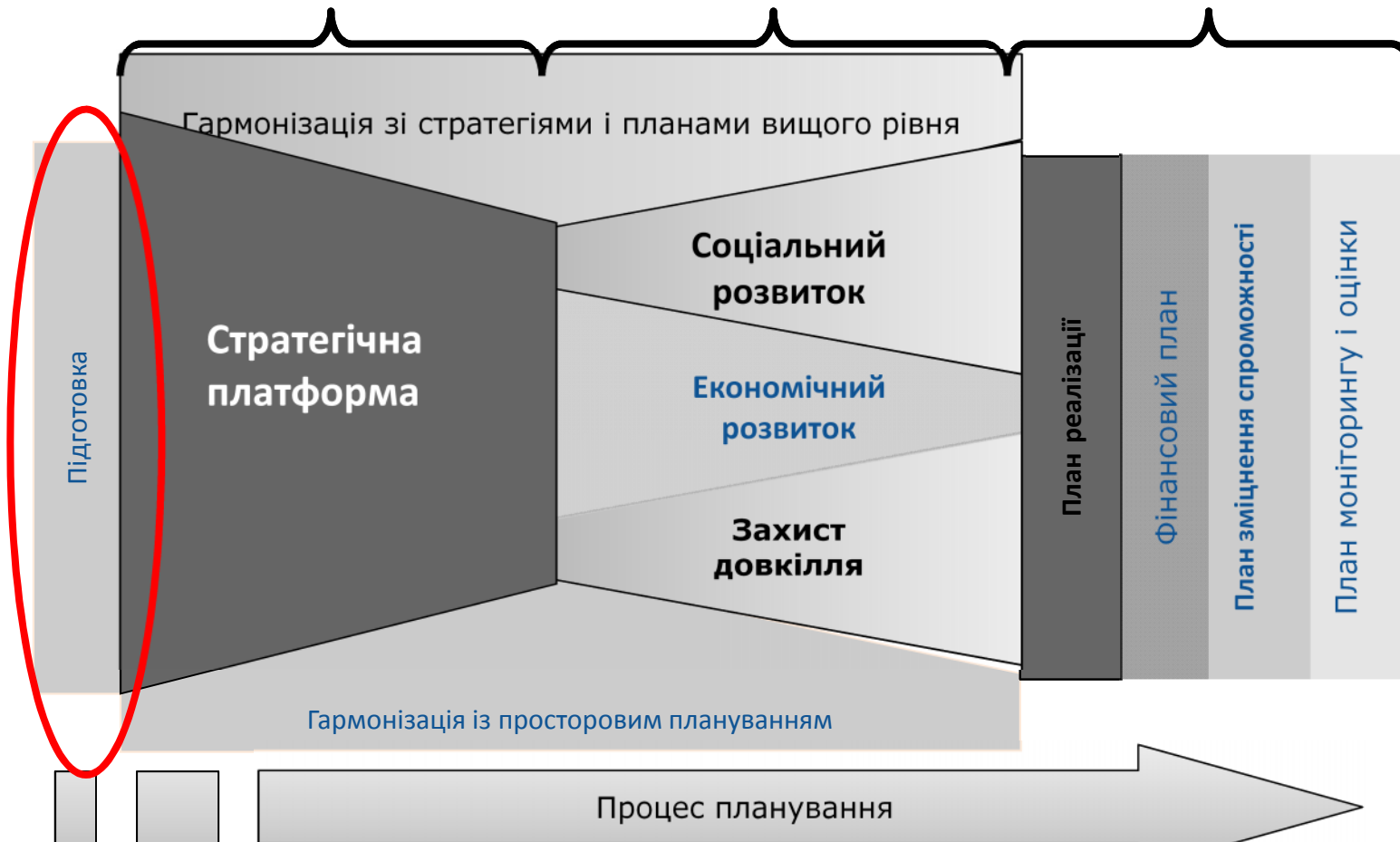
Довгостроково

Тактична складова

Середньостроково

Операційна складова

Короткостроково



Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

giz IS
International Services

GFA
Consulting Group

naeu.org.ua
NATIONAL ASSOCIATION OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES



Підготовча частина

Цілі:

- **Мобілізація суб'єктів розвитку регіону**
- **Започаткування процесу**

Голова обласної державної адміністрації – відповідальний за процес розробки Стратегії

Кроки:

- **Започаткування процесу планування**
- **Формування груп**
- **Визначення зацікавлених суб'єктів**
- **Створення ініціативних партнерств і започаткування процесу**



Структури

Партнерство / Робоча група

Керівний комітет

Необхідні структури

Робочі / Фокус групи

Регіональна мережа для підготовки проектів
(можливо, Агенція регіонального розвитку)



Визначення зацікавлених сторін розвитку регіону





Процес, частини та рівні

Стратегічна складова

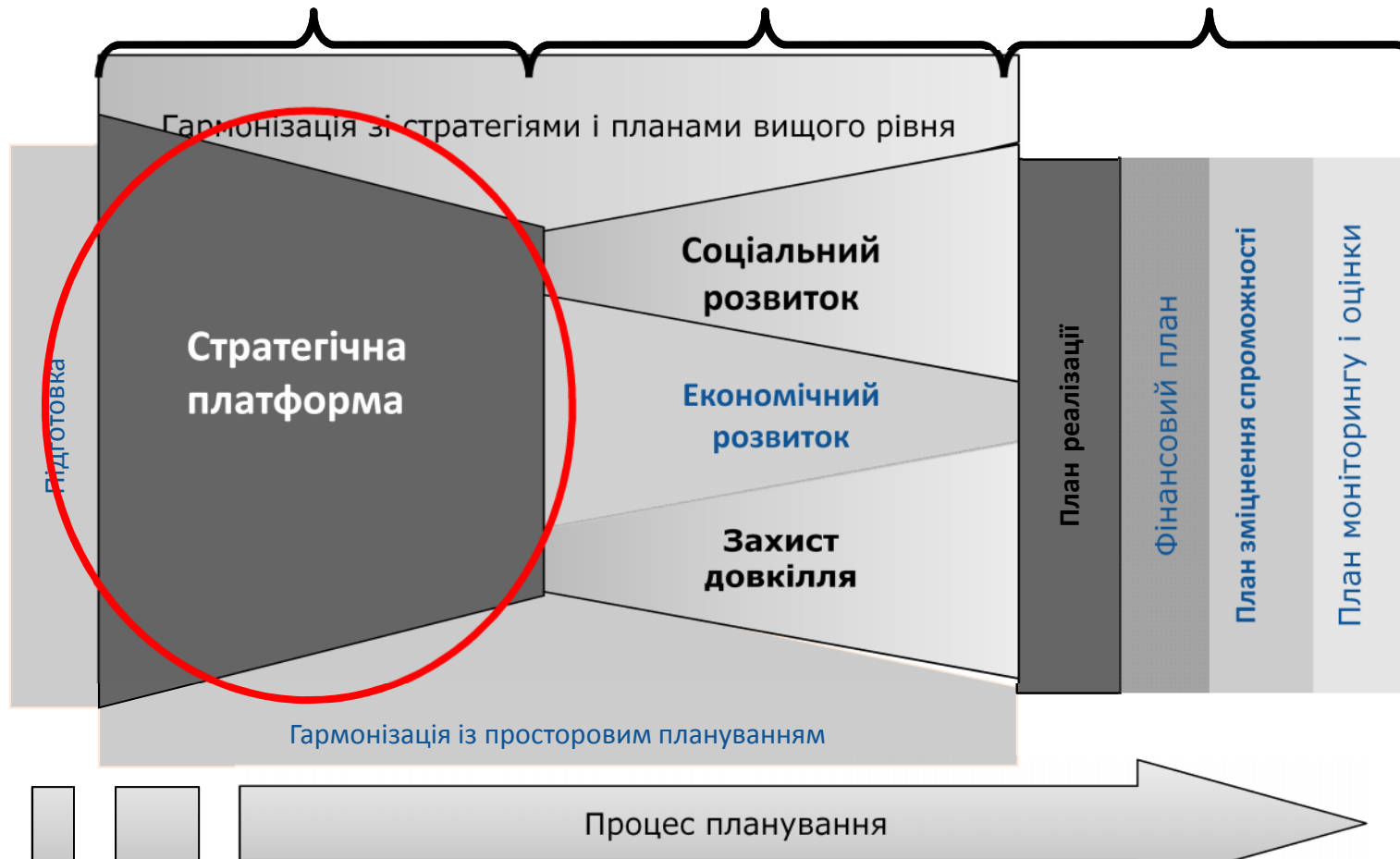
Довгостроково

Тактична складова

Середньостроково

Операційна складова

Короткостроково



Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

giz IS
International Services

GFA
Consulting Group

naeu.org.ua
NATIONAL
ASSOCIATION OF
REGIONAL
DEVELOPMENT
AGENCIES



Стратегічна платформа

Платформа = ключовий елемент

Спрямовує і підтримує довгостроковий розвиток (7 + років)

Основа для горизонтальної та вертикальної інтеграції

Повинна бути погоджена між усіма зацікавленими та правомочними учасниками від державного, приватного та громадського секторів

Повинна бути обговорена і прийнята відповідними регіональними органами



Стратегічна платформа

Соціально-економічний аналіз

Ключові зовнішні та внутрішні фактори

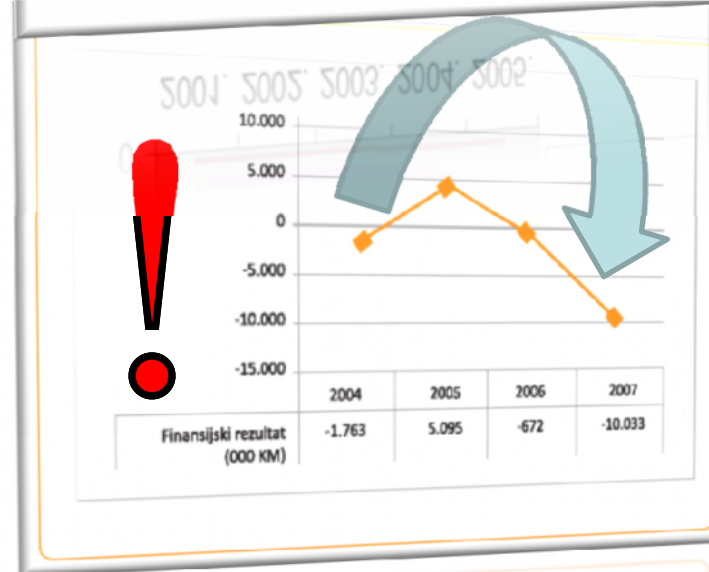
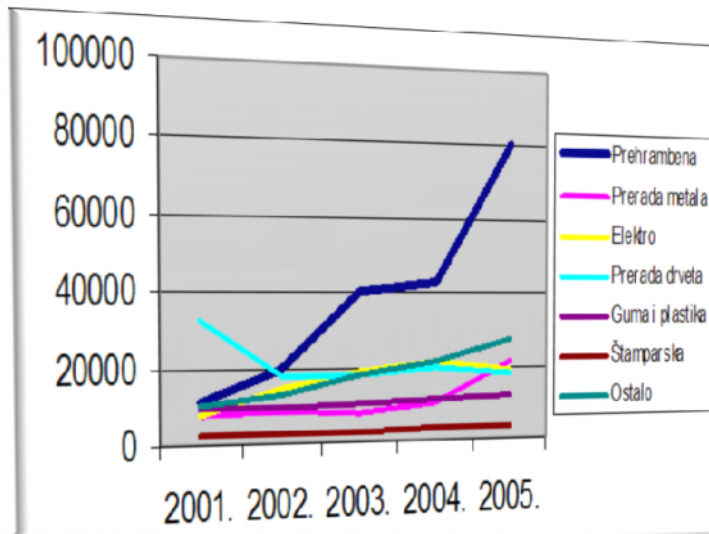
Стратегічний фокус

Бачення розвитку

Стратегічні цілі



Чому соціально-економічний аналіз?



*Гарний аналіз **сигналізує**: він показує речі, від яких потрібно відмовитися (витрати, що перевищують вигоди) ...*

*... але також **вказує на нові види діяльності**, організації та практики, які формуються і які мають потенціал, щоб стати лідерами (соціально-економічного) розвитку.*



Для чого застосовується СЕА?

Щоб визначити **ключові питання**
(немає користі від отримання відповіді
на неправильні питання)

Для відповідного **сигналу** місцевим /
регіональним зацікавленим сторонам
або владі вищого рівня

Щоб **відкрити** для себе нові
оригінальні види діяльності, організації
та ініціативи.



Аспекти соціально-економічного аналізу регіону



Економічні аспекти:

- кількість і структура підприємств та підприємців,
- доходи, витрати та річна заробітна плата,
- зовнішня торгівля, інвестиції в економіку,
- потенціал для туризму та інфраструктури,
- с/г потенціал та продукція ...



Обробка та представлення даних – база даних

No	Муніципалітет	Галузь	Назва компанії	Тип компанії	К-ть працівників				Середня зарплатня на працівника			
					2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
1	Муніципалітет 1	Деревообробна	Drvoprerada	D.D.	96	94	93	84	300	315	370	415
2	Муніципалітет 2	Деревообробна	Pilana DD	DOO	6	8	10	13	300	350	350	380
3	Муніципалітет 3	Металургійна	Metal promet	DOO	10	11	13	14	400	450	510	520
4	Муніципалітет 4	Деревообробна	Lego	DOO	17	18	20	22	340	340	350	350
5	Муніципалітет 5	Металургійна	Miko	D.D.	18	28	63	82	483	537	580	666
6	Муніципалітет 6	Металургійна	Rudar	DOO	163	143	135	127	288	293	306	332
7	Муніципалітет 7	Металургійна	CCM	D.D.	224	212	170	260	336	324	327	347
8	Муніципалітет 8	Харчова	Agrom	D.D.	59	62	57	48	354	437	550	643
9	Муніципалітет 9	Харчова	Dana	DOO	2	3	4	5	380	400	440	500
10	Муніципалітет 10	Харчова	GJ	DOO	27	27	18	19	560	563	509	593
	Всього				622	606	583	674	3741	4009	4292	4746

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





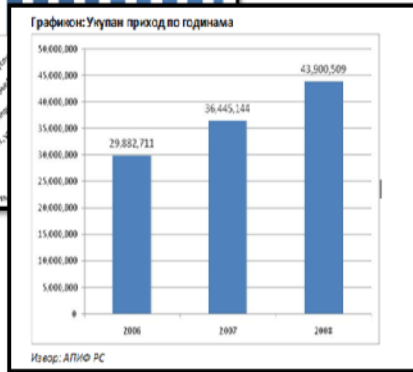
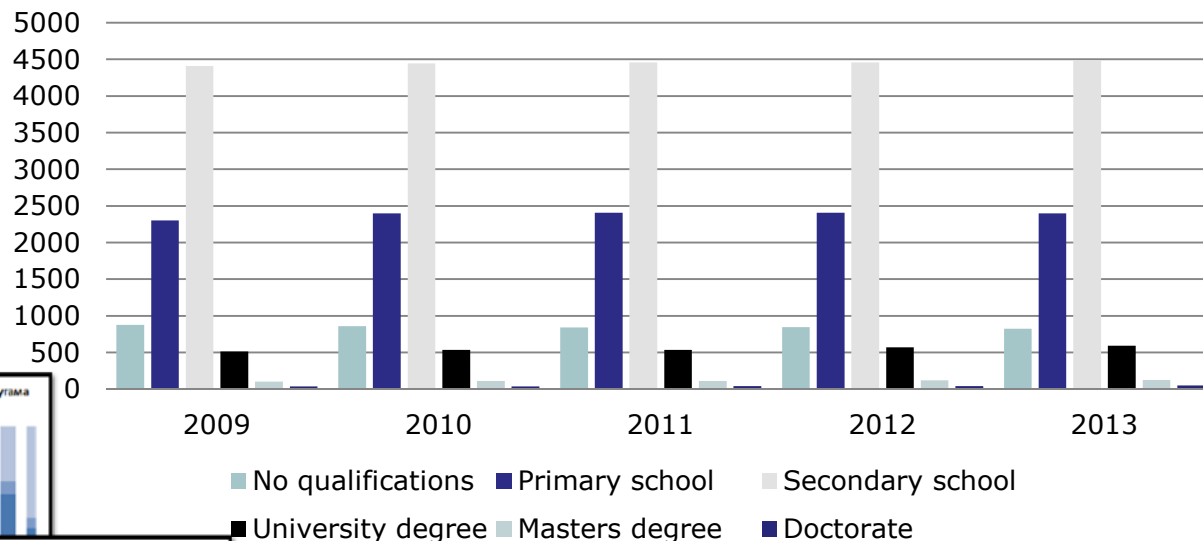
Обробка та представлення даних – таблиці

Кваліфікація / освіта					
Рік	2009	2010	2011	2012	2013
Без освіти	878	860	840	845	822
Початкова школа	2302	2400	2409	2408	2398
Середня школа	4412	4444	4458	4458	4490
Вища освіта	512	533	535	570	592
Ступінь магістра	102	111	113	119	122
Аспірантура	36	38	41	41	48
Усього	8242	8386	8396	8441	8472



Обробка та представлення даних-Графіки

Кваліфікація/ Освіта





Стратегічна платформа

Соціально-економічний аналіз

Ключові зовнішні та внутрішні фактори

Стратегічний фокус

Бачення розвитку

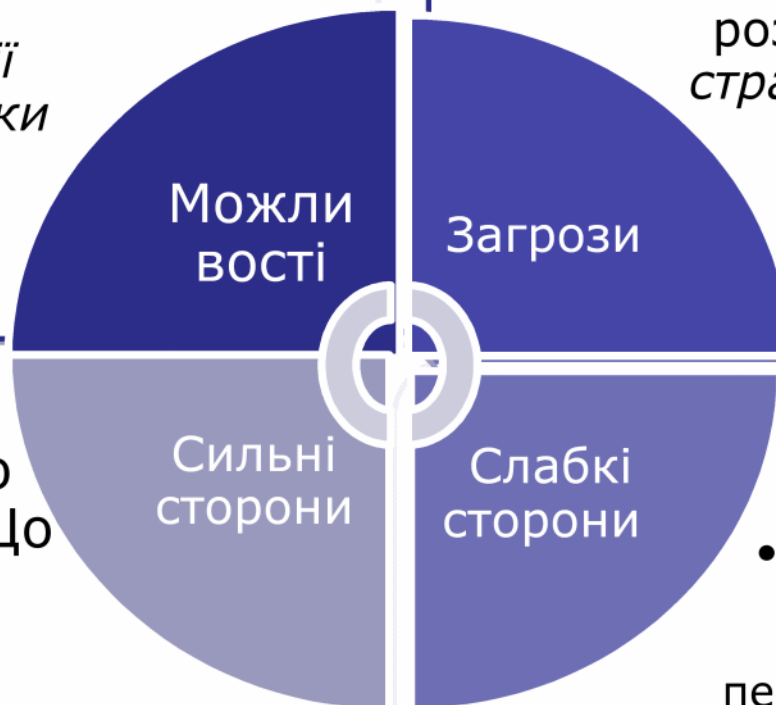
Стратегічні цілі



SWOT - аналіз

- Які гарні можливості помітні у середовищі?
- Джерела: стратегії вищого рівня, оцінки учасників процесу

- Що відбувається у середовищі, що може загрожувати розвитку? Джерела: стратегії вищого рівня, оцінки учасників процесу



- Що у нас є, чого немає у інших? Що ми робимо (або можемо робити) краще за інших?
- Джерела: соціально-економічний аналіз, оцінки учасників процесу

- Які слабкі сторони ми маємо порівняно з іншими? Що суттєво перешкоджає розвитку?
- Джерела: соціально-економічний аналіз, оцінки учасників процесу

SWOT = синтез
аналізу



SWOT - аналіз

S ()	W ()
O ()	T ()



Як проводити SWOT аналіз?

SWOT аналіз в ідеалі проводиться в три етапи (якщо дозволяє ситуація):

1) синтез результатів соціально-економічного аналізу за чотирма напрямками: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози;

2) залучення регіональних суб'єктів до оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;

3) семінар для завершення SWOT аналізу



Особливості формулювання

Один і той самий фактор не може бути в різних секторах SWOT-аналізу

приклад

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Є іноземні інвестори</i>	<i>Недостатньо іноземних інвесторів</i>



Особливості формулювання

*Максимально чітко і повне
формулювання, зрозуміле
школяреві*

Приклади **невдалих** формулювань (в дужках –
коментарі щодо покращення)

Достатня база для розвитку економіки (яка база?)

Вигідне географічне положення (у чому саме вигода?)

Проблема теплопостачання (водопостачання) (яка саме проблема?)

Багата історико-культурна спадщина (конкретизувати)



Особливості формулювання

*розділ "Можливості" – це перелік
зовнішніх факторів, які прогнозовано
зможуть підтримати наш розвиток, а
НЕ наші завдання і плани на майбутнє*

Приклади **невдалих** формулювань можливостей

Відновити роботу молокозаводу

Збудувати басейн

Покращити підготовку кадрів

Налагодити співпрацю з агенцією "Invest Ukraine"



Особливості формулювання

*Політизація не дозволить отримати
добрий SWOT- вона його руйнує!
Фактори не можуть не узгоджуватися із
результатами СЕА*



аналізу SWOT (Рівне)

Сильні сторони

- Географічне розташування (міжнародні транспортні коридори, інфраструктура, аеропорт)
- Підтверджені поклади бурштину
- Ліс, ягоди, гриби, лікарські трави
- Сектор туризму та дозвілля
- Водні ресурси
- Енергетичні потужності (РАЕС)
- Пам'ятки історії, природні парки, культурна спадщина (Полісся, Волинь)
- Низький рівень злочинності
- Поклади мінеральних ресурсів (граніт, базальт, каолінові глини)
- Аграрні традиції

Слабкі сторони

- Низькородючі ґрунти та непродуктивні землі
- Радіоактивне забруднення в північній частині регіону
- Низький рівень застосування сучасних сільськогосподарських технологій
- Низька ефективність тваринництва та птахівництва
- Від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі
- Низький рівень диверсифікації економіки
- Недостатньо розвинена інфраструктура туризму та дозвілля
- Низька якість місцевих доріг та енергетичної інфраструктури
- Великий дисбаланс між районами



аналізу SWOT (Рівне)

Можливості

- Швидше одержання дозволів на будівництво
- Реконструкція доріг та інфраструктури для Євро-2012
- Підписання угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС
- Податкові пільги для галузей легкої промисловості та виробництва сільськогосподарської техніки
- Спрощення механізмів видобування бурштину
- Закон про зелений тариф
- Створення ринку землі
- Підвищення світових цін на продовольство
- Гранти на реалізацію проектів регіонального розвитку
- Збільшення популярності сільського, зеленого, культурного та світоглядного туризму

Загрози

- Тіньовий малий бізнес, низькі заробітні плати, тіньова зайнятість
- Високі відсоткові ставки
- Залежність промисловості від імпорту газу та сировини
- Невизначеність державної політики та низький рівень підтримки сільськогосподарських виробників
- Посилення фіскального тиску на малий бізнес на національному рівні
- Погіршення інвестиційного рейтингу держави та відтік інвестицій
- Відтік кваліфікованої робочої сили за межі регіону
- Підвищення вартості традиційних джерел енергії (викопного палива)
- Зменшення реальних доходів населення



Стратегічна платформа

Соціально-економічний аналіз

Ключові зовнішні та внутрішні фактори

Стратегічний фокус

Бачення розвитку

Стратегічні цілі



Конкурентні переваги

Даровані природою

Природні

Даровані природою

Не рукотворні

Наприклад, поклади бурштину

Рукотворні

Загальні

Є результатом діяльності людини, однак також існують у інших місцевостях

Наприклад, бурштинові шахти

Не можуть бути відтворені

Унікальні

Є результатом діяльності людини, однак навряд чи можуть бути відтворені в інших місцях

Наприклад, відоме місце виробництва бурштину (таке як Рівне)

Визнання унікальних переваг чи створення можливостей для їх виникнення, є основою належного стратегічного фокусування



Фокусування

**Природні
переваги**
(поклади
бурштину)

**Конкурентні
переваги**
(бурштинові
шахти)

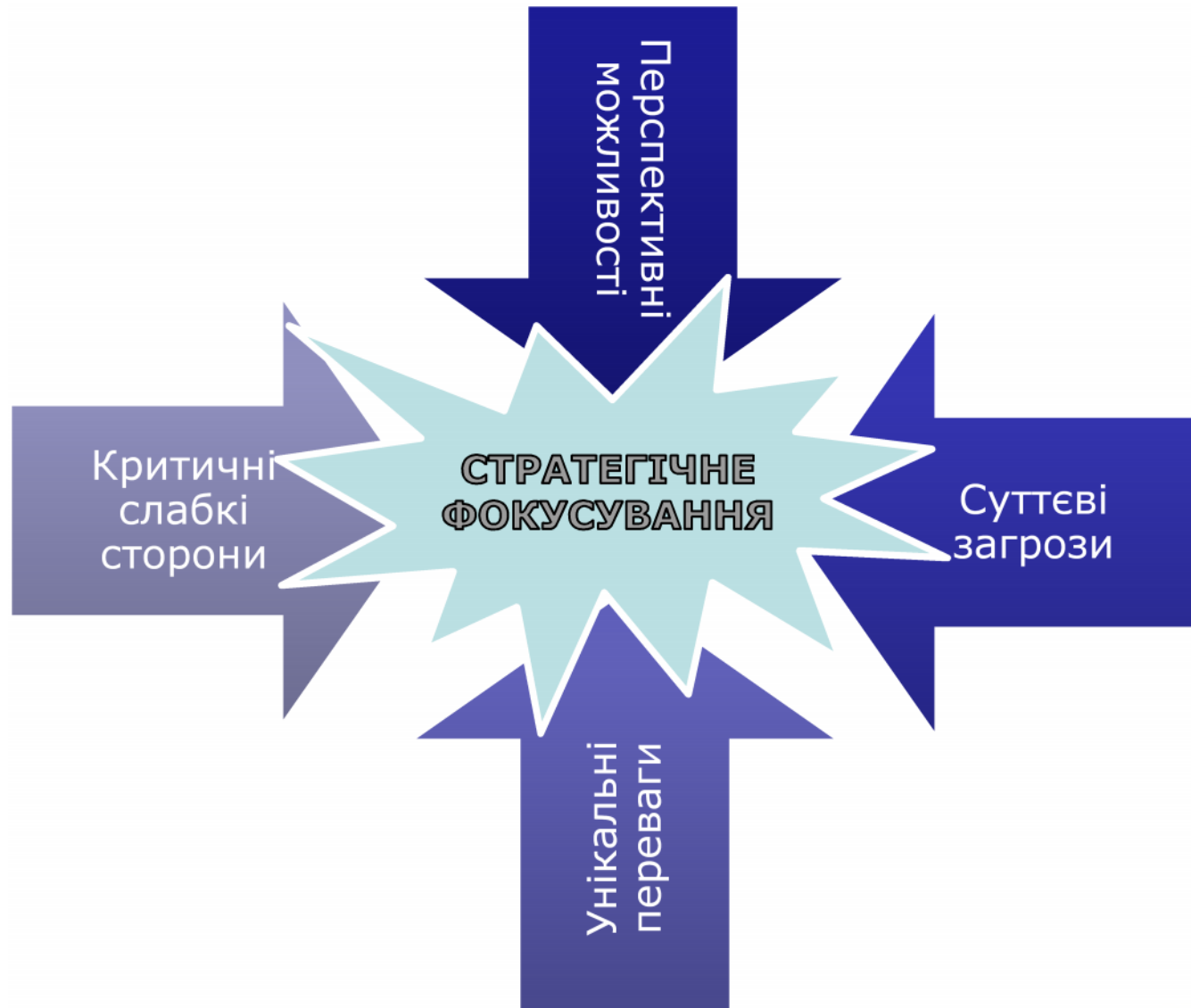
**Унікальні
переваги**
(відомі в світі
прикраси з
бурштину)

Сталий розвиток:

- економічна – зайнятість, доходи...
- соціальна – підтримка вразливих груп
- екологічна – увага до побічних ефектів від видобутку



Визначення стратегічного фокусу

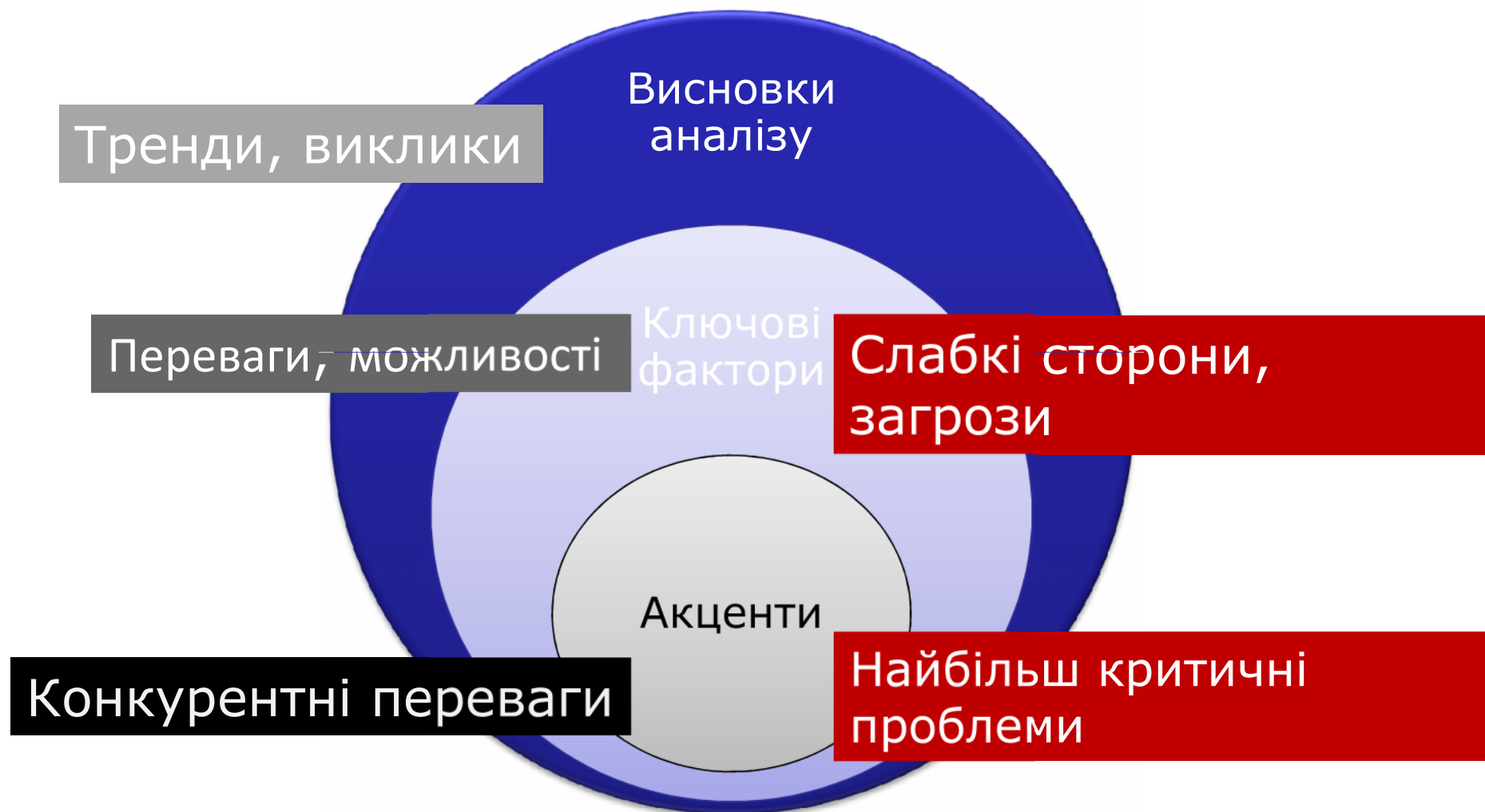


Інструменти фокусування
(для визначення переваг та критичних проблем):
SWOT аналіз,

.Портера, бостонська матриця, аналіз ланцюжка доданої вартості...



Аналіз і синтез





Стратегічна платформа

Соціально-економічний аналіз

Ключові зовнішні та внутрішні фактори

Стратегічний фокус

Бачення розвитку

Стратегічні цілі



Бачення розвитку

Що таке бачення?

Бажана картина можливого майбутнього

Визначає, яку громаду ми бажаємо створити

Надихає та скеровує кожного в напрямку до спільної мети в майбутньому

Дає сенс усім заходам з розвитку в регіоні (як-то індивідуальним, організаційним чи інституційним)

Чому це важливо?

Якщо люди не знають, куди йти, ймовірно, вони придуть не туди, куди збиралися



Окреслення бачення розвитку

Окреслення спільної перспективи

*Нагадує про критичні проблеми та виклики в регіоні
Визнає базові цінності, які на даний час сформували
регіон*

*Формулює нові цінності, які регіон бажає запровадити
для подолання проблем та забезпечення сталості*

*Представляє новий синтез базових та нових цінностей
регіону*

***Місцевість (місто, територія, регіон) повинна бути
впізнаваною з бачення. Якщо ні, то таке бачення є
штучним***



Приклади бачень розвитку

ЛЬВІВ
ЩИНА
2020

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.

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

giz | IS
International Services

GFA
Consulting Group

menkorga
NATIONAL
ASSOCIATION OF
REGIONAL
DEVELOPMENT
AGENCIES



Приклади бачень розвитку

Інноваційне:

I amsterdam

Технічне – **Шанхай до 2010 року**

- Середній строк освіти нових працівників – 14,5 років
- Проникнення Інтернету – 68%
- Зменшення споживання енергії на одиницю ВВП на 20%
- 3% ВВП міста витрачається на захист довкілля
- 80% міських відходів переробляється
- 85% часу на рік повітря чисте
- Середня тривалість життя перевищує 80 років



Стратегічна платформа

Соціально-економічний аналіз

Ключові зовнішні та внутрішні фактори

Стратегічний фокус

Бачення розвитку

Стратегічні цілі



Бачення і стратегічні цілі

Спільна
перспектива

Конкурентна
позиція

Бачення

Сталий розвиток

Надхнення

1. Стратегічна
ціль

2.
Стратегічна
ціль

3. Стратегічна
ціль

Основні напрями розвитку, виходячи з бачення і акцентів

Між-компонентні питання, але з акцентом на одному компоненті



Як визначити стратегічні цілі?

- *Стратегічні цілі визначаються під час семінару, в якому беруть участь члени робочої групи*
- *Після семінару робоча група спільно з експертами формулює стратегічні цілі*
- *Кожна ціль повинна містити відповідні обґрунтування за результатами семінару*
- *Цілі повинні відповідати результатам соціально-економічного аналізу та SWOT аналізу і визначеному стратегічному фокусу та стратегічному баченню*
- *Стратегічні цілі є кінцевим елементом стратегічної платформи, яка повинна бути схвалена регіональним партнерством (Керівним комітетом)*

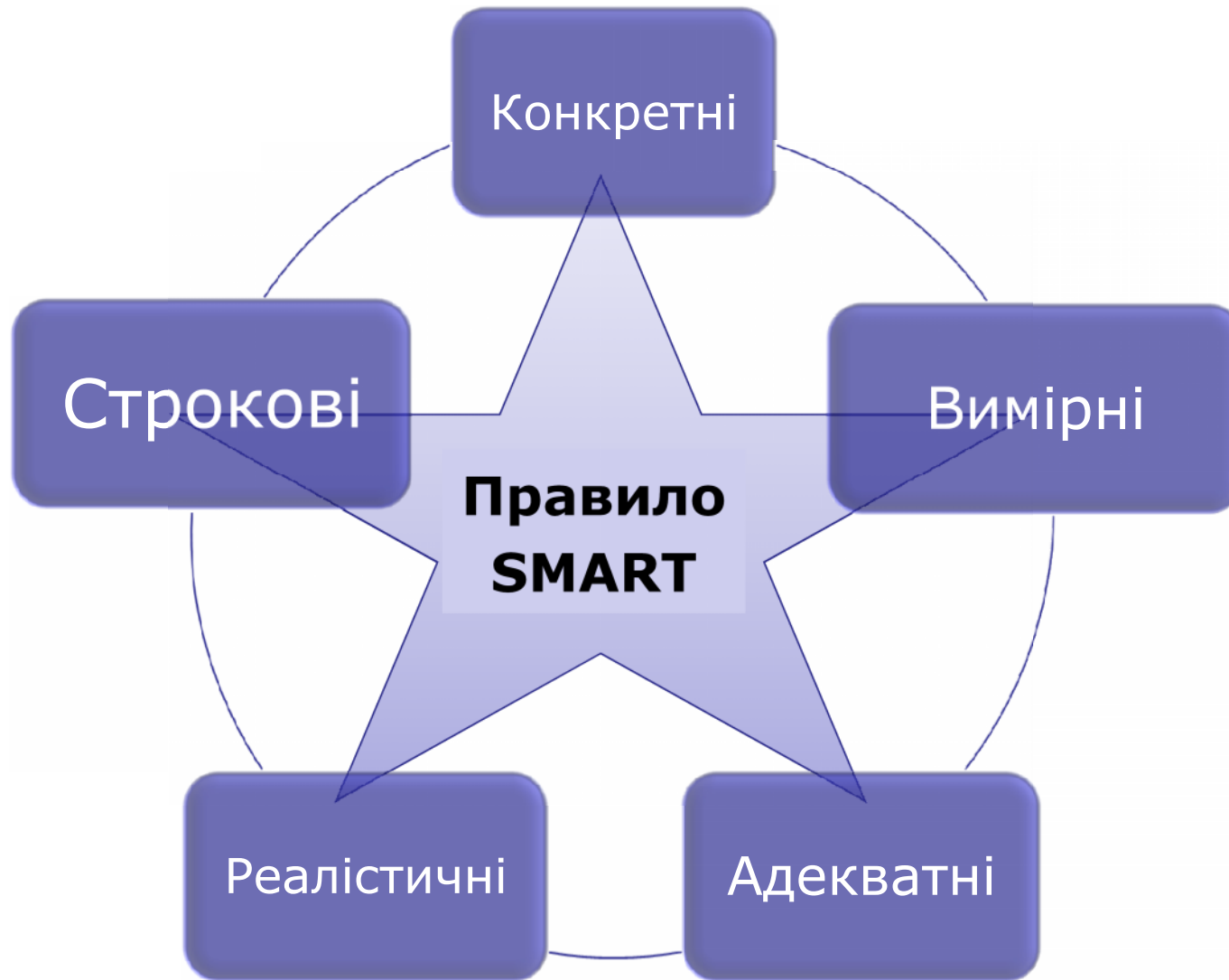


Приклади стратегічних цілей

АР Крим	<ol style="list-style-type: none">1.Реформування курортно-туристичного сектору2.Аграрний сектор XXI століття3.Модернізація структури галузевої промисловості4.Розвинений транспортний потенціал5.Створення сприятливого середовища для життєдіяльності
Хмельницька область	<ol style="list-style-type: none">1.Диверсифікація економіки по економічн ”2. регіонального туристичного потенціалу3.Розви сільськ4. отенціалу ()
Вінницька область	<ol style="list-style-type: none">1.Використання потенціалу ключових порівняльних переваг регіону2.Поліпшення якості життя в сільських районах3.Створення передумов для сталого економічного зростання в регіоні
Дніпропетровська область	<ol style="list-style-type: none">1.Зменшення економічних дисбалансів2.Розвиток сільських територій3.Екологічна безпека4.Розвиток людського капіталу



Цілі та



Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





Рівні

Вплив

- Пов'язаний зі стратегічними цілями

Результат (середньостроковий)

- Пов'язаний з цілями компонентів

Результат (короткостроковий)

- Пов'язаний з програмами (проектами, заходами)



Рівні

– приклади

впливу – відображають тип та рівень змін, які будуть досягнуті опосередковано (пов'язані зі стратегічними цілями)

середньострокових результатів – відображають тип та рівень змін (визначених у цілях компонентів), які будуть досягнуті в цільових групах як прямий результат заходів

короткострокових результатів використовуються для вимірювання прямих і конкретних наслідків ужитих заходів.

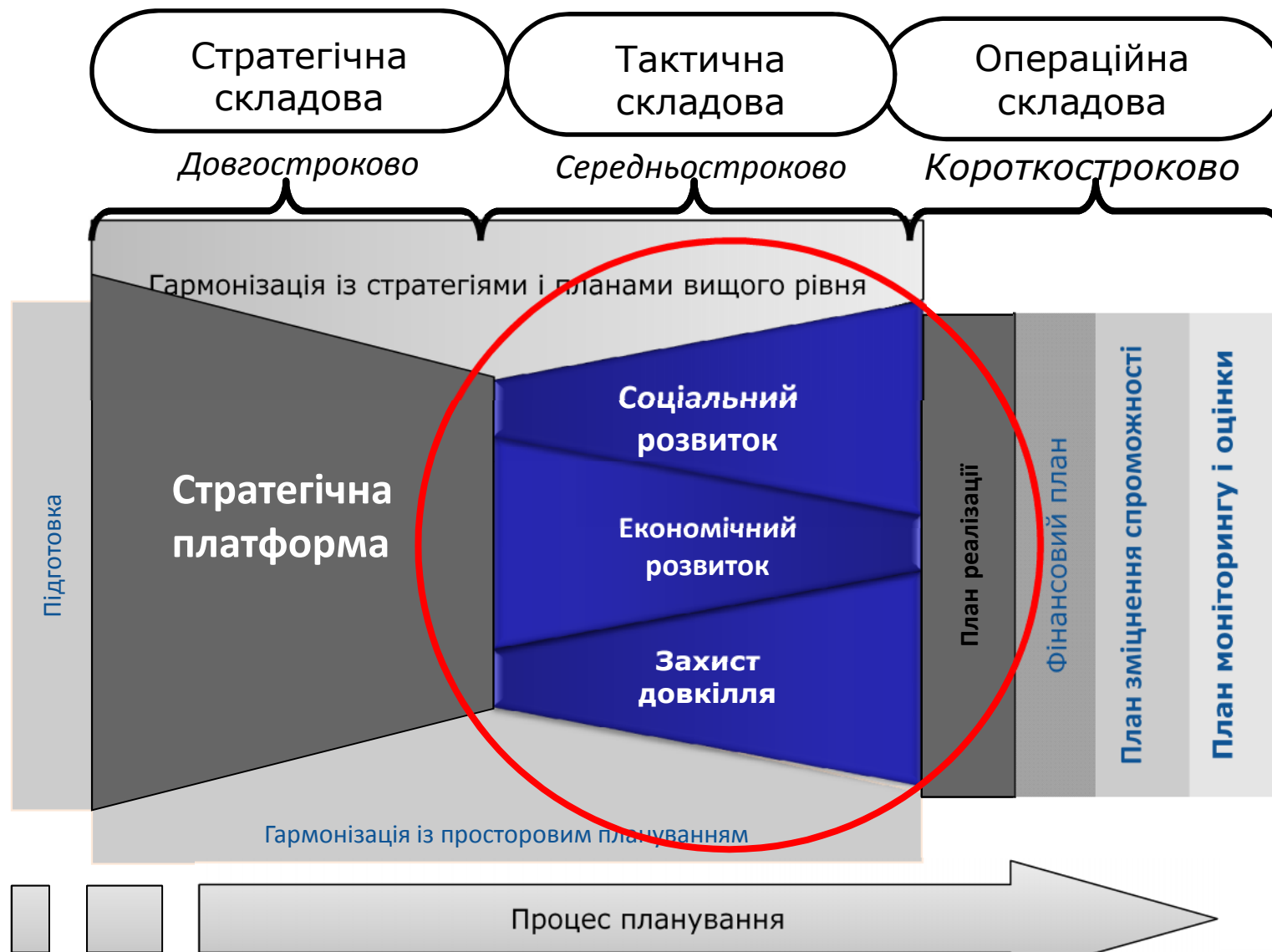
Зменшення рівня безробіття в регіоні на 10% до 2020 року

450 нових працівників працевлаштовані на довгостроковій основі до кінця 2017 року

10 підприємствам надані субсидії для перекваліфікації нової робочої сили до середини 2015 року

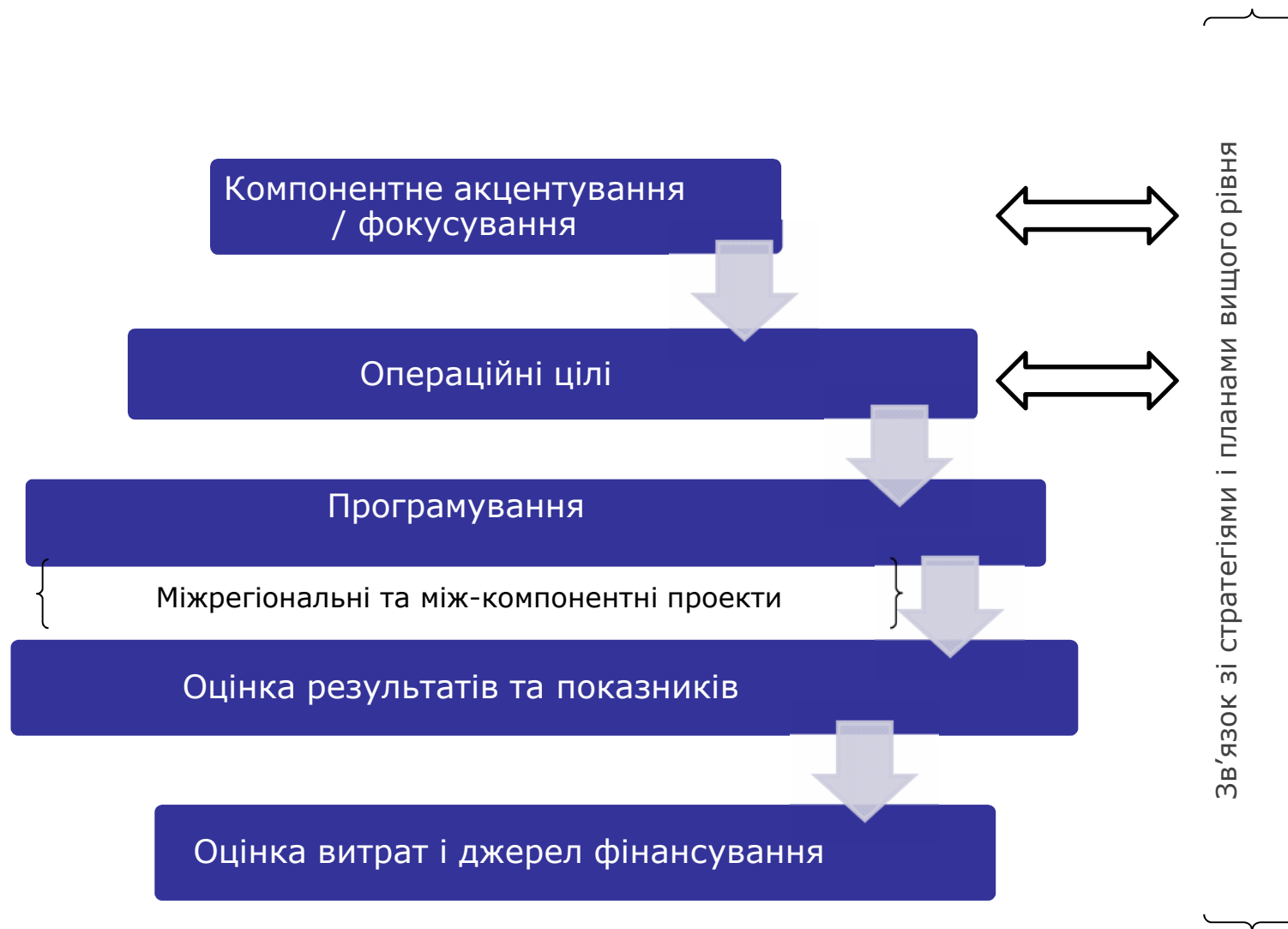


Структура стратегії





Розробка компонент планів





Плани розвитку компонентів

План економічного розвитку

- Покращення економічного потенціалу та конкурентоспроможності регіону
- Управління, підтримка та прискорення реструктуризації регіональної економіки

План соціального розвитку

- Покращення стану здоров'я та створення гідних умов проживання
- Підвищення соціальної інтеграції та загального капіталу
- Благоустрій

План щодо поліпшення умов проживання

- Вирішення критичних питань у сфері навколишнього середовища
- Відповідальне управління природними ресурсами та охорона навколишнього середовища



Приклад: Стратегічні та операційні цілі

*Стратегічна ціль з акцентом на **економіці***

Створення сталої економіки та конкурентної економічної структури,

у якій оптимально використовуються переваги місцевості завдяки перспективам, що пропонуються новою глобальною економікою

Операційні цілі / цілі компонентів:

1. Успішне завершення реструктуризації енергетичного сектора та переробної галузі до 20xx року.
2. Зайнятість у сільському господарстві та харчовій переробній промисловості понад x тис. осіб до 20xx року.
3. Створення критичної маси підприємців та організацій у галузях туризму та культури до 20xx року.
4. Залучення принаймні трьох великих інвестицій у економіку до 20xx року



Економічний розвиток: фактори конкурентоспроможності та місцевості





Програмування

- Інтервенції
- Визначення завдань та виконавців (існуючі організації)



Проектні заходи

- Визначення результатів, термінів та ресурсів
- **Заходи, які потребують організації та проектного управління**

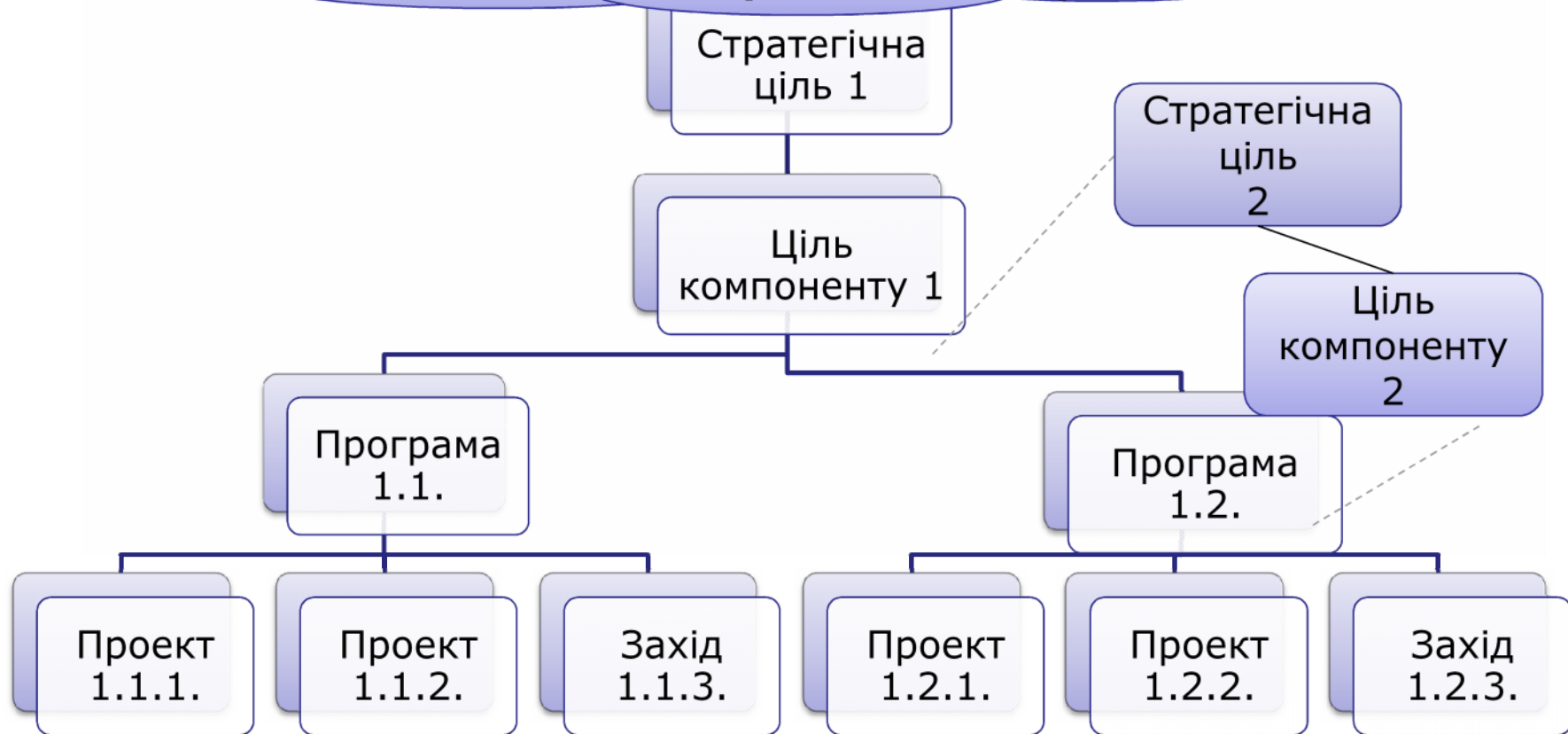
Проекти

- стратегії
- **Логічна цілісність**
- Простіше управління



Складова «програма/ проект»

Бачення розвитку



Проекти:

З швидкими
ефективними
результатами

Каталізатори

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

giz IS
International Services

GFA
Consulting Group

**NATIONAL ASSOCIATION OF
REGIONAL
DEVELOPMENT
AGENCIES**



Типи проектів

Проекти: швидкі і ефективні результати

- Як їх результатом зміцнюють довіру та впевненість в собі серед суб'єктів розвитку

Проекти «каталізатори»

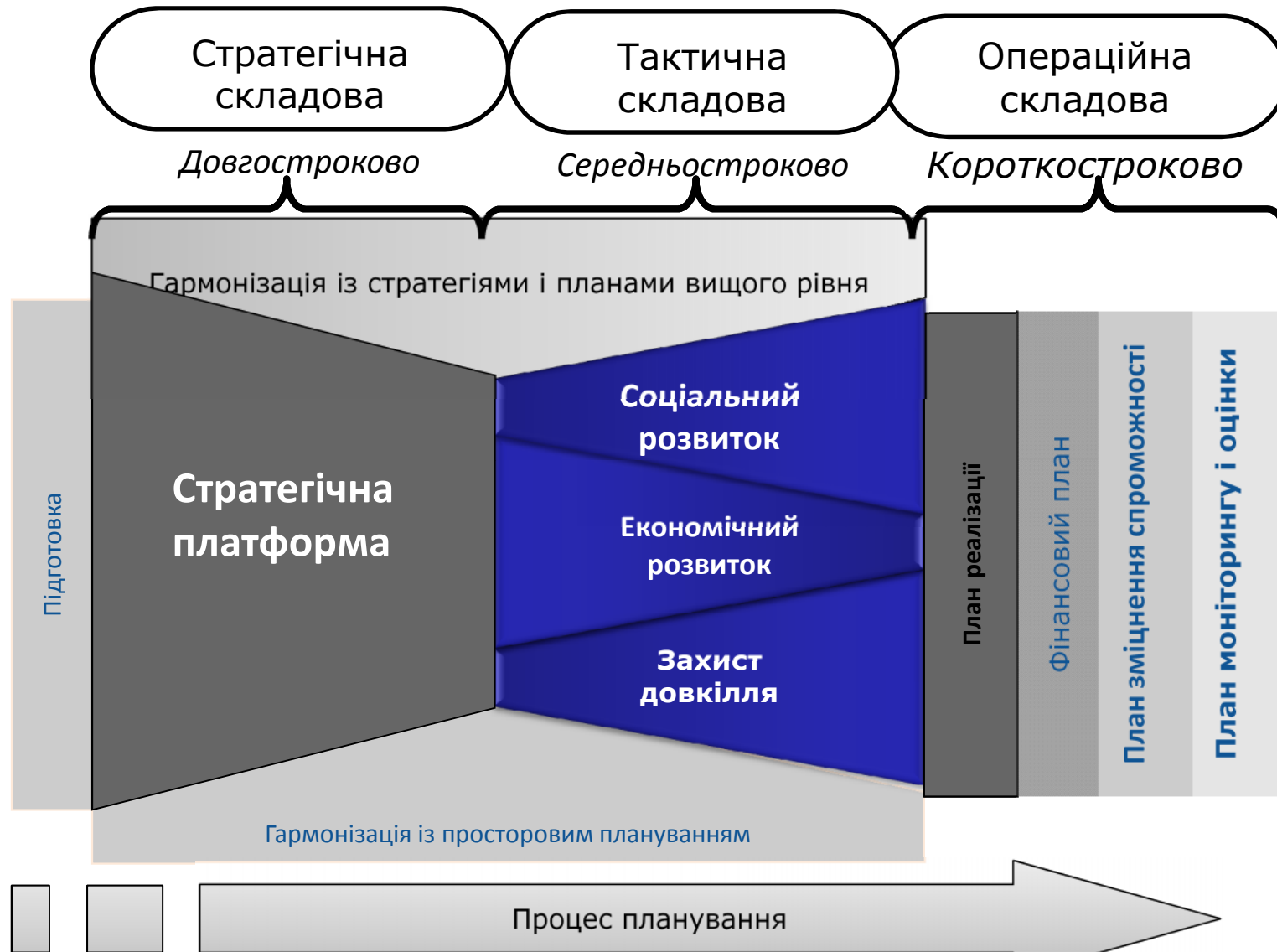
- Вимагає більшого фінансування
- Комплексні
- Не усі ресурси наявні
- Триває більше року
- Ефект «важеля»
- Ефект «мультиплікатора»

Інші класифікації проектів:

стандартний / інноваційний
компонентний / міжкомпонентний
місцевий / регіональний / міжрегіональний

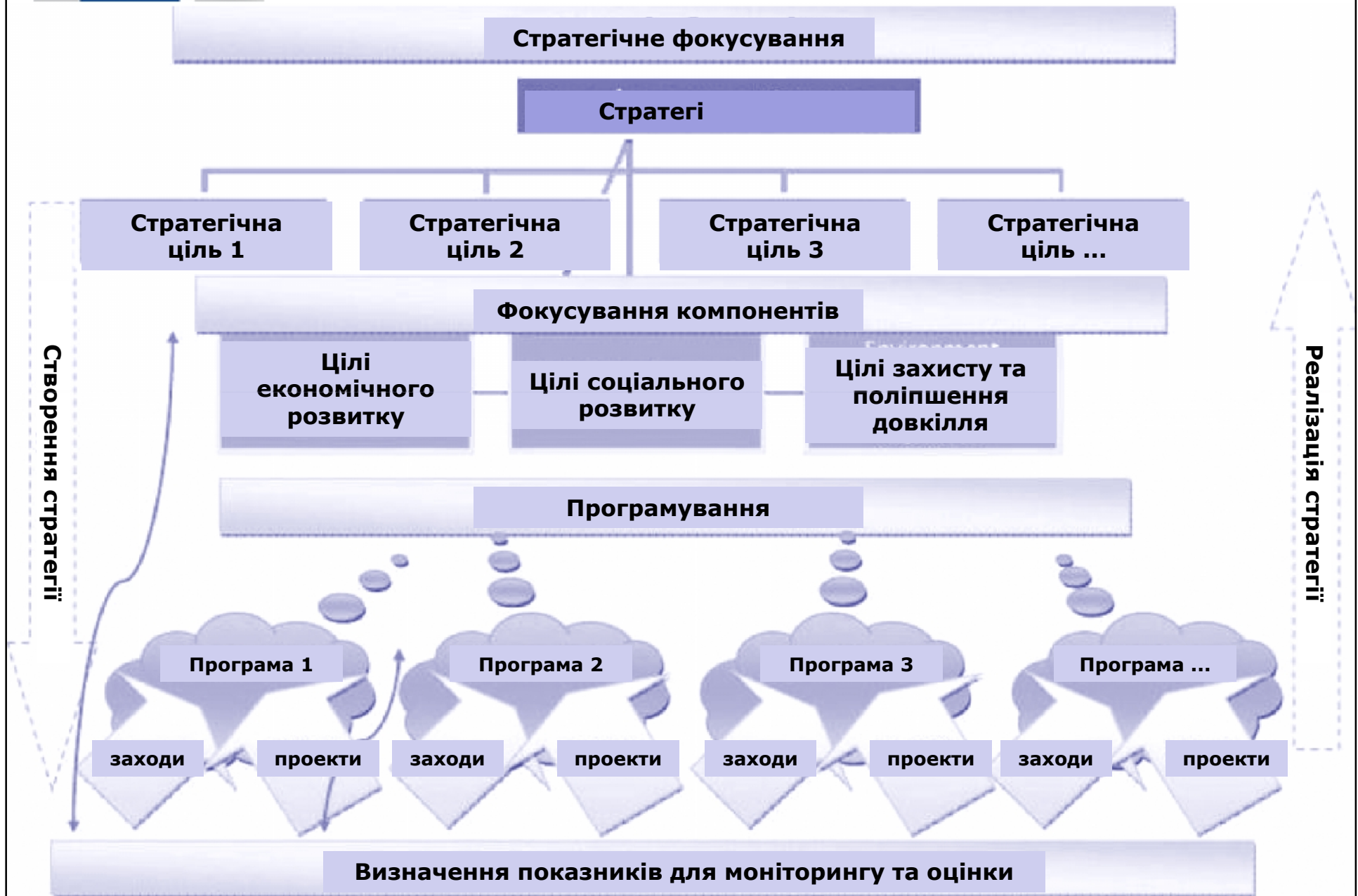


Компоненти плану





Огляд стратегії





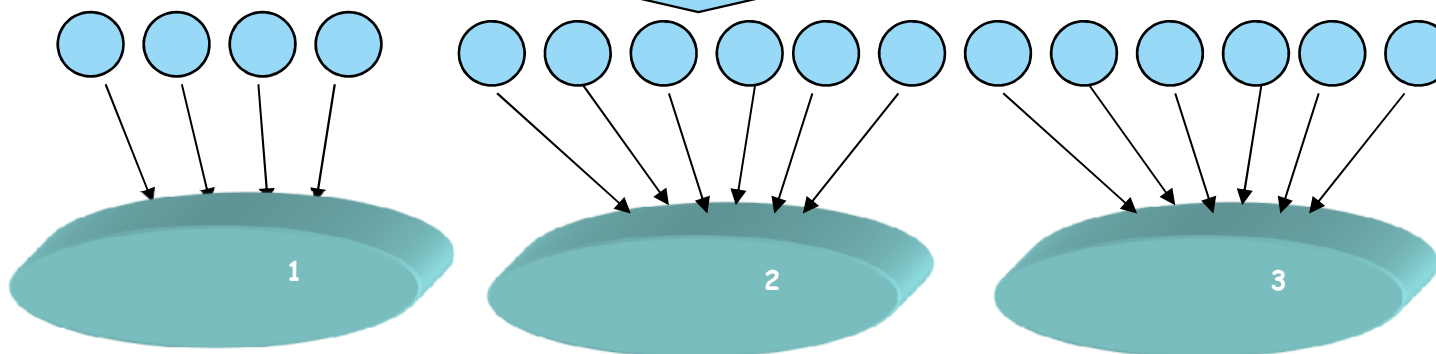
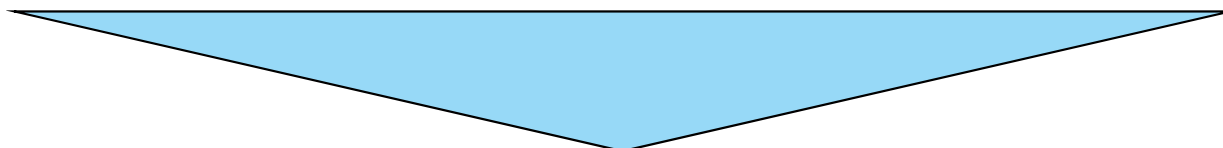
План реалізації

Дає відповідь на запитання "як нам досягнути стратегічних цілей"

Найконкретніша частина стратегії – хто, що і за які гроші повинен зробити, який результат отримати упродовж найближчих 3 років



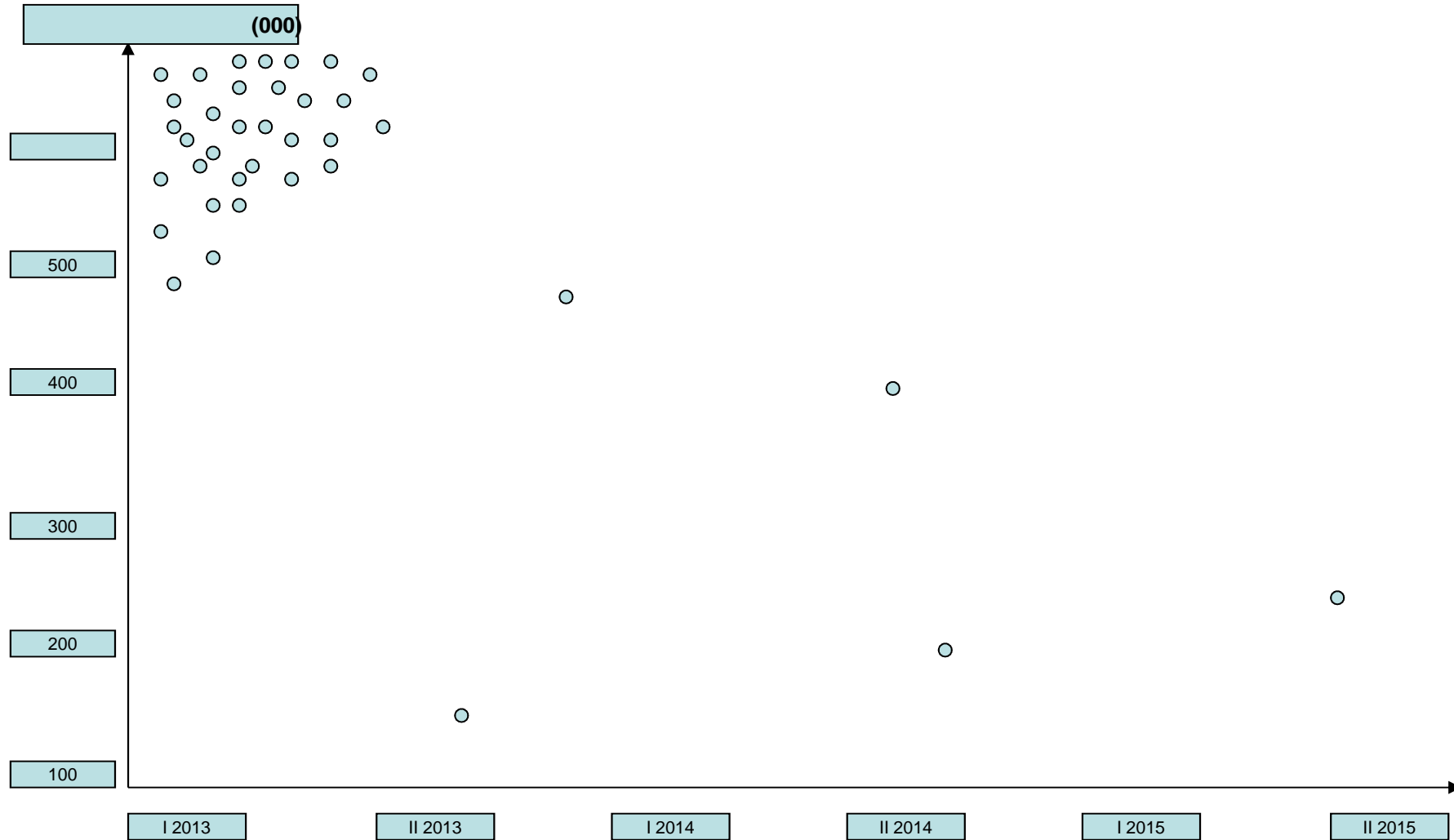
Як створити План реалізації





Як буває зазвичай

ГУСТОТА ПРОЕКТІВ



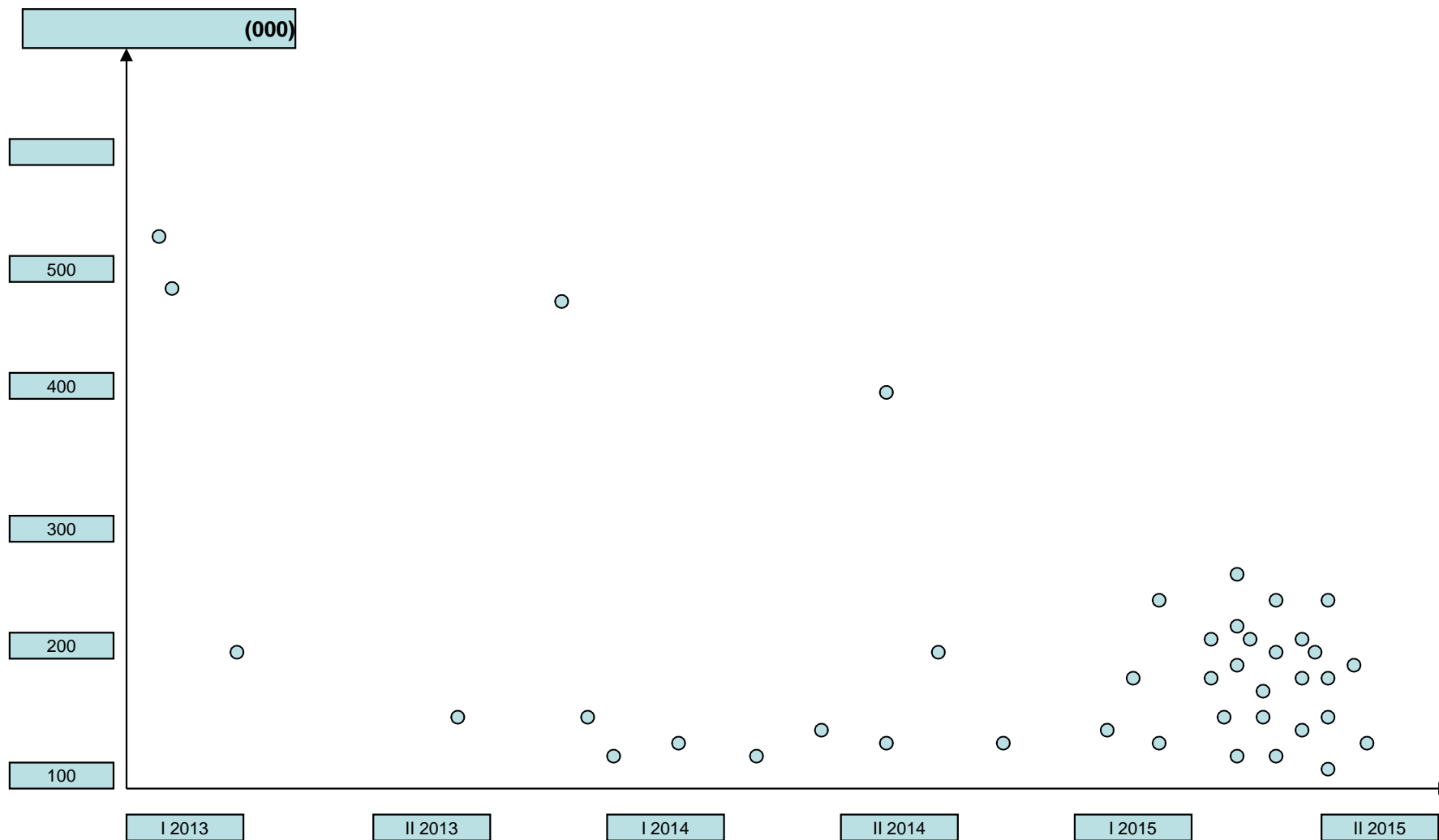
Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





Як буває зазвичай

ГУСТОТА ПРОЕКТІВ



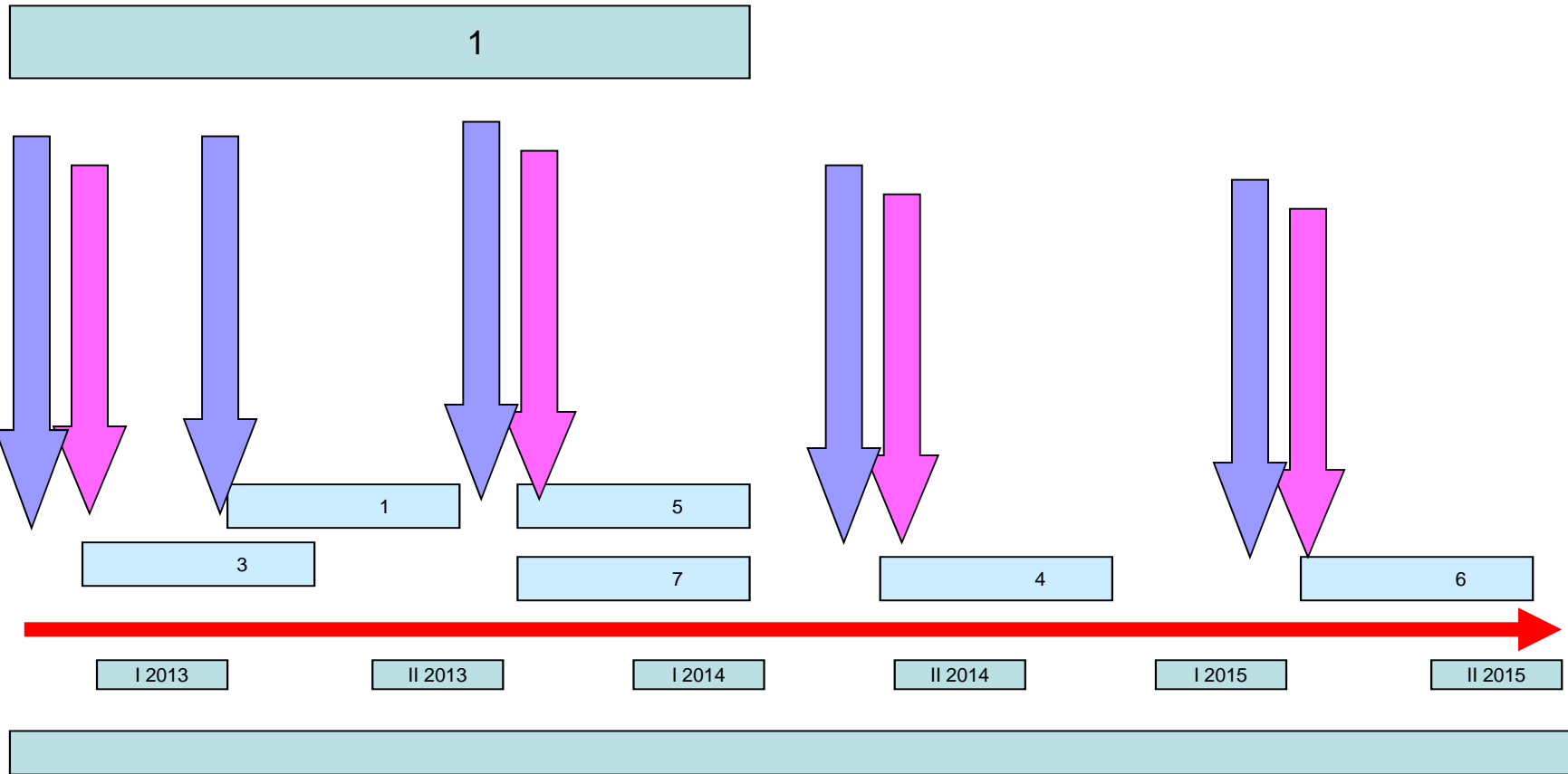
Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union





Як повинно бути

Логічна послідовність реалізації





Таблиця програм ключовий компонент Плану реалізації

		РЕАЛІЗАЦІЯ							
ПРОГРАМА	ПРОЕКТ	I 2010	II 2010	I 2011	II 2011	I 2012	II 2012	РАЗОМ грн	ДЖЕРЕЛО
<i>Програма 1</i>	<i>Проект 1.1.</i>								<i>ДФРР</i>
	<i>Проект 1.2.</i>								<i>ДБ Субв. на СЕР</i>
	<i>Проект 1.3.</i>								<i>ЄС</i>
	<i>Проект 1.4.</i>								<i>Донори</i>
<i>Програма 2</i>	<i>Проект 2.1.</i>								<i>Місцеві бюджети</i>
	<i>Проект 2.2.</i>								<i>ДФРР + Місцеві бюджети (співфінансування)</i>



Дякую!

Support to Ukraine's Regional Development Policy
Funded by the European Union

