# ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ГРОМАДИ

# EXPERIENCE OF PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING IN ZAPORIZHZHSKA OBLAST, UKRAINE

*Iryna Lekh*
*Serhiy Mohylnyi*
*Volodymyr Nazarenko*

Edited by
*Ihor Sanzharovskyi*

Zaporizhzhya – Kyiv – 2008

# ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ГРОМАДИ

*Ірина Лєх*
*Сергій Могильний*
*Володимир Назаренко*

За редакцією
*Ігоря Санжаровського*

Запоріжжя – Київ – 2008

**ББК 65.9(4УКР)23**
**Д70**

**Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади** / Лєх І.І., Могильний С.А., Назаренко В.В. За ред. Санжаровського І.М. – К.: «К.І.С.», 2008. – 96 с. – Парал. тит. арк. англ.

ISBN 978-966-2141-12-2

У публікації представлено досвід Запорізької області щодо розробки у 2006–2008 рр. стратегії її розвитку із залученням широкого кола зацікавлених осіб.

Розкривається зміст етапів планування робіт та формування стратегії розвитку Запорізької області, а також розробки моделей її впровадження та моніторингу виконання. У першому розділі подається опис навчально-методичного та організаційного забезпечення, а також комунікаційної стратегії. Другий розділ містить досвід розробки бачення та місії, аналізу потенціалу та вибору стратегічних пріоритетів розвитку Запорізької області, а також підготовки самого документа стратегії. У третьому розділі представлено досвід з розробки операційних планів дій, а також деяких інструментів та механізмів реалізації стратегії розвитку Запорізької області та моніторингу її виконання.

Видання призначене для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, консультантів, науковців, викладачів, студентів тощо.

**ББК 65.9(4УКР)23**

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

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

ISBN 978-966-2141-12-2

© Могильний С.А., Назаренко В.В.,
Лєх І.І., Санжаровський І.М., 2008

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

# ЗМІСТ

**Вступ** **8**

**Розділ І. Планування розробки стратегії розвитку Запорізької області** **11**

1.1. Інформаційно-методичне забезпечення та логіка процесу стратегічного планування 13

1.2. Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування 22

1.3. Розробка комунікативної стратегії процесу стратегічного планування 26

**Розділ ІІ. Основні етапи формування стратегії розвитку Запорізької області** **36**

2.1. Формування бачення майбутнього розвитку та місії Запорізької області 36

2.2. Аналіз потенціалу Запорізької області 54

2.3. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку 60

2.4. Підготовка тексту стратегії розвитку Запорізької області 67

**Розділ ІІІ. Розробка моделей впровадження стратегічного плану та моніторингу його виконання** **76**

3.1. Розробка операційних планів дій 76

3.2. Опрацювання механізмів впровадження стратегії 81

3.3. Розробка системи моніторингу впровадження стратегії 89

**Висновки. Сучасність у площині минулого і майбутнього** **91**

# EXECUTIVE SUMMARY

Throughout the world, strategic planning for territorial development is considered to be the most effective public policy instrument for improving the capacity of communities to respond to local and global changes and challenges, for optimizing the use of limited resources, and for establishing a dialogue between the government and other stakeholders. Ukrainian cities and regions are now beginning to gain experience in strategic planning for development as they study experiences, best practices and lessons learned from various international jurisdictions and adopt the relevant tools in the regional and local development planning processes in Ukraine.

In 2005, Zaporizhzhia Oblast became one of the two pilot oblasts of the Canada-Ukraine Partnership Project for Regional Governance and Development (RGD). The RGD Project is implemented by the Canadian Urban Institute with funding from the Canadian International Development Agency. The Project is supporting the pilot oblasts to launch participatory processes in regional strategic planning and development based on international experiences and practices. This involves a transition from the traditional administrative approach to planning along the lines of numerous socio-economic development programs, a process that involves only a small group of government officials and academics, to a participatory approach, where a broad group of stakeholders is working strategically through partnerships towards commonly shared development goals.

Without a doubt, Zaporizhzhia's Regional Development Strategy is unique, as it is developed to address the specific needs and strategic goals of that region. Nevertheless, the experiences, principles, approaches and practical models developed throughout Zaporizhzhia's recently completed strategic planning process have practical value for other oblasts of Ukraine. It is important to examine Zaporizhzhia's experience in applying new and innovative approaches in the development of the Regional Strategy and to share it with other Ukrainian jurisdictions. This publication is an attempt to review the experience of the Zaporizhzhia oblast in developing and implementing its Regional Strategy. A practical model of a regional strategic planning process is presented based on this experience.

The publication is structured around the different stages of the strategic planning process that was undertaken in Zaporizhzhia. The first part of the publication introduces the reader to the actions undertaken during the preparatory stage in the development of Zaporizhzhia's Strategy. The goal of this stage was to put in place the key structures and mechanisms to guide the strategic planning process. These actions included: identifying the steps of the planning process and selecting the appropriate methodology for completion of each step; establishing networks and planning taskforces to facilitate the strategic planning process, including ensuring the commitment of the leadership of the Zaporizhzhia Oblast State Administration and creating working groups; and developing a communication and public engagement strategy, through which, more than 20 thousand stakeholders

throughout the oblast were engaged into the strategy development process over the following two years.

The second part of the publication presents the main stages of the strategic planning process in Zaporizhzhia. These stages are: formulating the vision for future development and the mission of the Zaporizhzhia oblast, performing an analysis of the potential of the Zaporizhzhia oblast using SWOT analysis methodology; selecting strategic priorities for the oblast's development for the period until 2015; and preparing the text of the Strategy.

The third part of the publication describes the models for strategic plan implementation and monitoring. These processes are only commencing at the time of this publication; however even the initial experience of the Zaporizhzhia oblast in these areas is unique for Ukraine. More specifically, the third part outlines the development of operational action plans for Strategy implementation and initial steps in the establishment of mechanisms for monitoring of the implementation process.

The book is targeted at civil servants at the national, regional and local governments, professors and students, trainers and trainees, researchers, consultants, and anyone who is interested in strategic planning for regional development.

# ВСТУП

За логічними законами пізнання світу актуальні проблеми сучасності не можуть усвідомлюватися адекватно поза порівнянням з минулим та очікуваннями на майбутнє. Оптимістична та песимістична моделі суспільного розвитку органічно вкорінені в часовому просторовому протиставленні «було», «є», «буде». Майбутнє проектується залежно від способу осмислення історії, оскільки є очікуванням результатів діяльності попередніх поколінь. Осмислення славних історичних подій продукує бажання примножувати здобутки, переживання трагічних сторінок викликає прагнення до змін та унеможливлення негативного досвіду в майбутньому.

Оцінка минулого та сподівання на майбутнє вкорінені у проблемах сучасності. В Україні соціалістичне командно-адміністративне п'ятирічне планування трансформувалось у часи незалежності в суто ситуаційну реакцію на болісні процеси непослідовного руху в демократичному ринковому напрямку. Шокові реформи призвели до різкого зубожіння основної маси населення. Мільйони громадян виїхали на заробітки в інші країни. Тривалий час увага громадськості здебільшого переключалась із важкого сьогодення не на «світле» майбутнє, а на «чорне» минуле. В новинах стало звичним гіпертрофоване фокусування негативних емоцій, пов'язаних із природними катастрофами, політичними скандалами, трагічними подіями та кримінальними злочинами (за аналогічних обставин під час великої депресії в Америці на законодавчому рівні було заборонено психологічно впливати на людей негативними емоціями). Потім населення переконували в «найвищих у Європі» темпах розвитку, а саме населення катастрофічно зменшувалось. Поширилась небезпечна ситуація зневіри у майбутньому, втрати сенсу життя.

І все ж люди живуть не лише минулим, оскільки його вже не змінити, але й майбутнім, яке хоч ще не визначене, але більше залежить від настрою самих людей. Найкращий психологічний стан – віра у зміни на краще. Прагнення жити майбутнім наближує бажані мрії.

А для втілення бажаних мрій щодо розвитку громадам необхідно чітко усвідомити пріоритети, проаналізувати наявні ресурси, скласти та впровадити відповідні плани дій. Саме невизначеність основних пріоритетних напрямків розвитку територіальних громад як на загальнодержавному, так і на регіональному й місцевому рівнях і спонукали до пошуку нових технологій планування, виходячи з міжнародного досвіду прогнозування управління соціально-економічним розвитком. Особливість такого підходу полягає в розробці стратегічних планів розвитку територіальних громад та територій, у яких визначаються основна мета (бачення) основні пріоритетні напрямки розвитку на перспективу, механізми виконання, оцінювання, моніторингу.

Актуальність запровадження стратегічного планування обумовлена слабкістю, а подекуди і відсутністю культури визначення пріоритетних напрямків розвитку як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях, не-

обхідністю впровадження системного довготривалого планування розвитку територіальної громади, справедливого розподілу та використання бюджетних коштів в інтересах жителів регіонів, практики залучення громадськості до формування планів розвитку територій та механізмів громадського моніторингу за результатами впровадження таких планів як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Наприкінці минулого століття в багатьох містах України «знизу» поширились тенденції та прагнення самим негайно будувати своє майбутнє. Саме з гасла «Майбутнє починається сьогодні» розпочалась робота зі стратегічного планування розвитку міста Бердянська із залученням мешканців територіальної громади. Йшлося про те, щоб переключити увагу з «темного» минулого і некомфортного сьогодення на те, що вже сьогодні змінює майбутнє, на планування бажаного майбутнього, на перспективу.

Практично кожний керівник знає, що без плану в організації мало сподівань на успіх. Однак не всі усвідомлюють цінності або потреби саме стратегічного планування. Є й такі керівники, які розуміють, що стратегічне планування потрібне, але не вірять у те, що в них є час та можливості перейти від ситуаційного до довготривалого планування. Ще менше тих керівників, які розуміють необхідність залучення до процесу стратегічного планування не тільки вузьких спеціалістів, але й якнайширшого кола зацікавлених сторін.

Актуальність впровадження сучасних технологій стратегічного планування визначається також необхідністю просування нових моделей сталого розвитку регіонів, які враховували б світовий досвід. Одним із практичних кроків на цьому шляху стала співпраця українських та канадських експертів у рамках реалізації проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» (РВР). Ця книга є узагальненням досвіду стратегічного планування розвитку Запорізької області з використання комунікативної технології залучення представників влади, бізнесу та громади до визначення та узгодження спільного бачення, місії, пріоритетів розвитку та планів дій територіальної громади регіону.

Сьогодні Україні не бракує варіантів стратегічних планів розвитку, що обговорюються на різних рівнях – від місцевих до загальнонаціонального. Але модель їх розробки залишається переважно традиційною для радянських часів. Спочатку наукова, технічна, інтелектуальна, політична, економічна еліта розробляють той чи інший соціально значимий проект, а вже потім він виноситься на так зване всенародне обговорення. «Так зване» – тому що подібні обговорення часто мають формальний характер і майже ніколи не торкаються концептуальних засад того чи іншого проекту.

Світова практика розвитку регіонів передбачає, що «модель» розвитку визначається не стільки елітою, скільки самим населенням, причому роль еліти обмежується спочатку моніторингом громадської думки, визначенням того, чого хоче населення, а вже потім на основі висловленого населенням бачення спеціалісти відповідних галузей вираховують вигоди і ризики, можливий рівень ефективності, технічну здійсненність, економічну, політичну, соціальну чи іншу доцільність.

Запорізька та Закарпатська області стали пілотними, в рамках реалізації проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», щодо розробки стратегічних планів розвитку регіонів з урахуванням світового досвіду залучення громадськості. Особливістю такого стилю планування стало зміщення акцентів від вітчизняного досвіду владно-адміністративного планування численних програм соціально-економічного розвитку і наукового обґрунтування їх провідними науковими і вузівськими колективами до поширеної світової практики застосування інтерактивних технологій залучення до розробки стратегій широкого кола громадськості. Тому вихідним пунктом планування у Запорізькій області стала сформульована громадою області місія: спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громадськості на збереження та розвиток потенціалу, традицій Запорізького краю заради поліпшення життя мешканців кожної територіальної громади уже сьогодні, а тим більш в найближчій і більш віддаленій перспективі.

Унікальний досвід пілотних інноваційних проектів різних регіонів варт вивчення, а відтак і поширення на інші регіони, можливо, на національному рівні. Безумовно, регіональна стратегія розробляється для конкретної території на певний проміжок часу. І те й інше є неповторним, адже немає в природі двох абсолютно ідентичних локальних систем, а ситуація, що належить певному часу, ніколи однозначно не повториться у майбутньому. Та існують певні принципи і підходи, за якими процеси, що відбуваються на рівні області, варто узагальнювати, а набутий успішний досвід та практичні моделі поширювати на інші території.

Ця книга є спробою узагальнення досвіду Запорізької області з розробки стратегії її розвитку. Структура видання побудована за етапами стратегічного планування, а зміст складає практичний досвід розробки стратегії розвитку області з урахуванням міжнародних технологій і методик розробки бажаного майбутнього громади та способів його втілення у життя.

Книга розрахована на працівників органів державного управління та місцевого самоврядування, представників ділових кіл та громадськості, наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів вузів, експертів з питань планування розвитку територій.

# РОЗДІЛ І. ПЛАНУВАННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

## Загальні положення

Спочатку трохи історії. Започаткування процесів розробки стратегії розвитку Запорізької області відбулося наприкінці 2005 року в рамках проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» (РВР). У процесі реалізації цього проекту Запорізьку та Закарпатську області було обрано пілотними для надання міжнародної технічної допомоги щодо модернізації системи регіонального врядування та сприяння соціально-економічному розвитку територій. Підписаний Канадським інститутом урбаністики, Міністерством економіки України, Закарпатською та Запорізькою обласними державними адміністраціями меморандум про взаєморозуміння зафіксував прагнення сторін спільними зусиллями розробити такі моделі стратегічного планування розвитку Запорізької та Закарпатської областей шляхом залучення громадськості до розробки та впровадження планів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку кожного з пілотних регіонів.

Здійснення розробки стратегії розвитку Запорізької області планувалося відповідно до положень Концепції державної регіональної політики, схваленої Президентом України 25 травня 2001 року, та збіглося з прийняттям 21 липня 2006 р. постанови Кабінету Міністрів України «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року», яка задекларувала, серед іншого, такі принципи регіонального розвитку:

- підвищення конкурентоспроможності регіонів;
- підтримку регіонів, що виступають у ролі «локомотивів» розвитку;
- партнерство центральної і місцевої влади, громадських організацій;
- концентрацію коштів на чітко визначені пріоритети.

Механізмом оптимального взаємовигідного партнерства центру та регіону, інструментом стимулювання регіонального розвитку було визначено укладення відповідної Угоди між Кабінетом Міністрів України та обласними Радами на основі розроблених стратегій розвитку регіонів. Розробка стратегії розвитку Запорізької області здійснювалася з урахуванням державних пріоритетів розвитку щодо регіону та передбачених законодавчо інструментів стимулювання розвитку. Врахування думок мешканців міст та сіл дозволило спрямувати обмежені ресурси області на вирішення питань стратегічного значення.

Запропонований підхід передбачав оволодіння поширеною у світовій практиці методикою стратегічного планування. Вона передбачає 6 основних кроків (етапів), які були взяті за основу під час розробки стратегії розвитку Запорізької області:

1) підготовка до планування;
2) формулювання бачення майбутнього;
3) оцінювання ситуації, SWOT-аналіз та A-B-C аналіз;
4) формулювання і вибір стратегічних цілей;
5) підготовка плану дій та заходів;
6) впровадження, а також моніторинг та оцінювання реалізації стратегії.

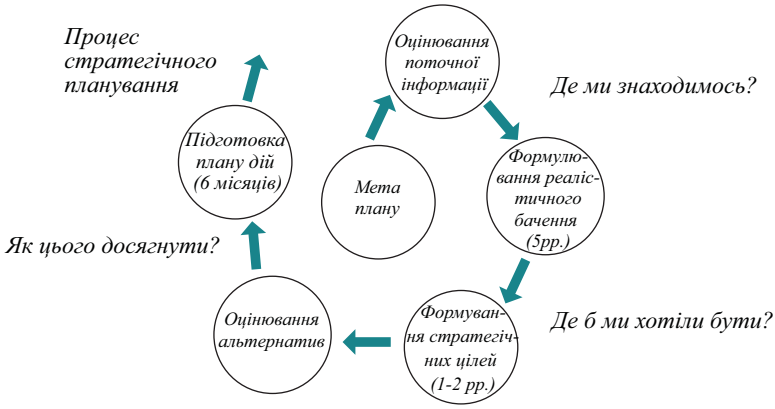



*Схема 1. Варіант представлення процесу стратегічного планування*

Етап підготовки до планування – найбільш відповідальний, оскільки від самого початку важливо закласти необхідні передумови для успішного розгортання процесу побудови стратегії. Були визначені три основні напрямки забезпечення розробки стратегії.

Перший напрямок передбачає узгодження логіки та інформаційно-методичного забезпечення процесу планування, виходячи із міжнародного та вітчизняного досвіду, вимог законодавства. Тут важливо спільними зусиллями зацікавлених сторін знайти відповіді на питання: що таке стратегічне планування на рівні громади регіону, якими є основні складові процесу стратегічного планування, які основні принципи стратегічного планування, які етапи (кроки) слід здійснювати, тощо. Другий напрямок полягає у послідовній розбудові дієвої організаційної структури, здатної забезпечити процеси стратегічного планування, визначення та залучення зацікавлених сторін до розробки стратегічного плану, його впровадження та моніторингу і оцінки реалізації. Зміст третього напрямку підготовки до розгортання робіт зі стратегічного планування складає розробка результативного комунікативного плану складання стратегії розвитку області, його інформаційного забезпечення.

## 1.1. Інформаційно-методичне забезпечення та логіка процесу стратегічного планування

Протягом кількох століть у спільній з Росією частині вітчизняної історії точиться суперечка між «західниками» та «слов'янофілами». Перші вбачають майбутнє країни у впровадженні кращого світового досвіду, як правило, європейського зразка, в той час як інші вважають, що особлива слов'янська душа, сформована безкрайніми рівнинними просторами, вимагає від нас йти своїм власним шляхом.

В той же час думка ряду авторитетних діячів культури, починаючи ще з Тараса Шевченка, який закликав українську інтелігенцію і свого не цуратись, і чужого навчатись, так і не набула широкого визнання. Навіть якщо ми й формально прийняли, скажімо, ідеї Болонського процесу в галузі освіти, то практика втілення їх у життя дістала дещо карикатурних форм і перетворила у власну протилежність. Або, як образно висловився з приводу впровадження у практику сучасних західних технологій управління – стратегічного планування і системи управління якістю – один авторитетний у своїй галузі керівник, «не варто одягати гарне черкеське сідло на українську корову».

Спостерігаючи за суто психологічною реакцією людей, запрошених до перших інформаційно-методичних семінарів, що відбувалися за підтримки проекту РВР, було чітко видно, якими помітними в українському соціумі сьогодні є обидві ці групи. На жаль, у нашому регіоні більшість все ще переконана у тому, що сучасні «західні» технології управління для нас ні в якому разі не прийнятні. Мовляв, ми, як піонери планування у світі ще з радянських часів, самі здатні творити, за певні кошти, плани розвитку регіонів силами суто академічних інституцій. На засіданні круглого столу з питань узгодження логіки стратегічного планування один вузівський член-кореспондент запропонував доручити написання стратегічного плану Запорізької області науковому десанту із... Петербурга за півтора мільйона доларів. Інший доктор наук більш скромно оцінив таку роботу в півмільйона доларів, але для свого науково-дослідного інституту. Причому обидва щиро були переконаними в тому, що не потрібно їм ніякого західного досвіду планування, а тим більш ніякого залучення до справи широкої громадськості, що стратегічне планування розвитку територіальної громади – це суто наукова діяльність. Уже зникли ті підприємства, розвиток яких колись планували ці науковці, а інерція мислення зосталася.

Тим часом врахування досвіду стратегічного планування територіального розвитку розвинутих демократичних країн є не менш корисним та важливим, ніж використання власних доробок. Саме партнерство між учасниками процесу планування, на основі обміну міжнародним та вітчизняним досвідом в контексті реалій українського сьогодення, стало запорукою досягнення успішного результату. В процесі стратегічного планування розвитку Запорізької області інформаційно-методичне забезпечення його учасників розглядалось як необхідна умова досягнення синтезу кращого зарубіжного й вітчизняного досвіду. Інформаційно-методичне забезпечення здійснювалось за такими основними напрямками:

- проведення форумів, конференцій, семінарів та засідань круглого столу з метою обговорення й інтеграції світового та вітчизняного досвіду стратегічного планування розвитку регіону;
- організація дослідницьких візитів до Канади і країн Центральної та Східної Європи для ознайомлення з досвідом стратегічного планування розвитку територій, налагодження професійних та інституційних зв'язків;
- експертна підтримка і консультації українських та іноземних фахівців.

Отже, інформаційно-методичне забезпечення процесів розробки стратегії області здійснювалось проектом РВР у різноманітних формах шляхом вивчення вітчизняного та міжнародного досвіду регіонального врядування, зокрема питань розробки та реалізації стратегії розвитку регіону.

***Ознайомлення зі світовим досвідом***

Знаковими подіями суспільно-політичного життя стали у Запоріжжі міжнародні семінари та форуми з питань стратегічного планування та регіонального розвитку.

Спочатку для представників наукових кіл, місцевої влади, бізнесу та громадських організацій 24 лютого та 29 березня 2006 р. у Запоріжжі було проведено два міжнародних семінари «Стратегічне планування розвитку регіону» за участю Джона Гладкі, провідного експерта GHK International (Канада), Далії Бардаускіне, радника мера міста Вільнюс (Литва) з питань стратегічного планування, інших експертів з питань регіонального врядування, розвитку та планування з Канади, Європи та України.

Метою першого семінару було залучення владних та бізнесових кіл і громадськості до обговорення сучасного стану планування розвитку, зокрема потреби місцевих учасників та громадян, а також ознайомити з результатами, які отримали регіони країн Центральної та Східної Європи і Канади внаслідок застосування стратегічного планування із залученням громадськості.

Метою другого міжнародного семінару «Стратегічне планування розвитку регіону», який відбувся у Запоріжжі 29 березня 2006 р., стало обговорення сильних та слабких сторін існуючої в області практики планування розвитку. Обговорювалися питання організації процесу стратегічного планування, формування ініціативного оргкомітету та робочих груп за основними напрямками, уточнення логіки стратегічного планування розвитку територіальної громади області. Українські експерти представили результати ряду досліджень, а саме щодо оцінки потреб Запорізької області у сфері регіонального врядування та розвитку, екологічної ситуації в області, стану громадянського суспільства, ґендерних проблем та питань молоді. Міжнародні експерти Джон Гладкі та Далія Бардаускіне надали свої коментарі та рекомендації щодо врахування здобутків міжнародного досвіду в галузі стратегічного планування.

За результатами семінарів були організовані дослідницькі візити представників Запорізької облдержадміністрації та Запорізької обласної ради,

наукових та громадських організацій для ознайомлення з досвідом стратегічного планування у регіонах Великого Торонто, Ватерлоо та Ніагари канадської провінції Онтаріо, у регіонах Литви та Угорщини. Такі візити дали можливість українцям детально ознайомитись із досвідом цих країн щодо стратегічного планування розвитку регіону із залученням громадськості.

За підсумками таких візитів представників державної влади та місцевого самоврядування, науковців та громадськості виникла ідея встановлення партнерських стосунків між регіоном Ватерлоо та Запорізькою областю.




*Фото 1. Делегація Запорізької області на стажуванні у Торонто, Канада.*

Кроком до співпраці у цьому напрямку став візит до Запоріжжя в липні 2006 р. канадської делегації для ознайомлення з областю та обміну досвідом планування розвитку між регіонами України та Канади. Такі візити відкривають нові шляхи у вивченні та застосуванні напрацьованого досвіду у сфері стратегічного планування. В рамках візиту канадської делегації 11 липня 2006 р. у Запоріжжі було проведено міжнародний семінар з метою обміну досвідом Канади та Запорізької області у сфері стратегічного планування. Серед учасників семінару були голови райдержадміністрацій, районних рад Запорізької області, голови міст обласного та районного значення та голови райадміністрацій м. Запоріжжя. Перед семінаром керівництво Запорізької торгово-промислової палати влаштувало презентацію Запорізької області для делегації. На семінарі виконавчий директор муніципалітету регіону Ватерлоо (провінція Онтаріо) Майкл Мюррей та голова ради муніципалітету регіону Гамільтон (провінція Онтаріо) Террі Кук розповіли про досвід Канади у сфері регіонального врядування (компетенції регіональної влади, місцеве фінансування, визначення пріоритетів у процесі стратегічного планування та ін.). Про досвід українських міст у стратегічному плануванні, а також про труднощі цього процесу розповіли перший заступник міського-

го голови м. Бердянська Петро Гончарук та начальник відділу соціально-економічного розвитку Токмацької міської адміністрації Андрій Мамчак. Регіональні експерти проекту РВР розповіли про нові перспективи у сфері стратегічного планування розвитку Запорізької області.



*Фото 2. Делегація з регіону Ватерлоо в Запорізькій області*

В результаті проведення міжнародних семінарів, навчальних поїздок і форумів були підготовлені інформаційні матеріали та організовані консультації, виступи та презентації з досвіду світової практики стратегічного планування більш як двох десятків зарубіжних фахівців у таких напрямках:

- розробка інтегрованих просторових планів територіального розвитку на прикладі диполісу міст Вільнюс – Каунас (Далія Бардаускіне, радник з питань стратегічного планування міського голови м. Вільнюс, Литва);
- практика децентралізації, зміцнення інституційної та фінансової спроможності місцевого врядування (д-р Тібор Франк, провідний міжнародний експерт проекту РВР, Канадський інститут урбаністики, Торонто);
- залучення до процесу стратегічного планування інституцій громадянського суспільства, неурядових організацій та неформальних груп (Алан Вігода, експерт з питань громадянського суспільства проекту РВР, Фундація міжнародної освіти, Канада);
- аналіз політики з позиції налагодження партнерських стосунків державних та приватних структур, планування землекористування, розвитку колишніх промислових зон, проекти економічного розвитку територій та покращення умов для розвитку бізнесу (Шахан Дерменджан, експерт з планування політики, Міністерство муніципальних справ провінції Онтаріо, Канада);
- технології проведення різноманітних тренінгів та «круглих столів» для стимулювання творчої активності учасників стратегічного планування та вирішення конфліктів (Беата Боурон, співробітник Канадського інституту планувальників);

- економічний розвиток територій за участю широкого кола зацікавлених сторін (д-р Гарі Девідсон, президент Інституту професійних планувальників Онтаріо, Канада);
- організація процесу стратегічного планування, форми залучення громадськості до процесу стратегічного планування на міському та регіональному рівнях: досвід розвитку регіону Великого Ванкувера (д-р Енн Макаффі, експерт проекту РВР, Канада);
- канадський досвід формування операційних планів з впровадження пріоритетних напрямків розвитку (Андрій Балагура, аналітик, Міністерство сільського господарства, продовольства та сільського розвитку провінції Онтаріо, Канада) та ін.

***Осягнення наявного українського досвіду***

Для дієвої співпраці із міжнародними експертами в галузі стратегічного планування важливо було об'єднати зусилля аналогічних українських експертів. Для супроводження процесів стратегічного планування у Запорізькій області Запорізькою ОДА та проектом РВР було залучено регіональних експертів зі стратегічного планування, які мали досвід з цих питань на місцевому рівні. Ними стали Сергій Могильний, проректор з наукової роботи Академії управління та інформаційних технологій АРІУ (м. Бердянськ) та Володимир Назаренко, викладач Запорізького Інституту державного та муніципального управління. Також для координації надання технічної допомоги щодо розробки стратегії розвитку області проектом РВР було створено регіональний офіс в Запорізькій області, керівником якого стала Ірина Лех.

Залучені експерти зі стратегічного планування спільно з членами регіональної робочої групи особливу увагу приділили інформаційно-методичному забезпеченню процесу стратегічного планування, яке здійснювалось через проведення цілої низки важливих організаційних заходів:

- чотирьох регіональних та національних форумів, двох науково-практичних конференцій, на яких узагальнювалися кращі міжнародні та вітчизняні практики у сфері регіонального врядування та розвитку;
- шести навчальних семінарів, на яких відпрацьовувалися технології реалізації основних етапів забезпечення процесу стратегічного планування. Кожний семінар супроводжувався спеціальним методичним забезпеченням, щоб представники районів і міст області мали можливість провести аналогічні заходи як для обговорення стратегії розвитку області, так і для розробки власних стратегій;
- п'яти базових досліджень поточного стану області та семи «круглих столів», у ході яких методом SWOT-аналізу досліджувався потенціал Запорізької області та обговорювались альтернативні сценарії її розвитку за пріоритетами;
- двох соціологічних досліджень громадської думки та великої кількості різноманітних фокусних групових інтерв'ю з представниками влади,

бізнесу та громадськості, які забезпечували зворотний зв'язок при визначенні бачення, місії, цінностей та пріоритетів розвитку області;

- розробки методичних матеріалів щодо кожного етапу роботи над стратегією та публікацію їх у друкованому вигляді, а також через мережу Інтернет у системі дистанційного навчання Академії управління та інформаційних технологій АРІУ (м. Бердянськ) для робочих груп із розробки стратегії у містах та районах області.

Для вивчення та поширення місцевого досвіду стратегічного планування у місті Бердянську був проведений круглий стіл «Участь громадськості в розробці та впровадженні регіональної стратегії розвитку».




*Фото 3. Учасники круглого столу «Участь громадськості в розробці та впровадженні регіональної стратегії розвитку» (Бердянськ, липень 2006 р.)*

6 листопада 2006 р. у Запоріжжі був проведений регіональний форум «Перспективи розвитку регіонів України: сучасна практика та запорізький досвід». Він складався з трьох сесій: «Державна підтримка регіонального розвитку», «Стратегічне планування розвитку регіону», «Нові інструменти регіонального та місцевого розвитку: досвід Запорізької області». На форумі обговорювались сучасні міжнародні та українські практики, а також досвід Запорізької області у цих питаннях. З презентаціями виступили виконуючий обов'язки першого заступника голови ОДА Олександр Бережний, заступник голови Запорізької обласної ради Леонід Анісімов, міський голова м. Запоріжжя Євген Карташов, куратор проекту від Запорізької обласної державної адміністрації Олександр Сін, начальник відділу департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки України Тетяна Кравець, міжнародні експерти проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» д-р Тібор Франк (Канада) і д-р Петер Сегварі (Угорщина) та ін.



*Фото 4. Учасники регіонального форуму «Перспективи розвитку регіонів України: сучасна практика та Запорізький досвід» (Запоріжжя, 6 листопада 2006 р.)*

У подальшому до процесу стратегічного планування залучалося все більше українських експертів: Лариса Магдюк, Валентина Васильєва та Ольга Пищуліна (ґендерні питання), Володимир Глазунов та Галина Казачковська (питання громадянського суспільства), Людмила Сергєєва та Кіра Столярик (економічні питання), Микола Погрібняк і Віталій Лисенко (організаційно-правові питання тощо) та багато інших, які були об'єднані в розгалужену регіональну мережу експертів. Саме ці, переважно місцеві, фахівці забезпечили адаптацію до потреб Запорізької області кращого світового досвіду стратегічного планування розвитку територій та його поєднання з наявним українським досвідом, висунули чимало цікавих пропозицій та виконали роботи, пов'язані з інформаційно-методичним забезпеченням процесів розробки регіональної стратегії.

### *Підходи та інструменти стратегічного планування у Запорізькій області*

В процесі роботи над стратегічним планом розвитку області використовувались методи системного підходу, статистичного та соціально-психологічного аналізу, спеціалізовані інструменти стратегічного планування – PERT, SMART, SWOT та ABC-аналізи, мозковий штурм, метод Дельфі, «дерево цілей», бізнес-планування та техніко-економічне обґрунтування, фінансовий аналіз, оцінювання соціального впливу, розробка сценаріїв тощо.

При розробці стратегії сталого розвитку Запорізької області, а також локальних стратегій розвитку територіальних громад ряду районів та міст для інтерактивної взаємодії використовувалося синергетичне поєднання різноманітних методів.




*Фото 5. Методичні матеріали*

Управлінський, або так званий патерналістський, метод застосовувався у роботі з представниками органів влади – обласної та райдержадміністрацій, обласної, районних, міських і селищних рад, перш за все під час збору необхідної достовірної і повної інформації та обговорення різноманітних питань. Очевидно, що зазначені інституції мають власне бачення розвитку території, мають управлінський досвід, важелі адміністративного впливу тощо. Очевидно також, що прийняття багатьох рішень вимагає володіння професійними знаннями, яких пересічні громадяни можуть не мати. Тому може скластися враження, що саме влада і виключно влада знає краще, що слід робити. Звідси орієнтація на прийняття важливих рішень спеціалістами без галасливих демократичних дискусій звичайних громадян, що забирають багато часу і сил.

Однак абсолютизація такого розуміння демократії зводить роль громадян лише до участі у виборах. Домінування цього підходу призводить до гальмування активності мешканців у місцевих справах. А така активність – рідкісне і цінне добро, яке потрібно берегти і розвивати, вона не виникає сама по собі. Люди із більшою зацікавленістю беруть участь у справах тоді, коли відчувають, що від їх участі залежать реальні і важливі зміни, коли влада ставиться до них, як до серйозного партнера. Якщо повністю усунути людей від процесу створення стратегії, то втрачається шанс на їх подальшу участь в реалізації стратегії. Аргумент тут простий: "Сам собі написав – сам і реалізуй!» До того ж об'єктивне всебічне уявлення про стан громади і її преференції неможливо отримати тільки із-за столу робочого кабінету.

Експертний метод використовувався у роботі із науковцями та спеціалістами в конкретних галузях під час проведення досліджень та написання проектів окремих частин самого документа стратегії. Найчастіше практика складання найважливіших, в т.ч. і стратегічних, планів в Україні саме і зводиться винятково до залучення експертів. Форма співпраці у цьому випадку обмежується контактами з окремими спеціалістами адміністрації, відповідальними за планування, охорону середовища, житловий фонд тощо. Цілком природно, що без залучення фахівців-практиків, науковців, підприємців тощо, які працюють у різноманітних сферах життя і володіють специфічною інформацією та досвідом, стратегічний план може стати утопічним і нездійсненним. Тому важливо якомога більше залучати саме провідних

спеціалістів (і не лише з адміністрації) до здійснення аналізу та підготовки обґрунтування конкретних альтернатив тощо.

І хоча експертний метод є найпростішим і найбільш оперативним у виконанні, абсолютизація його спричиняє те, що не враховуються різноманітні місцеві потреби та інтереси, що призводить до конфліктів інтересів. Стратегія, створена в такий спосіб, найчастіше є механічним віддзеркаленням стереотипної схеми, без уваги до місцевої специфіки (часом експерти привозять готовий продукт напрацьований далеко від регіону, і тоді представники місцевої влади бачать вперше знайомляться зі «своєю» стратегією зблизька. Створення стратегії впродовж кількох тижнів зусиллями експертів, без участі ширшого кола місцевої громади, не викликає гідних почуттів у мешканців, що "це НАША стратегія, ми всі є її співавторами, то наш план, вираз НАШИХ мрій».

Експертний метод застосовується там, де немає необхідного фахового досвіду, і тоді він виправданий. Гірше, коли бракує віри у власні сили і експертний метод є чи не єдиним. Тоді домінує формальний підхід до стратегічного планування, оскільки влада хоче отримати стратегічний план швидко і дешево. Коли за постановою Кабінету Міністрів зобов'язали всі обласні адміністрації впродовж всього трьох місяців розробити стратегію розвитку, то вони були просто змушені замовити, купити, тиражувати чужі стратегії. У Запорізькій області вирішили вибрати важчий, але ефективніший шлях за переконанням: "стратегія потрібна нам і нашим громадянам».

«Живим» стратегічний план є лише тоді, коли є готовність громадян розділити спільну відповідальність за долю громади за умови активної участі самої громади в плануванні і здійсненні власного майбутнього. З іншого боку, в основі стратегічних пріоритетів лежать цінності. Вони, природно, в різних регіонах різні, тому різними будуть і їх стратегії розвитку. Немає єдиної, об'єктивно правильної дороги розвитку для всіх регіонів.

Застосування експертно-консультативного методу передбачає участь територіальної громади в процесі створення регіональної стратегії. Форми такої участі можуть бути різними: вивчення точки зору місцевих жителів шляхом репрезентативних анкетувань, досліджень у фокус-групах, запрошення громадян до внесення пропозицій і побажань, дискусій в локальних ЗМІ.

Застосування менеджерсько-консультаційного методу передбачало залучення громадськості самою владою до процесу стратегічного планування за посередництвом низки індивідуальних та групових консультацій. Партнерами влади в таких консультаціях і стають "зацікавлені особи». Саме цей метод і був покладений за основу при визначенні бачення, місії та пріоритетів розвитку. Однак практика планування показала, що представники влади поки що не готові позбавитися залежності від зовнішніх експертів у процесі будування локальної стратегії і самостійно проводити консультації з зацікавленими особами. Їм набагато простіше зробити за бюджетні кошти замовлення якійсь науково-дослідній установі. А вона, як правило, знаходиться поза межами тієї громади, інтересами якої опікується. Тому середньостатистичний клієнт громадських послуг не знає, чого йому слід очікувати

від органів місцевого самоврядування через десять-п'ятнадцять років. А організації та зацікавлені особи не мають добре продуманих і чітко визначених точок зору з позицій їх довготермінових стратегічних інтересів.

Останнім часом все більше авторів пропонує (а практиків – застосовує) метод співучасті, який полягає у створенні групи представників територіальної громади, яка фактично і є автором майбутньої стратегії. Концепція залучення громадян до розробки стратегії шляхом співпраці у спеціально створених групах дістає вияв у практиці багатьох країн. Громадський комітет, створений для співпраці з експертами під час розробки стратегії, може мати різні назви: «Рада регіональних лідерів», «Комісія з розвитку регіону», «Форум розвитку регіону» тощо. В Запорізькій області було використано назву, запропоновану Сіном О.Ч., а саме «Регіональна робоча група» (РРГ). Власне, РРГ, до складу якої ввійшли місцеві лідери, представники влади і різних громадських груп, які співпрацюють з експертами, консультантами, і була колективним творцем стратегічного плану.

РРГ, в свою чергу, складалася з робочих груп за пріоритетами, які розробляли складові стратегії. Ці робочі групи умовно можна назвати "разом з людьми». Саме це й передбачає метод співучасті. Навіть абстрагуючись від якості самої стратегії, метод співучасті є додатковим здобутком для зміцнення місцевої громади, формування у громадян почуття причетності до визначення цілей стратегії і прийняття владних рішень.

## 1.2. Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування

Під час проведення навчальних семінарів, присвячених ознайомленню із зарубіжним досвідом стратегічного планування та узгодженню методології його застосування в наших умовах, у червні 2006 р. сформувалась ініціативна громадська група із розробки стратегічного плану розвитку Запорізької області. До її складу ввійшли три представники Запорізької обласної державної адміністрації – перший заступник голови, на той час Сін О.Ч., начальник головного управління економіки Слепян Е.В., начальник управління регуляторної політики та підприємництва Кругляк С.В., два науковці, три громадські діячі та два представники бізнесу. Її завданням було здійснення кроків, необхідних для започаткування розробки стратегії регіонального розвитку та залучення якомога більшої кількості активних зацікавлених громадян.

Це перший практичний крок з підготовки організаційного забезпечення розроблення стратегії – добір активних, зацікавлених людей та груп, здатних втілити цей проект у життя. Цільовою аудиторією на етапі планування було визначено представників владних структур, бізнес-середовища, громадських організацій, навчальних та наукових закладів, активних і небайдужих мешканців області.

У процесі подальшої роботи на обласному рівні виокремились дві робочі групи – громадська та офіціальна регіональна. Таке виокремлення було зумовлене більшою активністю громадськості. Зокрема, влітку 2006 р., коли більшість владних представників перебували в літніх відпустках, гро-

мадська робоча група (ГРГ), яку очолив В.В.Глазунов, перший проректор Запорізького гуманітарного університету «ЗІДМУ» вже на перших п'яти засіданнях у серпні-вересні 2006 р. розпочала активну діяльність:

- обговорила та схвалила Положення про ГРГ;
- розробила проект комунікативної стратегії, яка нараховувала понад 30 заходів, спрямованих на залучення до процесу всіх зацікавлених сторін – влади, бізнесу, громадськості, та провела низку зустрічей з представниками цих секторів суспільства;
- підготувала інформаційні пакети про процес стратегічного планування в Запорізькій області для зацікавлених сторін;
- створила базу даних активних громадських організацій регіону та направила до них листи з інформацією про проект та пропозицією подальшої співпраці, в результаті чого в подальшому була сформована регіональна мережа експертів-науковців, яких залучали до розробки різних аспектів стратегічного плану розвитку Запорізької області;
- створила перші цільові спеціалізовані групи (правову, екологічну, ґендерну, молодіжну, туристичну тощо), які відпрацьовували на різних етапах окремі специфічні компоненти стратегічного плану (альтернативи та сценарії розвитку, операційні цілі та плани дій тощо). Так, правова група підготувала два проекти Положення про громадську регіональну групу, в якій детально прописала її повноваження, статус та підпорядкованість, склад учасників та організаційну структуру, процедури та форми роботи, методи прийняття рішень, регламентні документи, відповідні терміни діяльності тощо.

Спочатку учасники громадської робочої групи вирішили працювати самостійно та паралельно по відношенню до офіційно створеної регіональної робочої групи, але після тривалих дискусій впродовж кількох засідань було прийнято рішення включити своїх 10 представників до регіональної робочої групи, щоб об'єднати зусилля всіх зацікавлених сторін, включаючи депутатів обласної та місцевих рад, громадські та бізнесові організації. Таким чином, вироблення пропозицій йшло від громадськості та локальних робочих груп, а прийняття рішень відбувалось на засіданнях регіональної робочої групи, за узгодженням позицій основних зацікавлених сторін – влади, бізнесу та громади. Сам механізм такої взаємодії був відпрацьований впродовж першого етапу проекту стратегічного планування – з липня до вересня 2006 р.

Офіційно Регіональна робоча група (РРГ) оформилась 14 вересня 2006 р. До неї увійшло 40 постійних членів – представників влади, бізнесу та громадських організацій, регіонального офісу проекту РВР та керівника пресслужби Запорізької ОДА. Представники владних структур та громадських організацій складали приблизно по 40 відсотків складу РРГ, кожен десятий представляв наукові структури, ще стільки ж – представників бізнесу.

Першим конкретним практичним кроком РРГ стало проведення її засідання 29 вересня 2006 р., на якому була розглянута та прийнята комунікативна стратегія залучення зацікавлених сторін до процесу планування розвитку Запорізької області. Учасники засідання запропонували внести до проекту декілька заходів, пов'язаних із залученням до процесу громадських

організацій, молоді, жінок та інших соціальних груп. Закінчилось засідання проведенням прес-конференції для журналістів з метою інформування населення області про зміст процесу стратегічного планування в регіоні, основні його етапи та напрямки роботи.

Для підтримки організації ефективної комунікативної взаємодії у липні 2006 р. в приміщенні Запорізької обласної державної адміністрації було відкрито Запорізький офіс проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток».



*Фото 6. Офіс проекту «Регіональне врядування та розвиток»*

На засіданні 17 жовтня 2006 р. громадська регіональна група розглянула проект плану заходів з розробки стратегії розвитку Запорізької області протягом періоду з вересня 2006 по квітень 2007 р., спрямованих на розробку та обговорення базового варіанту місії та бачення розвитку області, а також виробила систему інформування про хід процесу стратегічного планування в області через обласні та місцеві ЗМІ. Особливу увагу члени ГРГ приділили заходам із залучення молоді та студентів до процесу стратегічного планування розвитку області.

Запорізька обласна державна адміністрація звернулась до голів райдержадміністрацій та міських голів міст обласного значення (двадцять районів та п'ять міст) з пропозицією створити до 1 вересня 2006 р. територіальні робочі групи з підготовки стратегії розвитку області та відповідних локальних стратегій. Після консультацій та надання методичної допомоги практично всі локальні робочі групи було створено розпорядженнями місцевої влади. В деяких районах та містах такі групи були створені раніше, ще до звернення Запорізької ОДА. Наприклад, у м. Бердянську група працює вже восьмий рік, з часу розробки стратегічного плану розвитку міста. Але в більшості територіальних громад області такі групи були створені вперше.

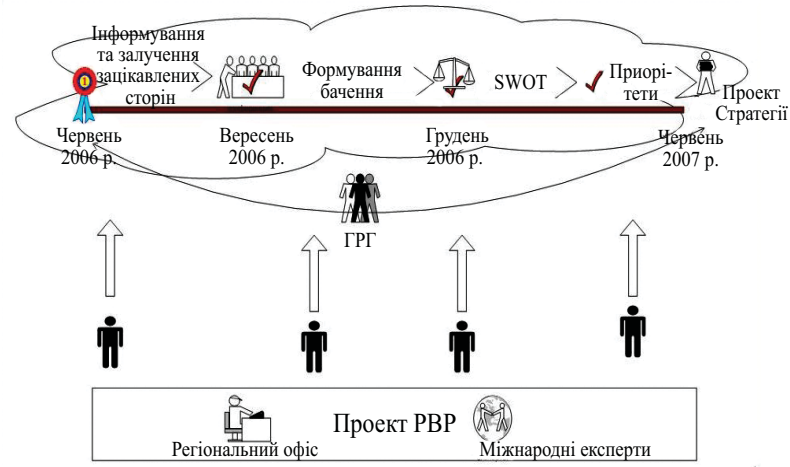



*Схема 2. Схема взаємодії із зацікавленими сторонами на етапах розробки стратегії розвитку Запорізької області*

Основною метою їх діяльності стало залучення місцевих представників влади, бізнесу та громадськості до процесу стратегічного планування розвитку області і до стратегічного планування розвитку місцевих громад, які ще такі плани не розробляли. За міжнародним досвідом, оптимальний варіант такої взаємодії полягає у розробці спочатку стратегії розвитку області, а вже потім у побудові стратегії розвитку поселень області. В цілому така взаємодія й склалася на практиці. Однак деякі ідеї та технології до розробки обласної стратегії були запозичені з аналогічного досвіду міст, які вже мали прийняті власні стратегії.

Процес розгортання організаційної структури завершився створенням ради з регіонального розвитку, яка об'єднала членів Регіональної робочої групи, громадської робочої групи та робочих груп із міст та районів області.

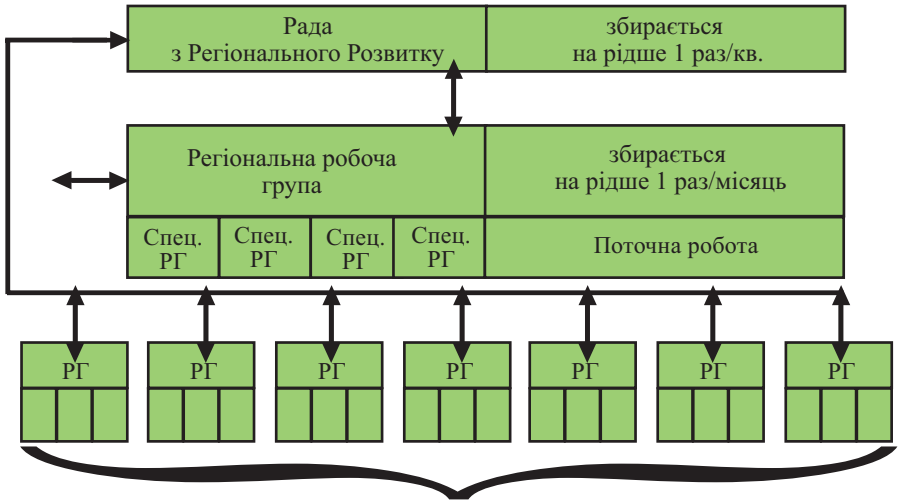



*Схема 3. Структура ради з регіонального розвитку*

Таким чином, на першому етапі на рівні області, у районах та населених пунктах була створена розгалужена організаційна структура стратегічного планування розвитку області. Процес відбувався із залученням громадськості, бізнесу та місцевих ЗМІ

### 1.3. Розробка комунікативної стратегії процесу стратегічного планування

Розробку комунікативної стратегії було започатковано в рамках міжнародного семінару «Успішний регіон, успішне планування: робота із зацікавленими сторонами», який відбувся 8 червня 2006 р. у м.Запоріжжя. В роботі семінару взяло участь понад 30 осіб – представників органів місцевої виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, наукових кіл. Інформаційне наповнення та супровід семінару здійснювали міжнародні та українські експерти Тібор Франк, Алан Вігода та Шахан Дермеджан (Канада), Далія Бардаускіне (Литва), Сергій Могильний та Володимир Назаренко (Україна).

Учасники семінару розділилися на групи з метою поетапної розробки конкретних завдань:

1) визначення кола сторін, зацікавлених у стратегічному плануванні Запорізької області;
2) розробки і представлення для загального обговорення механізмів комунікації між учасниками процесу планування – комунікативні рівні, форми та методи спільної взаємодії;
3) узгодження процесу стратегічного планування, визначення його етапів та розроблення плану спільних дій;
4) обговорення організаційних форм співпраці та визначення функцій основних суб'єктів процесу.



*Фото 7. Учасники міжнародного семінару «Успішний регіон, успішне планування: робота із зацікавленими сторонами» (8 червня 2006 р.)*

В результаті, учасники семінару визначили трьох ключових зацікавлених сторін:

1) владу, що має реальні інструменти розробки, фінансування та контролю виконання планів розвитку територій;
2) бізнесові структури, що здатні розробляти та реалізовувати різноманітні проекти забезпечення життєдіяльності та розвитку регіону;
3) активну громадськість, яка теж володіє ресурсами, зокрема інтелектуальними тощо.

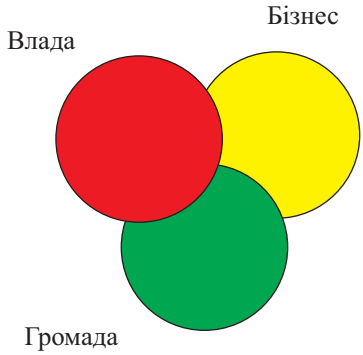



*Схема 4. Ключові зацікавлені сторони у розробці стратегії розвитку Запорізької області*

В процесі обговорення на семінарі виникали небезпідставні побоювання, що узгодити позиції основних зацікавлених сторін буде надзвичайно важко. Найбільша за чисельністю та найактивніша громадська група спочатку навіть наполягала на розробці альтернативного стратегічного плану.

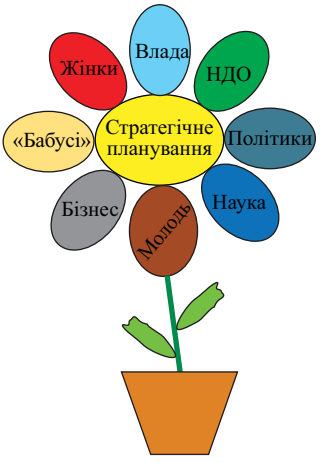



*Схема 5. Зацікавлені сторони (визначено при подальшій роботі)*

І все ж впродовж півторарічного процесу стратегічного планування вдалося уникнути конфронтації між основними зацікавленими сторонами. В результаті підготовлено спільний проект стратегічного плану розвитку Запорізької області з урахуванням позицій основних зацікавлених сторін.

Подальша робота показала, що всередині кожної з ідентифікованих зацікавлених груп виявлялися принципово різні, подекуди важко узгоджувані інтереси. Наприклад, представники влади на офіційних заходах виглядали справжнім монолітом, а в процесі інтерактивної взаємодії та дискусій із представниками громадськості та бізнесу часто втрачали рішучу самовпевненість. До того ж влада виявлялась дуже неоднорідною: помітно було суттєве розходження інтересів та позицій між управліннями обласної та районних держадміністрацій, між обласною, районними та міськими радами тощо.

Зрозуміло, що для кожної із величезної кількості зацікавлених груп і сторін потрібно було виділити і відповідні засоби комунікативної взаємодії.

У запалі було навіть висунуто властиве нашій ментальності максималістське гасло: дійти в процесі стратегічного планування до всіх без винятку жителів, скласти стратегічні плани розвитку кожного населеного пункту, об'єднати в єдиний план всі плани розвитку підприємств і т.д. Однак де взяти часові та фінансові ресурси, щоб виконати таку гігантську роботу? Чи це можливо і, головне, доцільно?

В результаті дискусій дійшли до спільної думки не прагнути змінити все, одразу і всюди, а створити такі організаційні структури та інформаційне забезпечення, щоб кожний зацікавлений міг взяти активну участь у процесі стратегічного планування громади розвитку області. Велику кількість різноманітних комунікативних засобів взаємодії з основними зацікавленими сторонами згрупували за трьома основними напрямками: організаційним, навчально-методичним та інформаційним.




*Схема 6. Комунікативна схема взаємодії «влада – громада»*

Формування комунікативної стратегії залучення зацікавлених сторін до процесу планування розвитку області здійснювалося протягом трьох місяців. В решті-решт комунікативна стратегія була затверджена на засіданні регіональної робочої групи і разом з «Планом реалізації стратегії розвитку Запорізької області на період з вересня 2006 по квітень 2007 р.» стала основним робочим документом для забезпечення розробки стратегії розвитку. В обох документах деталізувались заходи, спрямовані на розробку, системне інформування населення області про хід процесу стратегічного планування та залучення громади до цього процесу.

**Комунікаційна стратегія першого етапу процесу стратегічного планування розвитку Запорізької області**
**План дій на період з травня до вересня 2006 р.**

| Час та місце проведення | Назва заходу | Опис заходів | Стейкхолдери | Виконавці | Ресурси | Напрямки |
|---|---|---|---|---|---|---|
| травень, ЗОДА | Апаратна нарада в ЗОДА | Інформація першого заст. ЗОДА про результати стажування з питань стратегічного планування в Канаді | Нач. управлінь ЗОДА | перший заст . ЗОДА О.Ч. Сін | ЗОДА | Влада |
| травень ТПП, м.Запоріжжя | Засідання громадської організації (ГО) «Жіноча ліга» | Презентація Проекту РВР та залучення ділових жінок Запоріжжя до процесу СП | малий та середній бізнес | Рег. менеджер проекту | Запорізька торговельно-промислова палата | Громадські організації |
| травень, ЗОДА | Координаційна рада з питань підприємництва | Презентація Проекту РВР та залучення до процесу СП підприємців Запорізької обл. | малий та середній бізнес і ГО даної сфери | Перший заступник ЗОДА, заступник начальника головного управління економіки, рег. менеджер проекту РВР | ЗОГА | Бізнес-структури |
| червень, готель «Інтурист», м.Запоріжжя | Семінар «Успішний регіон, успішне планування: Робота з зацікавленими сторонами» | Проведення сесій з визначення стейкхолдерів та розробки основних напрямків комунікаційної стратегії | Активісти регіону: Представники влади, самоврядування, громадських організацій, бізнесу | Регіональний офіс та експерти проекту РВР | Проект РВР | Навчально-методичний |

| Час та місце проведення | Назва заходу | Опис заходів | Стейкхолдери | Виконавці | Ресурси | Напрямки |
|---|---|---|---|---|---|---|
| червень Регіональний офіс проекту, м.Запоріжжя | Експертиза результатів семінару | Узагальнення та систематизація результатів семінару | | Експерти проекту РВР | Проект РВР | Навчально-методичний |
| червень, ЗОГА | Засідання Наглядової ради проекту РВР | Презентація Проекту РВР та обговорення плану роботи проекту на наступний рік | члени НР проекту | Перший заступник ЗОДА, команда проекту | Проект РВР | Організаційний |
| червень, Енергодар | Зустріч з головами постійних депутатських комісій міської ради та депутатами Енергодарської міської ради | Надання консультацій стосовно роботи над планом стратегічного розвитку Запорізької області, та застосування комунікаційниї стратегії | депутати Енергодарської міської ради | Експерти проекту РВР | Енергодарська міська рада | Влада |
| червень, Токмак | Переговори з начальником управління Токмакського виконавчого комітету Мамчак А.П. | Консультація стосовно участі м. Токмак в процесі проботи над планом стратегічного розвитку Запорізької області | Посадові особи місцевого самоврядування / м. Токмак | Експерти проекту РВР | Токмацький міськвиконком | Влада |

*Схема 7. Комунікаційна стратегія (фрагмент)*

| № | Захід | Місяці | | | | | | | | | | | | Відповідальні та виконавці | Очікувані результати |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 10 | | 11 | | 12 | | 01 | | 02 | | 03 | | | |
| 1 | Діяльність регіональної робочої групи (РРГ) та цільових робочих груп з розробки Стратегії розвитку області | | | | | | | | | | | | | Запорізький регіональний офіс РВР, Запорізька ОДА | координація дій з розробки Стратегії розвитку області |
| | 1.1. Проведення засідань РРГ: | | | | | | | | | | | | | | |
| | – підсумки навчального візиту до Литовської республіки;<br>– затвердження плану роботи РРГ;<br>– затвердження плану розробки Стратегії розвитку Запорізткої області;<br>– обговорення базового варіанту Бачення та Місії | | 19 | | | | | | | | | | | | план роботи РРГ, план розробки Стратегії розвитку Запорізької області |
| | – звіт цільових робочих груп та відповідальних за заходи про проведену роботу;<br>– обговорення результатів семінару з проведення SWOT аналізу | | | | 23 | | | | | | | | | | звіти цільових робочих груп та відповідальних за заходи |
| | – затвердження формулювання Бачення та Місії | | | | | | | | | | | | | | |

*Схема 8. Піврічний план (фрагмент)*

Для реалізації кожного з етапів стратегічного планування складалися місячні, квартальні та річні плани дій, в яких конкретизувались групи зацікавлених сторін та відповідні форми комунікативної взаємодії з ними.

В результаті за розробленою комунікативною стратегією впродовж півторарічного процесу роботи над стратегією було проведено майже сто різноманітних заходів, у яких взяло участь більше двадцяти п'яти тисяч осіб.

Наведемо приклади деяких заходів, здійснених в рамках реалізації комунікативної стратегії. Так, для залучення до процесу стратегічного планування бізнес-структур поширювалась інформація через засідання координаційної ради з питань підприємництва, відкриті збори членів Запорізького обласного союзу промисловців та підприємців «Потенціал», обласної організації роботодавців, проведення круглих столів для представників бізнесу в Запорізькій області.

15 лютого 2007 р. в приміщенні Запорізької торгово-промислової палати відбулося засідання круглого столу за участю представників міжнародних фондів та організацій, які надають технічну допомогу чи реалізують свої проекти на території Запорізької області. Зокрема, були присутні представники: проекту РВР; спільного проекту СУАЛ – холдингу та USAID «Розвиток приватного та корпоративного партнерства»; проекту Світового банку «Екологічне партнерство для Запоріжжя»; USAID; OECD; Фонду Євразія; UCAN-Global Development Alliance, а також інших донорів та проектів. Учасники круглого столу констатували необхідність координування діяльності міжнародних проектів в області.

У роботі із владними структурами, перш за все, здійснювалися регулярні зустрічі з керівниками управлінь облдержадміністрації та депутатами обласної ради, підбиралася спеціалізована інформація для апаратних нарад, здійснювалося відповідне консультування працівників райдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування, забезпечувалася їх участь у засіданнях міських та районних робочих груп із стратегічного планування тощо.

До процесу стратегічного планування залучилася велика група громадських організацій та професійних об'єднань – «Запорізький обласний комітет молодіжних організацій», «Рада загальноміських громадських ініціатив», Асоціація фермерів Запорізької області, Рада ректорів вузів Запорізької області та ін. Кожна з них надавала конкретну дієву допомогу та інформацію. Так, громадська організація «Наша Україна» надала приміщення для проведення п'яти круглих столів з обговорення альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку області, громадський центр наукових досліджень «Північне Приазов'я» провів два соціологічних дослідження з метою діагностики проблем та ранжування пріоритетних напрямків регіонального розвитку тощо.

В цілому для залучення основних зацікавлених сторін використовувались такі поширені методи, як громадські зустрічі, збори, консультації, брифінги, виставки, розповсюдження спеціалізованої друкованої інформації (буклети, брошури, методичні матеріали, газетні публікації та компакт-диски), фокусні групи та соціологічні опитування.




*Схема 9. Комунікативна структура взаємодії*

У процесі розробки стратегії розвитку області склалася п'ятирівнева комунікативна структура взаємодії влади, бізнесу та громадськості:

1) поширення інформації щодо процесу стратегічного планування;
2) проведення консультацій з усіма зацікавленими і суспільно активними учасниками;
3) співробітництво із зацікавленими сторонами при визначенні бачення, місії, спільних цінностей та пріоритетів розвитку області;
4) партнерські відносини в ході розробки плану дій щодо реалізації стратегії;
5) надання необхідних повноважень для прийняття та оцінки відповідних рішень, здійснення моніторингу та оцінки реалізації стратегії.

У процесі стратегічного планування розвитку Запорізької області здійснювалося різноманітне інформаційне забезпечення. Регулярно проводилися прес-конференції для журналістів про всі заходи та напрямки здійснюваної роботи. У рамках медіа-підтримки процесу стратегічного планування на Запорізькій обласній та місцевих радіостанціях, на телеканалах «Алекс», «ТВ-5», «Юг-информ», «Местечко», «Бердянск-TV» були задіяні рекламні ролики та фільми, новинна інформація, інтерв'ю з найбільш активними представниками влади, бізнесу та громади, спеціалізовані програми (наприклад, передача «Аргумент»). Газетні статті та новинну інформацію опублікували майже всі обласні та місцеві газети: «Запорізька правда», «Субота+», «ГорожанинЪ», «Остров свободы», «Позиція», «Наше время плюс», «Миг», «Запорізька Січ», «Агро-партнер», «Південна Зоря», «Время и мы», «Здесь живем», навіть Всеукраїнський діловий журнал «Співдружність». Ця інформація у містах та районах обговорювалася на громадських зустрічах, під час проведення фокусованих груп із зацікавленими сторонами – владою, бізнесом та громадою, на спеціалізованих нарадах владних структур.

Безумовно, традиційні засоби масової інформації – газети, радіо, телебачення – стали основними медійними інструментами для жителів регіону. Крім того, були задіяні ресурси Інтернету. З приводу цього серед учасників стратегічного планування виникла дискусія, чи варто використовувати такі інструменти з огляду на те, що поки що, на жаль, Інтернет доступний лише невеликій частині населення. Вирішили, що незважаючи на невелику кіль-

кість користувачів Інтернету, важко зараз знайти лідерів територіальної громади, які б у тій чи іншій мірі не користувались ним. А саме вони – ключові суб'єкти як для самого процесу стратегічного планування, так і для поширення інформації серед основної маси населення.

Перш за все інформація про заходи та результати стратегічного планування публікувалась на офіційній веб-сторінці Запорізької облдержадміністрації. Інформаційний пакет для промисловців та підприємців був розміщений на веб-сторінці Запорізької торгово-промислової палати. Навчально-методичні та інформаційні матеріали для робочих груп із стратегічного планування були опубліковані в системі дистанційного навчання Академії управління та інформаційних технологій АРІУ-ЗНТУ (https://elearn.berdyansk.net/masterclass/ course/). У рамках медіа-підтримки з метою залучення мешканців регіону до процесу стратегічного планування, дослідження громадської думки щодо майбутнього розвитку області, реалізації плану заходів проекту був створений спеціалізований Інтернет-форум (http://ukrprostir.net/forum/).

Таким чином, у Інтернет-мережі була представлена фактично вся інформація про заходи в рамках процесу стратегічного планування розвитку Запорізької області. Фактично кожний мешканець області мав можливість безкоштовно зареєструватися та вільно висловлювати свої погляди щодо тих чи інших процесів, що відбуваються в області, а також давати свою оцінку заходам проекту, ділитися своїми враженнями і отримувати додаткову інформацію про процес стратегічного планування в області.

***Ґендерний аспект***

При розробці та реалізації комунікативної стратегії особливо враховувався ґендерний аспект – специфічні потреби та інтереси жінок, чоловіків, молоді, людей похилого віку, соціально вразливих верств населення тощо. З метою надання консультацій та практичних рекомендацій щодо більш активного впровадження ґендерної складової, включаючи питання залучення молоді до усіх заходів проекту на національному та регіональному рівнях, з 18 по 21 червня 2006 р. був організований візит канадського експерта з ґендерних питань Керол Хуліген. Заступник директора Департаменту сім'ї і ґендерної політики Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту Раїса Семенець під час зустрічі з міжнародним експертом підтвердила, що в Україні здійснюється активна робота з вирішення ґендерних проблем. Про це свідчить схвалення відповідних законів та указів. Зокрема, Указ Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», підписаний 26 липня 2005 р., Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», прийнятий Верховною Радою України 8 вересня 2005 р., та постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми з утвердження ґендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року» від 27 грудня 2006 р.

21 червня 2007 р. відбулася зустріч із представниками Програми «Рівні можливості» ПРООН. Керівник Програми Лариса Кобелянська, експерт з

питань регіонального ґендерного розвитку Ірина Ігнатова, канадський експерт з ґендерних питань Керол Хуліген поділилися інформацією про основні компоненти Програми: формування ґендерно-чутливої політики, підтримка зусиль громадянського суспільства у формуванні ґендерно-орієнтованої регіональної політики, впровадження ґендерних підходів через засоби масової інформації та освіту та ін.

26 червня 2007 р. в приміщенні Запорізької торгово-промислової палати відбулося засідання Асоціації ділових жінок Запоріжжя «Жіноча ліга». Основною метою зустрічі було обговорення питання про перспективи розвитку Запорізької області. З цього питання виступили Лариса Сізінцова, начальник управління культури та туризму Запорізької облдержадміністрації, Ніна Погорило, начальник туристичного бюро Запорізької торгово-промислової палати, та Ірина Лєх, керівник проекту «РВР» в Запорізькій області.

Ці та інші заходи в рамках розробки стратегії розвитку Запорізької області сприяли врахуванню ґендерної проблематики на всіх етапах процесу її розробки і в остаточному документі стратегії.

# РОЗДІЛ ІІ. ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

## 2.1. Формування бачення майбутнього розвитку та місії Запорізької області

***Загальні положення***

Формулювання бачення майбутнього є важливою відправною складовою процесу стратегічного планування. Часто значення цього етапу стратегічного планування ілюструють за аналогом з кораблем: бачення дає напрямок, в якому повинен рухатись корабель. Якщо не знати, куди йти, то й не прийдеш нікуди.

Формулювання бачення майбутнього включає копітку роботу зі збору та обробки інформації, визначення стратегічного ресурсу області, бачення майбутнього розвитку громади з позицій зацікавлених сторін. Основними характеристиками його є:

- чіткий виклад бажаного майбутнього;
- часовий діапазон від 5 до 20 років;
- забезпечення широкого консенсусу, тобто погодження бачення із якомога більшим колом зацікавлених сторін.

Бачення формулюється за участю різних рівнів територіальної громади області: села, району, міста обласного значення, обласного центру тощо. Але якщо в селі нескладно попросити всіх мешканців прийти на збори і з'ясувати всі питання, то вже в масштабах навіть не дуже великого міста такий підхід неможливий.

Зрозуміло, що своє бачення та місію має розробляти територіальна громада і тільки вона, в жодному разі не структури, зовнішні щодо неї. При цьому слід враховувати, що стратегічне планування – не точна наука, однакова для всіх регіонів. І хоча напрацьовано вельми обширний і різноманітний арсенал методів стратегічного планування, жодний із інструментів не є обов'язковим для кожної громади. Питання вибору і використання інструментів відносне і залежить лише від самої територіальної громади – її активних громадян, рівня ментальності населення, відповідальності політичних лідерів та керівників. Тому практика написання стратегічних планів для конкретної територіальної громади якимось академічним науково-дослідним інститутом чи, хай і національним, університетом або інститутом регіональних досліджень, навіть громадським ресурсним центром за межами територіальної громади, не дасть іншого результату, окрім чергового «полковника»[1]. Цей план не

1 Під терміном «полковник» слід розуміти книгу чи інший матеріал підготовлений і поставлений на полицю, без використання за призначенням.

буде «живим», надихаючим на активні дії та високу свідомість і політичну культуру.

Практика показує, що в різних місцевостях люди в принципі прагнуть одного – якнайкомфортнішого життя на даній території. А от форма і смислові акценти – досить своєрідні. Отже, порівняємо варіанти бачень розвитку:

Бачення м. Ванкувер (Канада)

- сталий розвиток сьогодні і завтра,
- місце, де люди живуть, працюють та процвітають у динамічних громадах.

Бачення Запорізької області:

- екологічно чистий,
- економічно самостійний регіон
- з високоякісними послугами,
- здоровим способом життя населення,
- привабливий для залучення інвестицій.

Бачення Закарпатської облласті:

- самостійний регіон з унікальним довкіллям,
- життєздатним розвитком,
- економічними можливостями,
- підтримкою ділової активності.

***Розпочали з семінару…***

Перший етап процесу стратегічного планування розвитку Запорізької області розпочався з міжнародного семінару: «Реалістичне бачення майбутнього в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області», який було проведено 22 вересня 2006 р. у м. Запоріжжі. Метою даного семінару було напрацювання базового формулювання бачення майбутнього області. Ідея полягала у тому, щоб, маючи напрацьований базовий варіант бачення майбутнього області, обговорити його потім з усіма зацікавленими сторонами у всіх куточках області і узагальнити остаточний варіант на засіданні Регіональної робочої групи. Для напрацювання базового варіанту, що відображає бачення представників різних груп області, важливо було забезпечити їх участь у даному семінарі. До участі в ньому запросили раніше виявлених активних учасників процесу стратегічного планування розвитку області, зокрема й представників влади, бізнесу та громадськості.

На початку семінару регіональний керівник проекту «Регіональне врядування та розвиток» Ірина Лєх презентувала результати реалізації першого етапу – комунікативну стратегію та план дій щодо проекту розробки стратегії. Українські експерти розробили та розповсюдили серед учасників семінару посібник з формування бачення, розроблений відповідно до рекомендацій канадських експертів, та зразок анкети для колективного узгодження думок щодо спільного майбутнього.



*Фото 8. Учасники семінару «Формування бачення майбутнього розвитку Запорізької області» (22 вересня 2006 р., Запоріжжя)*

На семінарі, насамперед, було уточнено зміст поняття «бачення майбутнього» – це ідеальна модель майбутнього, сформульована за участю всіх зацікавлених сторін. Для прикладу, Алан Коен, мер американського міста Ітака (штат Нью-Йорк) після спілкування з працівниками виконкому міста-партнера Комсомольська запропонував таке бачення майбутнього: «Комсомольськ має бути найкращим малим містом України для проживання, де є можливості для всіх». Отже, бачення – це загальна декларація, яка описує бажане майбутнє територіальної громади на найближчі 10 – 20 років та окреслює складові згаданого майбутнього.

Виступи представників місцевого врядування, ради з регіонального розвитку, бізнесових структур, громадськості та вчених присвячувались, перш за все, принциповим засадам залучення громадськості до процесу формулювання бачення, використанню методів збирання та обробки необхідних даних, забезпеченню комунікативної стратегії поширення та обговорення бачення та місії в районах області.

Для проведення другої частини семінару було використано канадську методику формулювання бачення майбутнього, особливістю якої є використання серії комбінованих обговорень у великих та малих групах, в результаті чого кожний учасник робив свій внесок у кінцевий колективний результат. Згідно з методикою учасникам необхідно пройти 11 кроків:

1. Організація роботи великих та малих груп зацікавлених сторін;
2. Визначення переліку основних бажаних якостей майбутнього;
3. Ранжування пріоритетів;
4. Обговорення та вибір пріоритетів;
5. Уточнення повного списку всіх пропозицій;
6. Розробка бачення майбутнього для кожного сектору суспільства (влади, бізнесу, громади);
7. Обґрунтування проектів бачення за інтересами зацікавлених сторін;

8. Обговорення способів інтеграції варіантів бачення;
9. Формулювання загального проекту бачення;
10. Обмін думками щодо формулювання місії;
11. Планування обговорення бачення та місії в територіальних громадах області.

***Перший крок*** передбачав роботу з усіма групами зацікавлених осіб. Йому передувала ґрунтовна організаційна підготовка. Близько 60 осіб розмістились за окремими столами для того, щоб було зручно працювати як в малих групах, так і всім разом.

Важливою складовою цього кроку стало спільне формування базових правил роботи на семінарі. Так, учасники семінару погодились, наприклад, дати можливість кожному з присутніх стисло висловлюватися впродовж щонайбільше двох хвилин. Виступи в межах ліміту часу було заборонено переривати. Така процедура роботи дозволила враховувати різні інтереси представлених суспільних груп. Це сприяло створенню доброзичливої атмосфери, в якій кожний учасник мав змогу пояснити свою позицію. Для запобігання перевищенню тривалості виступів у гумористичній формі пропонувалось показувати учасникам скотч як символ того, що найбільш невгамовним особам доведеться «заклеювати рот».

***Другий крок*** визначення бачення майбутнього, на який відводилося загалом 60 хвилин, також здійснювався всіма учасниками. Спочатку ведучий пояснив завдання: кожний учасник зобов'язувався запропонувати три найважливіші якості, які область має набути, з його точки зору, протягом наступних 10 – 20 років. Всі висловлені ідеї записувались на великому аркуші паперу (або фліпчарті). Думка кожного фіксувалась різнокольоровими маркерами, позначалась на аркуші окремими «галочками». Якщо ідеї повторювались, то кожна з них фіксувалась додатковою «галочкою» за методикою ручного соціологічного підрахунку.

Потім упродовж 20 хвилин всі висловлені якості були поділені на групи за сферами інтересів або секторів, що стосувались, наприклад, охорони здоров'я, молодіжних проблем, промисловості, довкілля, врядування тощо. Вони були виписані на окремі аркуші. В процесі такої роботи важливо було переконатись, що всі ідеї учасників записані і згруповані належним чином.

***Третій крок*** процесу визначення спільного бачення майбутнього здійснювався впродовж 35 хвилин за допомогою 7 малих груп, сформованих з числа учасників семінару за сферами інтересів, ідентифікованих на попередньому кроці. Учасникам роздали великі аркуші та перелік важливих рис майбутнього області (визначених шляхом мозкового штурму). У кожній групі призначався секретар (реєстратор). Мета роботи – виокремити основні характеристики бажаного майбутнього за окремими сферами інтересів.

Висунуті якості докладно обговорювались учасниками та ранжувалися залежно від рівня їх важливості. У цьому процесі відкидались надто нереалістичні наміри. За результатами етапу було складено перелік згрупованих за рубриками бажаних якостей майбутнього Запорізької області.

***Четвертий крок*** визначення бачення майбутнього здійснювався знову всіма учасниками у великій групі впродовж 30 хвилин. Доповідачі, в 5-хвилинних виступах, повідомляли про результати роботи кожної малої групи. Надавалось право доповнювати або уточнювати ці виступи іншим членам групи, а також ставити питання будь-кому із присутніх. Таке обговорення було проведене з метою дати можливість всім переконатись у тому, що результати роботи в малих групах зрозумілі і прийнятні.

***П'ятий крок*** формулювання бачення майбутнього здійснювався впродовж 20 хвилин під час невеличкої перерви для учасників зібрання. Ведучий склав перелік усіх питань для подальшого розгляду в спеціалізованих малих групах. У цей час дуже важливо було не втратити поступального руху, зберегти інтерес учасників для продовження роботи.

***Шостий крок*** здійснено малими групами впродовж 20 хвилин. Метою роботи стала розробка бачення майбутнього для вибраної конкретної сфери інтересів обсягом до однієї сторінки. Важливо було переконати учасників у тому, що конче необхідно врахувати пропозиції інших груп. Наприклад, група з питань розвитку туризму мала ідеї стосовно працевлаштування молоді, а група з розвитку промисловості мала обов'язково звернути увагу на екологічні проблеми. Для більш ефективної роботи, щоб уникнути домінування в групі однієї особи-лідера, в групах змінювали секретарів (реєстраторів).

***Сьомий крок*** формулювання спільного бачення майбутнього здійснювався ведучим разом з представниками малих груп (по одному від кожної) впродовж 30 хвилин. Метою цієї роботи стала розробка загального проекту бачення майбутнього області, який об'єднує всі бажані якості та характеристики області. Результатом цієї роботи стали первинні формулювання бачення, які були роздруковані для всіх учасників.

***Восьмий крок*** полягав у здійсненні всіма учасниками у великій групі впродовж 20 хвилин відбору кращих проектів бачень та інтеграції їх в одне бачення, яке за пропозиціями учасників корегувалось та доповнювалось.

***Дев'ятий крок*** здійснювався у малих групах впродовж 30 хвилин. Метою цієї роботи стало окреслення загальними словами основних напрямків реалізації сформульованого бачення майбутнього області у відповідній конкретній сфері інтересів. Під час здійснення цієї роботи знову важливим було врахування всіма учасниками інтересів інших малих груп.

***Десятий крок*** здійснювався у великій групі. Впродовж 60 хвилин йшов інтенсивний обмін думками щодо формулювання місії з урахуванням результатів попередньої роботи малих груп за конкретними якостями бажаного майбутнього області.

***Одинадцятий, заключний крок*** також здійснювався всіма учасниками у великій групі впродовж 60 хвилин. Результатом цієї роботи стало підсумкове формулювання вихідного бачення майбутнього та місії.

Далі учасники семінару взяли участь у діловій грі-конкурсі, де кожен на спеціальних кольорових наклейках (червоні – від влади, блакитні – від бізнесу та жовті – від громади) писав своє формулювання бачення розвитку області, а потім шляхом рейтингового голосування всі варіанти зводились

до інтегративного узагальнення. Результатом цих кроків став первинний варіант бачення майбутнього області, а саме: «Запорізька область – відкрите громадянське суспільство з європейськими стандартами якості життя, що включають:

- прозору політику влади на всіх рівнях;
- самодостатність територій та їх громад;
- привабливий для інвестицій фінансовий та високотехнологічний центр зі сталим розвитком промисловості та сільського господарства;
- високий рівень освіти та культури населення, політичної та громадської грамотності;
- екологічно безпечний, зелений та красивий (привабливий) регіон з раціональним використанням земель сільськогосподарського призначення та інших природних ресурсів;
- розвинуту курортно-туристичну сферу;
- розвинуту соціальну сферу, широкий та якісний ринок послуг;
- умови для реалізації здорового способу життя населення;
- високоякісне медичне обслуговування;
- розвинуту інфраструктуру в сільській місцевості;
- розвиток малого бізнесу та зеленого туризму в сільській місцевості тощо».

***Формулювання місії та цінностей області***

Стратегічне планування не обмежується формулюванням бажаного у майбутньому ідеального образу міста, регіону чи країни. Іноді розробляють формулювання місії території – шляхів його досягнення.

На семінарі «Реалістичне бачення майбутнього в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області» виникла дискусія щодо розуміння поняття місії як частини документа стратегічного планування. У вітчизняному розумінні місія сприймалась як призначення, певне функціональне покликання організації (влади, громади). У розумінні канадських експертів місія є комплексом заходів для досягнення бажаної мети, це цілком конкретні напрямки досягнення визначеного бачення майбутнього територіальної громади.

Учасники семінару сформулювали обидва варіанти місії:

1) У вітчизняній традиції – «об'єднання зусиль влади, бізнесу та громади задля економічного та духовного розвитку регіону»;
2) З врахуванням канадського досвіду – «Запорізький край – історико-культурна столиця південно-східного регіону України:

- Запорізький край – екологічно безпечний регіон;
- Запорізький край – курортно-туристичний регіон;
- Запорізький край – інвестиційно привабливий регіон;
- Запорізький край – регіон з розвинутими індустріальним та аграрним потенціалом;

- Запорізький край – регіон високої управлінської культури із самодостатніми громадами, спроможними до самоврядування;
- Запорізький край – регіон з високим рівнем життя та соціально-правового захисту населення».

В ході подальшого обговорення окреслені вище напрямки були доповнені та, зрештою, набули такого вигляду:

- впровадження європейських стандартів в управління розвитком області;
- формування базових умов партнерства – активний діалог «влада – громада»;
- ефективна система звіту влади перед громадою;
- участь широких верств громадськості та бізнес-структур у розробці та прийнятті колегіальних рішень;
- моніторинг виконання прийнятих рішень органами місцевої влади та місцевого самоврядування, а також контроль на всіх стадіях виконання та інформування громадськості про політичне й громадське життя регіону;
- врахування екологічної складової при розробці та реалізації різноманітних стратегій і програм стійкого (поступального) розвитку: розвиток екологічного менеджменту, моніторинг та правозастосування; управління природоохоронними витратами для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій для виробництва екологічно чистої продукції, розвитку відновлюваних альтернативних джерел енергії (виробництво біодизелю та біоетанолу); вдосконалення економічних, регуляторних та інформаційних інструментів екологічної політики;
- організація стратегічного планування кожної територіальної одиниці, виходячи з місцевих ресурсів, враховуючи основну мету: самодостатність територій та їх громад через кооперацію та інтеграцію;
- розвиток економіки шляхом залучення інвестицій, підтримки перспективних галузей економіки, орієнтація економіки на кінцевий продукт, збереження та розвиток наукомістких виробництв;
- збільшення зайнятості населення та наближення зарплат до рівня 4-5 прожиткових мінімумів, підвищення рівня та якості життя (медицина та освіта);
- пільгова податкова система для підприємств, що забезпечує всебічний розвиток особистості тощо.

В цих напрямках викладено перший варіант особливої системи певних корпоративних цінностей, що стосуються як працівників виконавчої влади, так і жителів територіальної громади. Такі цінності є основою культури управління, яка серед різноманітних організаційних змін є найбільш стабільним фактором, навколо якого згуртовується управлінська команда. «Зростити» таку систему цінностей – справа тривала та копітка.

Система подібних корпоративних цінностей місцевої влади, як правило, розподіляється на дві основні групи: цінності владної структури щодо працівників влади і щодо громади.

Учасники семінару визначили першу групу цінностей таким чином:

- зручні та безпечні умови роботи з необхідним для цього обладнанням;
- безперервне базове та розширене навчання для покращення робочих навичок;
- вільний доступ до інформації, необхідної для виконання роботи;
- достатня для гідного життя оплата праці;
- оптимальна чисельність працівників для ефективного виконання покладених завдань;
- формальне та неформальне спілкування між працівниками різних підрозділів;
- повага гідності працівників і мешканців територіальної громади;
- підтримка працівниками один одного і спільної справи;
- повноцінне життя на роботі і вдома.

Друга група цінностей місцевої влади щодо громадян була сформульована так:

- знання про те, чого хочуть і потребують люди;
- створення та втілення нормативних документів, які сприяють підтримці громадського порядку та захисту прав громадян;
- надання громадянам якісних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, залучення до спорту та культурних цінностей;
- розбудова більш прозорої економіки, розвиток міської інфраструктури і ресурсів, підтримка існуючих і нових підприємств, залучення інвестицій, забезпечення адекватних фінансових ресурсів для міських програм та сервісів;
- співпраця з громадськими організаціями для надання послуг населенню та доступу до додаткових ресурсів;
- підтримка залучення громадян до управління громадськими справами;
- партнерські стосунки з іншими регіонами та всіма рівнями влади;
- створення позитивного іміджу регіону;
- стратегічне і операційне планування майбутнього громади;
- покращення природного довкілля тощо.

Світова практика показує, що все більше компаній, організацій, галузей і професійних асоціацій на допомогу своїм керівникам розробляють етичні кодекси поведінки – сукупність моральних принципів і цінностей, що впливають на дії та рішення окремої людини або групи людей. Корпоративні рішення регулюють прийняття основних рішень, забезпечують виразність цілей і сприяють поширенню вироблених норм на діяльність представників влади.

До числа основоположних і взаємопов'язаних цінностей, на яких будується корпоративна культура органів державного управління, часто включають такі:

- відкритість і прозорість – можливість отримання достовірної інформації щодо ухвалених рішень на всіх рівнях управління;
- боротьба з корупцією – із зловживаннями державною посадою, до яких вдається службовець, щоб отримати користь для себе або близьких осіб;
- персональна відповідальність перед громадянами регіону як за власні, в тому числі злочинні, вчинки, так і за стан справ у сфері своєї компетенції, незалежно від посад і рангів, та ін.

Такі, здавалося б, суто абстрактні положення з успіхом можна використовувати як на організаційному, так і на персональному чи міжособистісному рівнях при вирішенні багатьох проблем, які не можуть бути урегульовані в межах чинних законів та правових положень.

Етичний кодекс, бачення та місія не можуть і не повинні бути запровадженими суто формально розпорядженням чи рішенням ради, оскільки це не тільки адміністративний, а й колективний документ, прийнятий свідомо на основі всебічного, розширеного обговорення. Подібні документи вивішують на видному місці, добре доступному як для штатних працівників, так і для відвідувачів, практично в кожній кімнаті адміністрації. Для працівників – це нагадування, а відвідувач може на власному досвіді пересвідчитись, чи справді даний чиновник є відданим проголошеним командним принципам та цінностям.

Таким чином, в результаті роботи семінару за участю широких кіл громадськості, представників влади та бізнесу було створено проект вихідного формулювання бачення та місії майбутнього розвитку Запорізької області, а також системи цінностей взаємодії влади та громади. Впродовж реалізації проекту стратегічного планування вони «шліфувалися» залежно від результатів широкого обговорення в районах, містах, селах області відповідно до висловлених представниками громади побажань. В результаті був отриманий продукт як колективної дії, так і індивідуальних внесків кожного учасника. Динамічна групова робота викликала особливий інтерес, активізувала творчий потенціал учасників зібрання. Тому документ кожним партнером був сприйнятий як свій власний та із задоволенням передавався більш широкому загалу, щиро пропагувався у різних цільових аудиторіях.

***Залучення зацікавлених сторін на цьому етапі***

Робота по формулюванню бачення майбутнього передбачала, по-перше, постійне інформування жителів області з тих питань, які були предметом обговорення на семінарі. По-друге, не менш важливе – організацію «зворотного зв'язку», тобто збір та обробка великого обсягу інформації щодо бачення майбутнього розвитку громади з позицій якомога більше зацікавлених сторін. Адже важливо, щоб такі форми поширення та збору інформації щодо сформульованих бачення та місії розвитку Запорізької області не були

нав'язані «зверху», щоб вони обґрунтовувались самими учасниками семінару і були рекомендовані ними для влади та організаторів проекту. Тому наприкінці семінару особлива увага приділялась узгодженню проекту базового формулювання бачення та місії майбутнього розвитку Запорізької області з комунікативним планом для більш широкого обговорення та поширення в області.

У процесі проведення семінару за спеціально розробленим опитувальником всі учасники надали пропозиції щодо ефективної реалізації комунікативної стратегії цього етапу стратегічного планування розвитку Запорізької області. В результаті подальшого обговорення було рекомендовано використовувати найрізноманітніші форми комунікацій:

- навчальні семінари, тренінги, конференції;
- зустрічі із зацікавленими сторонами (збори, наради, фокус-групи);
- конкурси на краще бачення майбутнього (малюнків та есе в навчальних закладах тощо);
- репрезентативні соціологічні дослідження, інтерв'ю та анкетне експрес-опитування;
- круглі столи та дебати;
- прес-клуб для журналістів, проблемні огляди в ЗМІ, телеефір;
- Інтернет-забезпечення (веб-сторінка, електронна пошта, форуми, дистанційне навчання);
- переговори та наради у владних структурах;
- громадські слухання;
- скриньки пропозицій;
- газетні вставки, статті, матеріали для обговорення, листівки тощо.

На практиці основним інструментом в процесі формулювання реалістичного бачення майбутнього області стало проведення консультацій з представниками та лідерами різноманітних груп населення. Цільовою аудиторією для такої роботи стали жителі територіальної громади, владні структури, бізнес-середовище, громадські організації, наукові установи, навчальні заклади тощо.

***Як тривало обговорення із зацікавленими сторонами?***

За результатами семінару Запорізька обласна державна адміністрація направила звернення до всіх голів райдержадміністрацій області та міських голів міст обласного значення щодо проведення в районах та містах області широкого обговорення варіантів та пропозицій бачення та місії розвитку Запорізької області на основі створених робочих груп з розробки стратегії розвитку територій. Для цього планувалось проведення зустрічей із представниками влади, бізнесу, громадським активом та журналістами з метою обговорення бачення майбутнього розвитку Запорізької області та висвітлення його у ЗМІ та анкетування учасників цих зустрічей.

З вересня до грудня 2006 р. використовувались такі комунікативні форми роботи:

- два міжнародні семінари з формулювання реалістичного бачення майбутнього в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області та узгодження базового варіанту бачення і місії із врахуванням висловлених пропозицій (відбулися 22 вересня та 15 листопада 2006 р. у Запоріжжі), які включали спеціалізовані тренінги;
- соціологічне анкетне опитування активу області;
- чотири кущові семінари в районах області;
- контент-аналіз матеріалів скриньки пропозицій і обговорення результатів у регіональних робочих групах;
- зустрічі із зацікавленими сторонами у різних формах: конференцій у вузах, фокус-груп, зборів, нарад у владних структурах, круглих столів, інтерв'ю, громадських обговорень, дискусій та дебатів тощо;
- конкурси на краще бачення майбутнього: професійні, малюнків, есе в навчальних закладах тощо;
- Інтернет-обговорення (веб-сторінки, форуми, система дистанційного навчання);
- проблемні огляди в ЗМІ, газетні вставки, вкладиші, матеріали для обговорення, статті, листівки, прес-клуб для журналістів, телеефіри тощо.

До обговорення були залучені жителі територіальної громади, владні структури, бізнес-середовище, громадські організації, навчальні заклади та наукові працівники.



*Фото 9. Учасники кущових семінарів з обговорення бачення майбутнього розвитку Запорізької області*

Для якнайширшого залучення активних представників громадськості та членів робочих груп зі стратегічного планування розвитку районів та населених пунктів у жовтні – листопаді 2006 р. в містах Бердянськ, Енергодар, Токмак та Гуляйполе були проведені чотири «кущові» семінари, на яких обговорено базовий варіант бачення та висловлено багато цікавих пропозицій у доповнення до базового варіанту бачення розвитку Запорізької області.

Так, в Енергодарі була висловлена така пропозиція бачення майбутнього:

«Запорізька область – це:

- регіон з високим рівнем культурного розвитку населення, розвинутою економічною структурою, екологічно чистий и політично чесний;
- регіон з громадою, згуртованою на основі духовності та патріотизму;
- регіон з розвинутим громадянським суспільством, основаним на законності і правопорядку, на рівноправному партнерстві громадян і влади, високих професійних та моральних якостях публічної влади, регіон зразкового і самодостатнього врядування;
- регіон з високим рівнем життя та правовою захищеністю своїх жителів;
- регіон з розвинутою різноманітною економічною структурою;
- регіон – центр інноваційної діяльності й розробки наукомістких технологій;
- регіон з розвинутою системою підтримки бізнесу;
- регіон з екологічно вихованим населенням та екологічно безпечною промисловістю та ін.».

В Токмаку 1 листопада 2006 р. було рекомендовано підтримати такий варіант доповненого базового бачення:

«Запорізька область – це регіон з:

- різноманітними культурними міжнародними зв'язками;
- створеним стійким брендом Запорізького краю – Хортиця;
- якісними транспортними комунікаціями;
- розвинутими тепловими мережами, створеними на базі енергозберігаючих технологій;
- ефективною технологією переробки побутових відходів та ін.».

В м. Гуляйполі висловили свій варіант:

Запорізька область – це регіон з:

- розвинутим туризмом на базі культурної та історичної неповторності краю (Хортиця, Кам'яна Могила, місця, пов'язані з іменем Н.Махно, тощо);
- розвинутою переробною промисловістю;
- розвинутим аграрним комплексом;
- структурованим комунальним господарством (місто та село) на основі енергозбереження та ін.

У Бердянську зробили наголос на:

- прозорій політиці влади на всіх рівнях;
- високорозвинутому агропромисловому комплексі з екологічно чистими технологіями;
- самодостатності територіальних громад;
- розвинутій соціальній сфері, різноманітному якісному ринку послуг;
- розвитку курортного бізнесу і туризму тощо;

Отже, було очевидним, що на різноманітних семінарах та подальших обговореннях спільно наголошувалося на прозорості дій влади всіх рівнів, самодостатності територіальних громад, високо розвинутому агропромисловому комплексі з екологічно чистими технологіями, розвитку соціальної сфери, широкого якісного ринку послуг, курортного бізнесу та туризму.

Для узгодження великого розмаїття думок про бачення майбутнього громадським центром наукових досліджень «Північне Приазов'я» у жовтні – листопаді 2006 р. було проведено соціологічне анкетне опитування 1476 жителів м. Запоріжжя, міст обласного підпорядкування, сіл, райцентрів тощо, які представляли громадськість, органи влади та бізнес-структури. Соціальний склад опитуваних достатньо репрезентативний: 45,12 % – віком 29–45 років, 31,30 % – 46–60 років, 19,51 % – до 28 р., 2,85 % – старші 60 років; жінок на 5 відсотків більше, аніж чоловіків; 66,46 % – люди з вищою, 18,29 % – з середньою спеціальною та 8,13 % – з середньою освітою.

Вражає висока активність людей, яким були роздані анкети. Менше трьох відсотків із них не дали відповіді на питання: «Чи вважаєте Ви необхідним планування майбутнього Запорізької області?» 1278 чоловік, а це 86,59 % до загального числа опитаних, дали однозначно ствердну, а ще 4,47 % – частково ствердну відповідь. Таким чином, у тій чи іншій мірі необхідність стратегічного планування регіону підтримали 91,06 % респондентів. Число відвертих противників стратегічного планування області склало 27 осіб із 1476.

Абсолютна більшість опитуваних (86,8 %) повністю або частково погодилась із сформульованими учасниками міжнародного семінару в м. Запоріжжі 22 жовтня 2006 р. місією та баченням розвитку Запорізької області. І приємно, що половина з них погоджувалась не механічно, а із своїми зауваженнями та доповненнями, а 4,67 % опитаних запропонували навіть альтернативні варіанти, які пізніше були також включені до обговорення регіональною робочою групою зі стратегічного планування. Понад 80 % респондентів вважали необхідним планування власного життя, сімейного бюджету, 85–88 % – позитивно поставилися до ідеї планування діяльності відділу, підприємства, фірми, мікрорайону, міста, регіону, країни в цілому. Знайшлось і 5,5 % жителів, у яких ідея стратегічного планування викликає неприйняття. Причому більш скептично ставляться до цього чоловіки.

І все ж в цілому опитування показало, що така ідея здатна об'єднати більшість мешканців територіальної громади, якщо підкріпити її чітким формулюванням перспектив та пріоритетів, включаючи до них екологію, туризм, цивілізований бізнес, комфортний побут, особисту безпеку, високий заробіток, реальну можливість вільного розвитку особистості.

Паралельні опитування проводилися і в територіальних громадах. Так, у Приморську анкети були розміщені у вигляді вирізних купонів, які після заповнення вкидали у встановлені на території міста спеціальні скриньки. У цьому опитуванні взяли участь передплатники та читачі преси, що значно збільшило кількість активних учасників. Аналіз анкет показав, що 80 % респондентів виділили екологічну безпечність, розвиток інфраструктури села

та енергозбереження як основні напрямки розвитку. 30 % респондентів багато уваги приділили високому рівню життя населення, соціальному захисту, правопорядку. Кожна п'ята анкета містить вимоги щодо реформування житлово-комунальної сфери.

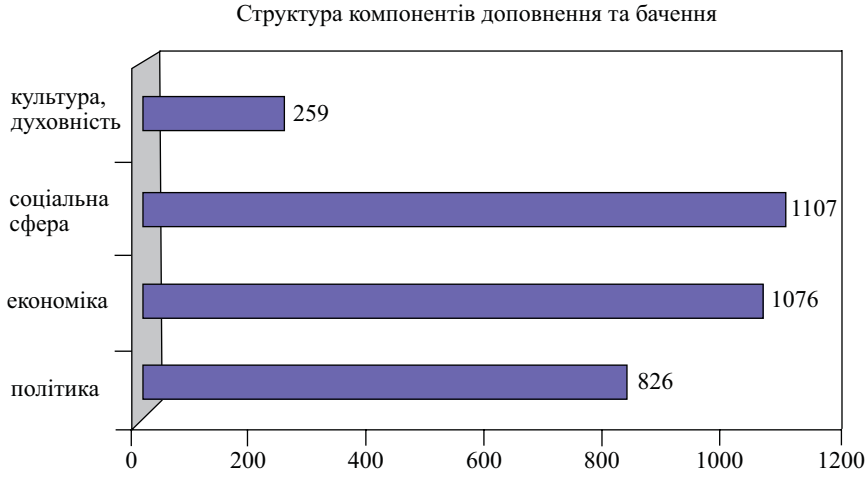



*Схема 10. Структура компонентів доповнення до бачення*

Для залучення молоді до визначення бажаного майбутнього було оголошено проведення обласного конкурсу дитячого малюнку та творчих робіт «Запорізька область – очима молодих». Молодь у малюнках та шкільних творах-есе яскраво-образно відобразила свої сподівання та інтереси, що викликало зацікавленість у їх батьків, представників інтелігенції, громадськості в цілому.

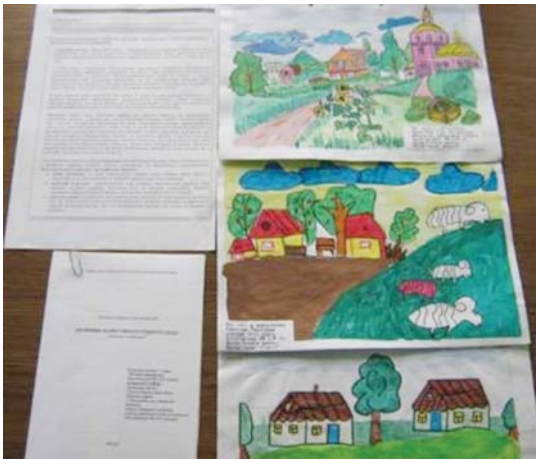


*Фото 10. Дитячі малюнки і творчі роботи*

12 грудня 2006 р. у Запорізькому відділенні Асоціації міст та громад України представники місцевого врядування та голова Запорізького відді-

лення Асоціації Іван Щербаха підбили підсумок та визначили переможців за номінаціями «Дитячий малюнок» та «Творча робота». Ними стали учениця школи мистецтв із Запоріжжя та представник Мелітопольської місцевої влади за роботу про роль стратегічного планування в розвитку міста.



*Фото 11. Учасники молодіжного дискусійного клубу у Запорізькому Гуманітарному Університеті*

13 грудня 2006 р. на засіданні дискусійного клубу на тему «Участь молоді у стратегічному плануванні регіонального розвитку» у Запорізькому Гуманітарному Університеті своє бачення територіального розвитку висловили студенти вищих навчальних закладів області.

У той же день у Запорізькому Прес-клубі журналісти ознайомились з підсумками третього обласного конкурсу дитячого малюнку та творчих робіт «Запорізька область – очима молодих». Журі визначило п'ять переможців у номінаціях:

- найкращий дитячий малюнок;
- найкраща творча робота;
- найкращий шкільний твір;
- найактивніша школа;
- найкращий логотип процесу планування регіонального розвитку.

Девізом процесу регіонального розвитку одностайно була обрана назва «Запорізька перспектива». Найкращим логотипом було визнано роботу канадського добровольця українського походження Михайла Шубеляка. Заступник Запорізької облдержадміністрації Володимир Кальцев вручив переможцям, які приїхали з різних куточків області, призи та сертифікати. Особливе враження на присутніх справили дві переможниці. Перша – сільська дівчинка, яка жодного разу до цього не виїжджала зі свого села, але

написала чудовий твір-есе на тему «Мій рідний край». Друга переможниця конкурсу малюнків отримала специфічний подарунок – пристрій для подолання глухоти і вперше змогла почути музику. Результати конкурсів журналісти висвітлили у багатьох засобах масової інформації обласного та місцевого рівнів.




*Фото 12. Логотип процесу стратегічного планування*

Після нагородження переможців у тому ж таки Запорізькому Прес-клубі було проведено засідання за темою «Якою бачать Запорізьку область влада, бізнес і громадськість». З цікавими презентаціями та пропозиціями про заходи щодо визначення бачення та місії з різноманітних позицій виступили як члени регіональної робочої групи, так і широке коло основних зацікавлених сторін.

***Підбиття підсумків роботи***

Заключним «акордом» колективного пошуку образу Запорізького краю на майбутні роки став семінар, що відбувся 15 листопада 2006 р. у Запоріжжі. Спочатку його учасники ознайомились із результатами формулювання попереднього, базового варіанту бачення та місії, а також з підсумками моніторингу громадської думки з цього приводу. Потім був оголошений конкурс на краще індивідуальне формулювання інтегрованого бачення розвитку Запорізької області. Кожний учасник зібрання стисло записував своє формулювання на кольоровій наклейці (представник влади – на червоній, бізнесу – на синій, громадськості – на жовтій), вивішував на фліп-чарті та проголошував усно. Модератор здійснював контент-аналіз проголошених індивідуальних формулювань інтегрованого бачення та розподіляв їх за 3 групами зацікавлених сторін, що представляли владу, бізнес, громадськість.

Зведений варіант громадськості, влади та бізнесових структур виглядав таким чином:

***«Запорізький регіон*** – це:

- регіон успішного економічного зростання і творчого інноваційного піднесення, сплав міцної промислової бази, ефективної інфраструктури і перспектив курортного, туристичного та культурного розвитку;
- екологічно чистий, самостійний регіон, з високоякісними послугами, здоровим способом життя, привабливий для інвестицій;

- регіон, у якому влада абсолютно прозора, питання екології вирішуються не на папері, створений сприятливий інвестиційний клімат;
- екологічно чистий, зі здоровим способом життя, привабливий для інвестицій у нові технології регіон з невпинним поліпшенням екологічного стану;
- область із квітучими сільськогосподарськими районами;
- область, достатньо незалежна в економічному плані, у якій фінансування програм розвитку здійснюється насамперед від результатів роботи промисловості та сільськогосподарського потенціалу, а інвестиції – від зацікавлених структур; основні пріоритети – нові технології, екологія, соціальні гарантії, демократія;
- регіон, розвиток якого забезпечується відродженням національних традицій козацтва, створенням курортно-туристичних комплексів, вихованням молоді на історичних традиціях, навчанням кадрів, здатних професійно забезпечити реалізацію програм з екології, розвитку інвестицій та високих технологій;
- інвестиційно привабливий регіон з високими доходами населення;
- з центрами молодіжного лідерства, машинобудування і сучасних технологій;
- із збереженими унікальними природними комплексами, із впровадженими чистими технологіями, із розвинутою інфраструктурою, що враховує екологічні пріоритети;
- область екологічно чиста, економічно розвинута, культурна;
- безпечна екологія, всім, хто цього потребує, – житло, гарантовані робочі місця всім, хто шукає роботу; доходи, що не принижують людську гідність;
- територія, економічно незалежна від центру; комфортне життя;
- значне поліпшення екологічної ситуації; висока якість життя, гідні прожитковий мінімум, розмір пенсій, охорона здоров'я, особливо дитячого, підтримка підприємництва;
- край демократичних традицій – запорука комфортного проживання людей;
- самодостатність територіальних громад;
- залучення інвестицій, у тому числі зарубіжних, для стабільного розвитку економіки; розвинута соціальна сфера, доступна медицина, освіта; високий рівень оплати праці та пенсійного забезпечення;
- відновлення втраченого в духовності, розвинутий аграрний сектор економіки, високий рівень розвитку інфраструктури, у тому числі сільських населених пунктів, зразковий стан доріг;
- екологічно чисте виробництво, з компактним проживанням населення; з великою кількістю зелених насаджень, скверів та парків, вирішеними проблемами транспортного сполучення;
- регіон чистий, конкурентний, приємний для життя.

Після того як усі ці формулювання були колективно обговорені і з них вилучили повторення, був сформований узагальнений варіант у такій редакції:

***«Запорізький край***:

1) колиска української демократії, з високим рівнем громадянської свідомості населення; з розвинутим повноцінним середнім класом, де нема розриву між словами і ділами; влада – чесна й відповідальна, а люди – соціально активні;
2) привабливий для культурного проживання екологічно чистий регіон – красиво, добре, затишно і хочеться жити саме тут;
3) регіон із рівномірним стійким самодостатнім соціально-економічним розвитком територій, своєрідна «силіконова долина» з потужним збалансованим індустріальним і сільськогосподарським потенціалом, на основі якого стабільно розвивається економіка, створені умови для розвитку приватного підприємництва, оновлення структури промисловості за рахунок розвитку інноваційних виробництв, привабливий для зовнішніх інвестицій;
4) розвинутий туристичний регіон, культурна столиця Південного Сходу України з розвинутим суспільством;
5) регіон із високим рівнем і здоровим способом життя, з достатньою кількістю робочих місць, із гарантованим забезпеченням соціального та правового захисту населення, рівних прав і можливостей кожній людині».

Після доробки такого бачення ініціативною робочою групою для затвердження на засіданні регіональної робочої групи було запропоновано два варіанти узгодженого інтегративного базового бачення розвитку Запорізької області:

*Варіант 1.*

«Запорізький край:

- столиця Південно-Східної України,
- унікальний історико-культурний заповідник,
- екологічно чистий курортно-туристичний регіон, з самодостатніми громадами та зразковим самоврядуванням, стійким інвестиційним індустріальним та аграрним розвитком, потужним освітньо-науковим потенціалом, високим комфортним рівнем життя, соціального і правового захисту населення».

*Варіант 2.*

«Запорізька область: екологічно безпечний, унікальний історико-культурний регіон України. Інвестиційно привабливий, з розвинутими індустріальним та аграрним комплексами, високим освітньо-науковим потенціалом, поширеними курортно-туристичними послугами. Громади області самодостатні, спроможні до самоврядування. Населення має високий комфортний рівень життя, із забезпеченням соціального та правового захисту».

19 грудня 2006 р. на засідання РРГ у Запорізькій облдержадміністрації було розглянуто три варіанти узгоджених за всіма проведеними заходами бачення та місії та затверджено остаточне формулювання:

«Запорізький край – історико-культурна столиця південно-східного регіону України, екологічно безпечний, інвестиційно привабливий регіон, з розвинутими індустріальним та аграрним комплексами, високим освітньо-науковим потенціалом, поширеними курортно-туристичними послугами. Громади області самодостатні, спроможні до самоврядування. Населення має високий рівень життя, із забезпеченням соціального та правового захисту».

З приводу формулювання бачення кілька разів вибухали дискусії, особливо стосовно амбітної заявки на «історико-культурну столицю південно-східного регіону України». При остаточному затвердженні все ж таки був зроблений саме такий наголос з огляду на відмітну роль запорізького козацтва в історії України.

Також виникла дискусія з приводу розуміння місії. Врешті-решт, після досить детального та гострого обговорення вирішено було розуміння місії із врахуванням думки канадських експертів закласти в саму структуру документа, а сформульовану місію у вітчизняній традиції залишити у варіанті, підготовленому творчим колективом із написання тексту документа у тому ж формулюванні:

«Спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громади на збереження та розвиток потенціалу та традицій Запорізької області задля покращення життя мешканців громади регіону».

## 2.2. Аналіз потенціалу Запорізької області

Бачення може бути досяжним лише за умов чіткого уявлення про ресурси регіону, його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, соціально-політичну та економічну ситуацію тощо. Тому другий етап розробки стратегії розвитку області був присвячений комплексній оцінці поточної ситуації за допомогою розповсюджених у практиці управлінських методів SWOT, або A-B-C-аналізу, які дають можливість швидко впорядкувати інформацію про потенціал області. Характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку області на основі діагнозу стартових умов необхідна для стимулювання найактивнішого обговорення базового проекту бачення, фокусування критичних проблем, які з точки зору більшості учасників процесу стратегічного планування мають перспективний вплив на ситуацію, підготовки проектів стратегічних рішень про те, що може зробити регіон для підвищення життєздатності, сталості та забезпечення економічного процвітання.

***Знову семінар для початку…***

Реалізацію етапу започаткував семінар "Технології SWOT-аналізу в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області», що відбувся 15 листопада 2006 р. у Запорізькій торгово-промисловій палаті. Активними учасниками семінару стали представники основних зацікавлених сторін – влади,

бізнесу та громадськості, які ввійшли до складу Ради з регіонального розвитку, Регіональної робочої групи зі стратегічного планування і робочих груп з районів та міст області.

На початку семінару виступив заступник голови Запорізької обласної ради Леонід Анісімов, який висловив сподівання, що робота над стратегією розвитку області в рамках проекту дасть можливість використати найкращий вітчизняний досвід для поліпшення економічного, фінансового, екологічного та психологічного стану жителів області, «щоб кожен житель відчув позитивні зміни на собі».



*Фото 13. Учасники семінару «Технології SWOT-аналізу в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області» (15 листопада 2006 р.)*

А міжнародним досвідом у цікавій та корисній презентації поділилась експерт Енн Макаффі. Йшлося про канадський досвід та методологію проведення SWOT-аналізу потенціалу територіальної громади м. Ванкувера та способи залучення громадськості до визначення пріоритетів під час стратегічного планування. Український експерт Ігор Яковенко проаналізував особливості фінансових складових підтримки розвитку регіонів в умовах нашої країни: державний бюджет; субвенції та дотації; компенсація державою відсотків за кредит та ін.

Регіональний менеджер проекту Ірина Лєх детально ознайомила учасників із результатами першого етапу стратегічного планування та проектом заходів другого етапу. Регіональні експерти підготували та розповсюдили серед учасників семінару методичну доробку «Технологія SWOT-аналізу в стратегічному плануванні розвитку Запорізької області», щоб у подальшому аналогічну роботу могли виконати члени регіональних робочих груп міст та районів області. Ця технологія передбачала послідовне здійснення таких основних кроків:

1. Визначення змісту і основних форм роботи;
2. SWOT-аналіз проблем методом мозкового штурму;
3. Класифікація та визначення рівня пріоритетності основних проблем;
4. Мозковий штурм з метою визначення заходів для вирішення проблем;
5. Класифікація та визначення рівня пріоритетності основних заходів;
6. Розробка комунікативної стратегії для широкого громадського обговорення результатів SWOT-аналізу та визначення форм участі громадськості;
7. Визначення внеску основних зацікавлених сторін у процес стратегічного планування та впровадження планів дій.

Для учасників семінару була чітко сформульована мета етапу SWOT-аналізу: визначення пріоритетів цільових груп в контексті виробленого раніше спільного бачення розвитку області. Було також проведено уточнення змісту методу та термінів:

- сильні сторони (Strengths) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс регіону, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; існуючі особливості регіону, які містять основу його розвитку;
- слабкі сторони (Weaknesses) – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням; існуючі внутрішні особливості регіону, які ускладнюють умови розвитку;
- можливості (Opportunities) – шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей розвитку регіону; існуючі зовнішні особливості та умови, сприятливі для розвитку регіону, що є або можуть виникнути в майбутньому;
- загрози (Threats) – будь-які зовнішні процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення бачення та цілей розвитку регіону; існуючі зовнішні особливості та умови, які несприятливі й навіть небезпечні для розвитку регіону і які є або можуть виникнути в майбутньому.

Детально також було роз'яснено профіль питань аналізу:

1) визначення внутрішніх відносно області факторів (місцеві ресурси, демографія, громадська думка, місцева економіка і екологія, регіональний бюджет та джерела фінансів, зв'язок уже існуючих та прийнятих планів і програм тощо) з метою скористатися сильними сторонами регіону і подолати слабкі його сторони;
2) визначення зовнішніх відносно області факторів (зв'язок державних та регіональних планів і бюджетів, розвиток національної економіки, нерегіональні джерела фінансів, демографічні показники країни, суспільні фактори, зміни технології, урядове законодавство, екологія в країні, громадські, державні та міжнародні події тощо) з метою чітко визначити та скористатися можливостями і уникнути або мінімізувати загрози для регіону.

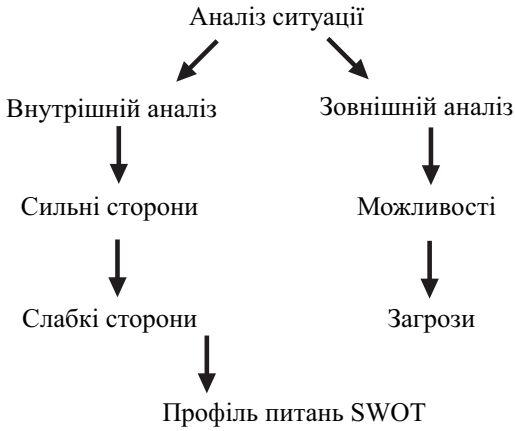



*Схема 11. Аналіз ситуації*

Формою такої роботи учасники семінару вирішили обрати продовження започаткованої на першому семінарі ділової гри-конкурсу. Спочатку кожний учасник за наданими методичними матеріалами формулював окремо свою власну позицію. Далі вона презентувалася та узагальнювалася у спеціально створених групах з представників влади, бізнесу, громадських організацій, науковців, молоді. Потім запропоновані варіанти узагальнених результатів роботи в малих групах були представлені всім іншим учасникам для обговорення і інтегрувалися у спільний документ, який окреслював сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку територіальної громади області.

У процесі роботи використовувалася спеціальна форма SWOT – матриці для аналізу спочатку бачення (ідентифікації ключових проблем існуючої ситуації), а потім і місії (заходів для вирішення ключових проблем шляхом підсилення переваг громади та зменшення вад).

***SWOT- матриця (бачення, місія)***

Напрямок_____

| | | |
|---|---|---|
| Внутрішні фактори | Сильні сторони<br>1_____<br>2_____<br>3_____<br>4_____<br>5_____ | Слабкі сторони<br>1_____<br>2_____<br>3_____<br>4_____<br>5_____ |
| Зовнішні фактори | Можливості<br>1_____<br>2_____<br>3_____<br>4_____<br>5_____ | Загрози<br>1_____<br>2_____<br>3_____<br>4_____<br>5_____ |

*Схема 12. Структура матриці SWOT- аналізу*

Кінцева інтегрована різними зацікавленими групами матриця містила узагальнюючу інформацію про використання можливостей для посилення сильних сторін і подолання слабких сторін регіону, зменшення зовнішніх загроз за допомогою сильних сторін регіону, захист слабких сторін регіону від зовнішніх загроз.

Для ефективного здійснення SWOT-аналізу учасники семінару використовували спеціально упорядковані різноманітні якісні та кількісні дані. Причому їх повинно було бути, з однієї сторони, достатньо багато, щоб компетентно здійснювати аналіз, а з іншої сторони – не надто багато, щоб не зашкодило і не привело до інформаційного паралічу. Тому для початкових суджень про проблеми та методи їх вирішення, які базуються скоріше на чуттєвих формах пізнання та інтуїції, використовувалися дані соціологічного опитування громадської думки щодо бажаного майбутнього області, результати фокусованих групових інтерв'ю з основними зацікавленими сторонами та експертні висновки. Ці якісні дані надали "живу інформацію», оскільки люди, що живуть у регіоні, говорять відверто, спираючись на життєвий індивідуальний досвід.

Для раціонального осмислення та серйозної аргументації учасникам семінару було роздано спеціально підготовлений Паспорт Запорізької області, до якого увійшла узагальнена інформація щодо основних соціально-економічних показників та динаміки територіального розвитку області. Поглиблений аналіз сучасного стану соціально-економічної ситуації області виявив низку нових ознак, що якісно відрізняють її від стану, в якому перебували економіка і населення регіону в командно-адміністративному минулому. Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку області чітко окреслило значний рівень техногенного навантаження, складну екологічну та демографічну ситуацію, дисбаланс у прийнятті рішень різними гілками та рівнями влади, накопичення цілого ряду проблем у найважливіших сферах життєзабезпечення населення. Таким чином, учасники семінару визначили найважливіші проблеми області, ідентифікували пріоритети, узгодили бажані завдання та результати, визначили необхідну для плідної роботи інформацію, вписали проблеми у реалістичну перспективу їх вирішення, що суттєво допомогло порозумінню, представленню та обговоренню для подальшого прийняття рішень.

Також кожен учасник представив своє бачення залучення громадськості до процесу SWOT-аналізу у містах та районах області. Сенс залучення полягає у тому, щоб надати кожному бажаючому мешканцю територіальної громади області принципову можливість залучитися до процесу SWOT-аналізу у тій мірі, яка його задовольняє. Основним інструментом залучення громадськості для реалізації цього етапу стратегічного планування було визначено проведення консультацій з представниками груп – місцевими експертами, науковцями, дорадчими комітетами, робочими групами зі стратегічного планування.

Зрештою, семінар став заходом, спрямованим на подальшу спільну діяльність усіх зацікавлених сторін у процесі розробки стратегічного плану розвитку області. За його результатами було розпочато процес розробки

основних проблем та перспектив розвитку області за різними напрямками стратегічного планування.

***Провели семінар, що далі?***

В подальшому у містах та районах області застосовувалися різноманітні комунікативні методи залучення громадськості: семінари, експертні висновки, огляди у ЗМІ, фокусовані групові інтерв'ю з представниками влади, бізнесу та громади та прес-конференції для журналістів, у яких бачення, місія та SWOT-аналіз місцевого потенціалу розглядалися в контексті потреб розвитку області.

15 січня 2007 р. голова Громадської робочої групи, перший проректор Гуманітарного Університету «ЗІДМУ» Володимир Глазунов зініціював створення регіональної мережі зі 127 експертів-науковців, яких доречно залучити до розробки стратегічного плану розвитку Запорізької області. Цю ініціативу підтримало керівництво Запорізької ОДА та регіональний офіс проекту «РВР» і в подальшому багато з експертів-науковців взяли активну участь у різних етапах стратегічного планування, особливо при визначенні пріоритетів розвитку, аналізі альтернатив та розробці сценаріїв, написанні окремих частин документа стратегії розвитку Запорізької області.

Для більш поглибленого аналізу проблем, що потребують нагального вирішення, розставлення чітких акцентів та визначення стратегічних цілей члени РРГ запропонували у лютому 2007 р. в Запоріжжі провести шість спеціалізованих експертних засідань круглого столу за визначеними на семінарі основними напрямками:

- «Економіка» (проведено 5 лютого 2007 р.);
- «Управління та самоврядування» (проведено 6 лютого 2007 р.);
- «Туризм та культура» (проведено 7 лютого 2007 р.);
- «Соціальна сфера» (проведено 8 лютого 2007 р.);
- «Екологія» (проведено 9 лютого 2007 р.);
- «Захист прав людини та ґендерна рівність» (проведено 12 лютого 2007 року).

Метою організації цих заходів було продовження проведення SWOT-аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) кожного із запропонованих напрямків, які виходять із формулювання базового варіанту Бачення майбутнього Запорізької області, а також обговорення подальшого плану дій у випадку, якщо один з даних напрямків буде обраний як пріоритет розвитку регіону. У засіданнях взяли участь більш як 100 провідних представників регіональної та місцевої влади, бізнесу, громадських організацій та наукових закладів.

Експерти зі стратегічного планування опрацювали інформацію, отриману під час обговорення на спеціалізованих круглих столах, і на основі пофакторної оцінки переваг та обмежень провели комплексну оцінку території регіону, виявили найбільш обмежуючі фактори, які переважно визначають параметри розвитку регіону.



*Фото 14. Учасники спеціалізованих експертних засідань за пріоритетними напрямками (лютий 2007 р.)*

Ці узагальнені матеріали були презентовані на підсумковому круглому столі, який відбувся 23 лютого 2007 р. в Гуманітарному Університеті «ЗІДМУ». У роботі круглого столу взяли участь члени РРГ зі стратегічного планування, науковці, експерти зі стратегічного планування та працівники регіонального офісу проекту «РВР». Результатом роботи стало рішення про створення на основі експертної мережі науковців шести спеціалізованих груп відповідно до шести напрямків проведених круглих столів. Надалі ці групи займалися розробкою «сценаріїв розвитку області» за кожним із основних визначених напрямків. Окрім цього було прийнято рішення розпочати проведення нового соціологічного дослідження для визначення та ранжування пріоритетів регіонального розвитку.

Кінцевим підсумком етапу стало сформоване підґрунтя для розвитку стратегічного плану у вигляді осмислення можливостей області, визначення напрямків, за якими необхідно вжити заходів для вирішення найважливіших проблем. У подальшому технологія SWOT-аналізу використовувалася і в наступних етапах стратегічного планування для структурування інформації, дослідження можливостей для розв'язання проблем, розробки рішення щодо пріоритетних напрямів стратегії, впорядкування поточних планів тощо.

## 2.3. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку

Третім етапом у процесі стратегічного планування стало обґрунтування та вибір стратегічних цілей та пріоритетів розвитку Запорізької області на основі ідентифікації на попередніх етапах найбільш важливих соціально-економічних проблем та за результатами SWOT-аналізу.

Власне сам етап вже був започаткований спеціалізованими (за напрямками) експертними круглими столами для обговорення поточної ситуації за кожним напрямком сформованого бачення територіального розвитку. За результатами круглих столів громадський центр наукових досліджень

«Північне Приазов'я» провів третє соціологічне дослідження для вивчення громадської думки щодо висунутих пріоритетів, а на семінарі з визначення пріоритетів було проведено експрес-опитування учасників заходу.

***Аналіз сценаріїв розвитку області***

На засіданні круглого столу з представниками облдержадміністрації, облради та науковців, що відбулося 2 березня 2007 р. в Гуманітарному університеті «ЗІДМУ», були розглянуті розроблені експертами сценарії майбутнього розвитку області відповідно до можливих пріоритетів та результати соціологічних досліджень. Метою розробки даних сценаріїв була спроба застосування SWOT-аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) до кожного із напрямків, які випливають із формулювання бачення майбутнього Запорізької області. Сценарії описували послідовність ймовірних подій, на шляху від теперішнього до майбутнього стану розвитку регіону, ґрунтуючись на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.



*Фото 15. Учасники семінару «Визначення пріоритетів майбутнього розвитку Запорізької області», який відбувся 15 березня 2007р.*

Використовувалися різні типи сценаріїв. Для розвитку історико-культурного і курортно-туристичного напрямку використовувався сценарій шансів, який базувався на максимальному використанні унікальних ресурсів Приазов'я, при якому аспект бажаного певною мірою переважав аспект реального. Для екологічного напрямку використовувався сценарій загроз, де прагматичний підхід домінував над оптимістичним. При здійсненні аналізу інших напрямків використовувалися співвідносні варіанти сценаріїв, які базувалися на різних комбінаціях: максимальному використанні можливостей та слабких сторін; максимальному використанні загроз та сильних сторін; припущенні різного ступеня використання можливостей та сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін та загроз.

З опрацьованих варіантів сценаріїв розвитку були вибрані базові та альтернативні, тобто ті, які необхідні для подальшого перегляду і корекції (за потреби) цілей стратегії. Сформульовані сценарії стратегії були оцінені з метою вибору найкращого варіанта, який пізніше був включений до тексту документа стратегії.

***Стратегічні пріоритети розвитку області***

Результати попередніх обговорень (зокрема, на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Охорона навколишнього середовища промислових регіонів як умова сталого розвитку України», яка відбулася в Запоріжжі ще 7–8 грудня 2006 р., на засіданні ради обласного союзу промисловців та підприємців «Потенціал», яке відбулося 20 грудня 2006 р., на розширеному засіданні колегії управління культури і туризму Запорізької ОДА, що відбулося 20 лютого 2007 р.) та круглого столу (2 березня 2007 р.), у вигляді відібраних варіантів сценаріїв, стали предметом публічного обговорення та погодження з основними зацікавленими сторонами – владою, бізнесом та громадськістю на семінарі «Визначення пріоритетів майбутнього розвитку Запорізької області», який відбувся 15 березня 2007 р. У ньому взяли участь близько 100 представників влади, бізнесу та громадських організацій. Присутнім були представлені доопрацьовані презентації сценаріїв можливого майбутнього розвитку області, а також результати соціологічного опитування 1200 активних представників влади, бізнесу та громади Запорізького регіону.

Методика проведення семінару передбачала:

- вибір стратегічних цілей;
- представлення розроблених експертними робочими групами сценаріїв майбутнього розвитку Запорізької області за всіма напрямками бачення;
- ознайомлення з результатами соціологічних опитувань громадської думки мешканців територіальної громади області;
- обговорення та аналіз наслідків реалізації представлених сценаріїв;
- ранжування можливих пріоритетів майбутнього розвитку Запорізької області учасниками семінару.

Учасники семінару виявляли високу активність і висунули альтернативні сценарії та пріоритети. Головна складність полягала в тому, щоб переконати активних учасників стратегічного планування розумно обмежити кількість пропозицій, зростаюча кількість яких ускладнювала процес вибору. Як висловився у свій час Шарль де Голль, «важко керувати народом, який вживає 256 видів сиру». І тут важливо уникнути помилки включення до стратегії всіх цілей (напрямків розвитку) як пріоритетних. Наприклад: давайте будемо туристичним регіоном, але в той же час будемо розвивати промисловість і аграрний сектор, підвищувати рівень освіти тощо. Стратегії з великим розмаїттям пріоритетів можуть створюватися з метою приваблювати інвесторів з різних напрямків. Але насправді такий підхід відштовхує прагматичного інвестора, тому що вклавши, наприклад, гроші в будівництво курорту, він не

має впевненості, що завтра поруч не виросте промислова «труба», яка зведе його вкладення нанівець.

Суть стратегії полягає в чіткому зрозумілому виборі пріоритетів. Потрібно мати відвагу прямо зазначити в стратегії, що ми вибираємо в першу чергу, а що відкладаємо на потім. На задоволення всіх потреб бюджетних коштів не вистачить і доведеться визначатися, які потреби є стратегічними. Не тільки обмеженість коштів є причиною вибору пріоритетів, а ще і те, що багато намірів дій є взаємовиключними. Тобто кожне рішення про вибір одних дій автоматично є рішенням про обмеження або навіть відмову від інших. Стратегія по суті є записом зробленого вибору.

Тому учасники семінару, на підставі поданої інформації, інтересів тієї групи людей, яких вони представляють, логіки та власного досвіду вибирали із зазначених десяти напрямків бачення не більше трьох пріоритетів. Для цього кожному учаснику семінару знову роздавались різнокольорові стрічки, що умовно визначають належність до певної соціальної групи – молоді, науковців, представників влади та громадських організацій. Кожний індивідуальний вибір позначався на великій таблиці з переліком усіх напрямків. Проводився рейтинговий підрахунок голосів з метою визначити не більше трьох пріоритетів розвитку Запорізької області.




*Фото 16. Результати семінару з визначення пріоритетів.*

За результатами семінару було обрано два перших, у рангу важливості, пріоритети – 1) екологічний та 2) історико-культурний, рекреація та туризм (ці відносно різні, але споріднені сфери об'єднали самі учасники семінару). Що стосується першого пріоритету, то тут дискусій не було, оскільки всі розуміють, що Запоріжжя, на жаль, є чи не найзабрудненішою територією України. А от другий пріоритет викликав у багатьох учасників здивування з огляду на стереотип домінанти у регіоні важкої промисловості. Виявилося, що люди хочуть бачити Запоріжжя не тільки екологічно чистим, але й принадливим культурним, оздоровчим центром відпочинку. І тому, коли на засіданні Регіональної робочої групи затверджували ці пріоритети, надійшла пропозиція додати ще один пріоритет – інноваційно-інвестиційний, об'єднавши у нього інвестиційний, індустріальний, аграрний, підтримку

малого та середнього бізнесу та інші напрямки. Дійсно, інновації та інвестиції в принципі стосуються будь-якого напрямку діяльності, а от культури залучення інвестицій та впровадження інновацій явно бракує. Отже, варто сконцентрувати зусилля на створенні сприятливого інвестиційного середовища та підтримці нових технологічних напрямків розвитку. Така позиція примирила прихильників якогось одного напрямку і в результаті залишилось три визначених пріоритети.

На засіданні Регіональної робочої групи зі стратегічного планування, що відбулося 20 березня 2007 р., регіональний менеджер та експерти проекту Регіональне врядування та розвиток презентували підсумки проведених досліджень та результати семінару з визначення пріоритетів розвитку області. Після обговорення результатів проведення третього етапу стратегічного планування були затверджені три пріоритети розвитку Запорізької області.

### *Подальші обговорення запропонованих пріоритетів розвитку області*

На цьому обговорення визначених стратегічних пріоритетів розвитку Запорізької області не закінчилося. Протягом шести наступних місяців відбувся ряд заходів, спрямованих, в тому числі, на подальше ознайомлення громадськості області з визначеними пріоритетами її розвитку, внесення доповнень та виявлення цікавих ідей щодо можливих конкретних шляхів впровадження цих пріоритетів. Зрештою, це також стосується наступного етапу розробки стратегії, а саме формулювання операційних планів її реалізації.

Отже, в рамках цієї діяльності відбулися такі заходи. 30 травня 2007 р. на засіданні Координаційної Ради з питань розвитку підприємництва керівництво області, представники бізнес-асоціацій та громадських організацій розглядали механізми залучення інвестицій до регіону. З цікавою презентацією виступили представники управління зовнішніх зв'язків та міжнародних економічних відносин Запорізької ОДА, які продемонстрували учасникам інтерактивний веб-сайт «Запорізька область – регіон можливостей» (www.invest-zp.org.ua). На сайті розміщені різноманітні матеріали з аналізу економічної ситуації в області, інформація про інвестиційні проекти, а також анкета для потенційних інвесторів. Запропоновано врахувати дані можливості в рамках розробки, відповідно, інвестиційно- інноваційного пріоритету розвитку області.

31 травня 2007 р. обласна адміністрація приймала членів Міжнародного Трейд Клубу, які представили 23 країни. Метою цього візиту було ознайомитися з інвестиційним потенціалом Запорізької області. На засіданні круглого столу за участю представників посольств, торгових представництв і бізнесменів Володимир Кальцев, тодішній заступник голови Запорізької обласної державної адміністрації акцентував увагу присутніх на тому, що залучення зовнішніх та внутрішніх інвестиції для розвитку регіону розглядається одним із пріоритетів при розробці стратегії розвитку області до 2015 року. За два дні члени делегації відвідали Запорізьку торгово-промислову палату та основні великі підприємства міст Запоріжжя та Мелітополя.

На загальних зборах членів обласного союзу промисловців та підприємців «Потенціал», що проводилися в День підприємця, 31 серпня 2007 р., підбивались підсумки діяльності за минулий рік. Представники влади обласного та місцевого рівнів, керівники промислових та комерційних підприємств, а також лідери громадських організацій, що працюють у сфері підтримки підприємництва, аналізували позитивну динаміку в економіці регіону. За рядом позицій темпи росту збільшилися у кілька разів. Особливий інтерес викликала розроблена за ініціативою управління з питань регуляторної політики та підприємництва Запорізької ОДА стратегія розвитку підприємництва в області. За пропозицією учасників зборів вона була передана РРГ для опрацювання та включення її елементів до регіональної стратегії розвитку з огляду на орієнтацію щодо залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій до Запорізької області.

Під час обговорення різноманітних проблем в рамках розробки стратегії чітко окреслилася специфічна вітчизняна ментальність. На відміну від західної установки «мисли глобально, дій локально», у нас домінує протилежний підхід: мисли конкретно, а дій всебічно. На цьому ґрунтуються два основних стереотипи:

1) законодавча база недостатня для вирішення будь-якої проблеми (мислення спрацьовує на конкретні нормативи);
2) коштів на реалізацію величезної кількості надмасштабних завдань немає.

Для подолання цих стереотипів було проведено два специфічних заходи. 10 серпня 2007 р. у Запорізькій облдержадміністрації був проведений семінар «Надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» для начальників управлінь Запорізької ОДА, міських голів міст обласного значення, представників районних адміністрацій, науки, бізнесу. Метою семінару було осмислення шляхів реалізації постанови Кабінету Міністрів України щодо нової концепції діяльності влади на основі міжнародних стандартів системи управління якістю ISO 9001-2000. На семінарі було прийнято рішення в стратегії регіонального розвитку передбачити впровадження, сертифікацію і закріплення на місцевому законодавчому рівні такої інтегративної моделі надання адміністративних послуг, що відповідає міжнародним стандартам системи управління якості. Реалізація такої місцевої ініціативи дозволить створити власну нормотворчу основу для впровадження пріоритетів, визначених стратегічним планом розвитку області.

Для подолання другого стереотипу – завжди скаржитись на брак коштів для реалізації глобальних масштабних всеохоплюючих дій – 4 квітня 2007 р. в малому залі виконкому Запорізької міської ради відбувся тренінг на тему: «Основи фандрейзингу (пошук альтернативних джерел фінансування цільових програм)». Організували тренінг Запорізьке регіональне відділення Асоціації міст та громад України спільно з проектом партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток».

Під час тренінгу представники органів влади та місцевого самоврядування міст та районів Запорізької області ознайомились з теоретичними основами залучення додаткових різноманітних ресурсів, дістали практичні

рекомендації з написання заявок на отримання грантів та мобілізації внутрішніх ресурсів. Оскільки у процесі тренінгу також презентувався процес стратегічного планування регіонального врядування та розвитку, то цілком природною стала проекція фандрейзингу на пошуки міні-грантів для реалізації демонстраційних пілотних проектів. Тому для продовження співпраці було вирішено провести ще один тренінг для представників органів влади та місцевого самоврядування на тему «Стратегічне планування як інструмент ефективного розвитку громад» та закласти проектний підхід при складанні операційних планів для досягнення бажаного бачення майбутнього розвитку Запорізької області.

Щоб врахувати міжнародний досвід щодо визначених пріоритетів розвитку Запорізької області були запрошені представники регіону Ватерлоо (провінція Онтаріо, Канада): експерт з питань інноваційно-інвестиційного розвитку Терренс Бутільє та експерт з питань культури та туризму Валері Бредфорд. Обидва експерти – працівники органів місцевої влади (м. Кітченер). Канадські експерти взяли участь у засіданні круглого столу, яке відбувалося в Гуманітарному університеті «ЗІДМУ». Керівники головного управління економіки, управління екології, туризму й зовнішньоекономічної діяльності ОДА, наукові працівники, члени РРГ обговорили ключові питання етапу розробки операційних планів та ознайомилися із канадським досвідом залучення інвестицій, підтримки інноваційних технологій, реалізації маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні Ватерлоо. За підсумками засідання учасники створили три спеціалізовані робочі групи за пріоритетними напрямами розвитку області, до складу яких увійшли представники влади, бізнесу та громадськості. При створенні цих робочих груп були враховані ґендерні аспекти. Кількість жінок і чоловіків приблизно рівна у робочих групах за інвестиційно-інноваційним та екологічним напрямками. У робочій групі за напрямком історико-культурного та курортно-туристичного розвитку переважали жінки (12 осіб з 18). Найбільше молодих спеціалістів увійшло до складу робочої групи з питань інвестицій та інновацій.




*Фото 17. Нагородження переможців конкурсу «Я творю майбутнє свого краю»*

***Зовнішні комунікації та залучення***

Основним інструментом залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування на цьому етапі стало співробітництво всіх зацікавлених сторін – представників влади, бізнесу та громадськості. Особливу роль зіграли експерти, науковці, спеціалізовані за напрямками дорадчі групи. Основними комунікативними методами та засобами забезпечення цього процесу стали громадські слухання, експертна рада, групи експертів, інтерактивні веб-сторінки, посередництво, переговори, тестування сценаріїв, робота у спеціалізованих групах, матеріали для обговорення, огляди у ЗМІ.

З метою популяризації визначених пріоритетних напрямків розвитку області з травня по жовтень 2007 р. був оголошений обласний молодіжний конкурс «Я творю майбутнє свого краю». Журі розглянуло велику кількість надісланих робіт і визначило 8 переможців з різних міст та районів області. Нагородження переможців відбулось в урочистій атмосфері 6 листопада 2007 р.

## 2.4. Підготовка тексту стратегії розвитку Запорізької області

Власне написання тексту документа стратегії територіального розвитку було розпочато після закінчення трьох перших етапів стратегічного планування – формування бачення, SWOT-аналізу та обґрунтування вибору пріоритетів. Таким чином, передбачалося врахувати «дух громади», матеріали широкого обговорення, висловлені побажання та пропозиції. Причому ці етапи досить тривалі, оскільки процес розробки стратегії передбачає залучення до співпраці всіх основних зацікавлених сторін регіону – влади, бізнесу та громадськості й узгодження їх позицій та інтересів.

***Передумови написання стратегії***

У той час важливо було вирішити дві досить важливі і делікатні проблеми. Перша з них була пов'язана з тим, що відповідно до Концепції державної регіональної політики України, затвердженої Указом Президента України від 25.05.2001 № 341, і розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації від 28.10.2004 № 481 авторським колективом науковців двох місцевих університетів та чиновників Запорізької обласної держадміністрації вже були підготовлені 2 документи: Концепція та Стратегія економічного та соціального розвитку Запорізької області до 2015 року. Обидва документи не набули статусу офіційних, оскільки не були схвалені обласною Радою.

За змістом і формою це були великого обсягу документи, написані у вітчизняному стилі планування, де грунтовно проаналізований і систематизований матеріал стосувався практично всіх сфер життєдіяльності області, що унеможливлювало його практичну реалізацію. Так трапилось тому, що не був врахований світовий досвід залучення громадськості та використання ефективних комунікаційних форм взаємодії. Постала своєрідна дилема: або відмовитись від цих напрацювань і почати роботу з «чистого листа» або взяти їх за основу. Незважаючи на досить гострі дискусії учасників стратегічного планування, вирішено було розпочати процес з «чистого листа»,

але використовувати напрацьовані матеріали на етапі написання нового документа стратегії. Таким чином, вдалось уникнути конфронтації і залучити авторів попереднього варіанту стратегії до активної участі в перепроектуванні стратегічного планування розвитку за якісно новими соціальними технологіями.

Друга серйозна проблема несподівано виникла з боку Кабінету Міністрів України, який 21 липня 2006 р. видав постанову № 1001 "Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року. Ця постанова зобов'язувала кожну область упродовж нереально короткого терміну в 3 місяці розробити та затвердити обласними радами стратегії регіонального розвитку. Перед керівництвом області знову постала дилема: або формально розробити черговий документ – «полковник», як власне і змушені були зробити інші області, або наполягти на необхідності розробки стратегії в реальні терміни і з залученням громадськості (півтора – два роки). Керівництво Запорізької області наполягло на реалізації проекту природним шляхом проходження всіх необхідних комунікативних етапів. Хоча, безумовно, було прикро: пілотна в Україні область із розробки стратегії регіонального розвитку стала єдиною, яка не розробила, як усі, свою стратегію в офіційно встановлений урядом термін до 31 грудня 2006 р.

***Зміст документа та процедура вибору виконавця***

Першим кроком на шляху підготовки власне документа стратегії розвитку Запорізької області стало проведення 23 січня 2007 р. в Гуманітарному Університеті «ЗІДМУ» засідання підсумкового круглого столу за участю членів РРГ зі стратегічного планування, науковців, експертів з пріоритетів. Його учасники розглянули результати трьох попередніх етапів стратегічного планування і за методом «мозкового штурму» розробили проект структури документа стратегії. Ця структура була обговорена в ЗМІ і затверджена 20 березня 2007 р. на засіданні Регіональної робочої групи. Орієнтовним терміном розробки запропоновано період з квітня до жовтня 2007 р.

Зміст стратегії розвитку Запорізької області включав вступну частину, чотири розділи, заключну частину та додатки. У вступі ставилося завдання стисло, але повністю описати технологію стратегічного планування із залученням громадськості. Перший розділ присвячувався викладу результатів SWOT-аналізу потенціалу регіону, включав інформацію про географічне положення, історію краю, характеристику районів та міст обласного підпорядкування, стислий опис ресурсів – екологія, населення та зайнятість, громадянське суспільство та ґендерна рівність, культура, освіта, наука, фінанси, інвестиції та зовнішньоекономічна діяльність, комунікації та транспортна інфраструктура, промисловість та індустрія, аграрний сектор, будівництво, архітектура та житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, курорти, спорт та туризм, підприємництво тощо.

Другий розділ містив стратегічне бачення та корпоративні цінності. Третій розділ присвячувався викладу місії – основних напрямків майбутнього розвитку регіону. Четвертий розділ пропонувалося повністю присвя-

тити викладу основних пріоритетів розвитку до 2015 р.: екологічна безпека, історико-культурний і курортно-туристичний, інвестиційно-інноваційний напрямки. Всі пріоритети за структурою викладу групувались у три частини: діагностика проблем та SWOT-аналіз напрямку, операційні цілі та плани дій, управління впровадженням, моніторинг та оцінювання.

Після розгляду та узгодження напрацьованих матеріалів зі стратегічного планування сесія Запорізької обласної ради 28 березня 2007 р. прийняла рішення «Про внесення змін і доповнень до рішення обласної ради» від 26.12.2006 № 1 «Про обласний бюджет на 2007 рік», за яким виділила необхідні кошти у сумі 200 тис. гривень на розробку документа стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 року. Для організації виконання цього рішення 4 та 10 травня 2007 р. відбулися засідання Регіональної робочої групи зі стратегічного планування, на яких обговорювалися умови та технічне завдання для проведення тендеру на розробку стратегії розвитку Запорізької області, план розробки стратегії розвитку Запорізької області на період з квітня до вересня 2007 р., а також проект медіа підтримки процесу написання документа стратегії. Було прийнято відповідне рішення – затвердити всі вищезазначені проекти з урахуванням висловлених членами РРГ зауважень і пропозицій.

Далі був офіційно оголошений конкурс на розробку документа регіональної стратегії. Головне управління економіки ОДА за участю експертів зі стратегічного планування розробило необхідну тендерну документацію та направило її в червні 2007 р. до Тендерного комітету України. Але дозвіл на конкурсний відбір творчого колективу для розробки документа стратегії було отримано лише в кінці жовтня 2007 р. Ситуація, коли дозвіл на витрати власних коштів самої громади області слід півроку отримувати в Києві, красномовно засвідчила реальний стан місцевого самоврядування в Україні. Наслідком цього стало штучне затримання прийняття стратегії, яку не вдалося затвердити у визначений обласною радою термін – до 1 жовтня 2007 р.

За підсумками проведення тендеру основним виконавцем текстової розробки документа стратегії було визначено Гуманітарний університет «ЗІДМУ», який виявився найактивнішим учасником серед організацій, що були залучені до процесу стратегічного планування. Саме він мав найбільше спеціалістів у галузі державного будівництва та місцевого самоврядування, найкращий досвід у розробці різних стратегій, створив спеціальну регіональну мережу зі 127 експертів-науковців за різноманітними напрямками, які реально були залучені до розробки стратегічного плану розвитку Запорізької області. 30 жовтня 2007 р. на засіданні Координаційної ради з регіонального розвитку було підписано Угоду про розробку документа стратегії регіонального розвитку до 2015 року. Керівники установ обговорили основні вимоги до розробки стратегії та висловили впевненість у тому, що розроблений документ стратегії дасть добрі результати від об'єднаних зусиль влади, науки та громадськості.

***Початок роботи над документом***

Одразу ж після підписання Угоди було проведено одночасно три засідання спеціалізованих робочих груп за стратегічними пріоритетними напрямками. Метою засідань було обговорення концептуальних засад документа та операційних планів за кожним складовим напрямком майбутньої стратегії регіонального розвитку. Регіональні експерти проекту стратегічного планування підготували та передали авторському колективу ГУ «ЗІДМУ» методичні та інформаційні матеріали, напрацьовані на попередніх етапах стратегічного планування.

Сама розробка документа стратегії розвитку Запорізької області здійснювалася відповідно до вітчизняної нормативно-правової бази: Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та інших відповідних актів Президента України, Кабінету Міністрів України, Методичних рекомендацій Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України (Наказ щодо формування регіональних стратегій розвитку від 29.07.2002, n 224), а також статутів територіальних громад області.

Для обговорення підготовлених авторським колективом матеріалів до кожного розділу документа стратегії регіонального розвитку було вирішено продовжити успішну на попередніх етапах практику організації круглих столів та зустрічей із залученням провідних фахівців. Так, 7 листопада 2007 р. в Запоріжжі у Будинку друку відбулися дві зустрічі з представниками робочої групи з питань історико-культурного та курортно-туристичного розвитку. Представник Гуманітарного Університету Анна Бакурова презентувала основні положення проекту документа регіональної стратегії з історико-культурного та туристичного напрямку. Фактично кожний із учасників засідання сформулював та подав свої рекомендації та пропозиції для вдосконалення документа. Особливо цікавими виявилися рекомендації до проекту операційного плану розвитку історико-культурного та туристичного напрямку розвитку Запорізької області канадського експерта Андрія Балагури, який екстраполював кращі канадські практики розвитку туризму (особливо промоційно-рекламні заходи туристичного сайту регіону Онтаріо) на українські реалії. Окремо обговорювався проект створення електронної туристичної мапи Запорізької області.

12 листопада 2007 р. в приміщенні Орхузького інформаційного центру відбувся круглий стіл для обговорення проекту екологічного розділу стратегії. З презентацією матеріалів виступили керівник творчої групи з розробки стратегії розвитку Запорізької області проф. Сергєєва Л.Н. та регіональний експерт Лисенко В.Ю. Євген Солонина виступив із презентацією Еко-порталу і запросив усіх присутніх до співпраці. Учасники круглого столу – представники екологічних громадських організацій, депутати обласної і міської рад, фахівці територіального управління охорони навколишнього природного середовища, викладачі кількох запорізьких університетів – активно обговорювали матеріал, ставили уточнюючі питання, висловлювали свої міркування, пропозиції та зауваження.

13 листопада 2007 р. у приміщенні ГУ «ЗІДМУ» відбувся круглий стіл для обговорення проекту «інвестиційного» розділу стратегії. З презентацією матеріалів виступили керівник творчої групи з розробки стратегії розвитку Запорізької області проф. Л.Н.Сергєєва та перший проректор Гуманітарного університету «ЗІДМУ» В.В.Глазунов. Учасники круглого столу – представники Запорізької обласної державної адміністрації, науковці, члени відповідної робочої групи, регіональні експерти – висловили свою оцінку проекту документа, запропонували доповнення, у тому числі конкретні заходи до операційного плану.

***Широке обговорення документа стратегії***

Після обговорень основних розділів проекту стратегії розвитку Запорізької області на спеціалізованих круглих столах було вирішено перейти до практики його широкого обговорення на публічних слуханнях та форумах. Першим 24 листопада 2007 р. був проведений регіональний форум громадських організацій на тему: «Роль громадських організацій у розробці та впровадженні стратегії розвитку Запорізького регіону». Захід відбувся у приміщенні Запорізької торгово-промислової палати. У ньому взяли участь понад 50 громадських організацій Запорізької області, переважна більшість яких представляла пріоритетні сфери регіонального розвитку. Вперше у подібному заході взяли участь та показали себе дуже активними представники національних меншин на території області – вірменської, грецької, німецької та інших. Відбувся плідний діалог між розробниками стратегічного плану розвитку регіону, представниками влади і громадськістю. Кожним учасником форуму були висловлені слушні пропозиції та зауваження, які були враховані у документі стратегії.

І хоча регіональний форум неурядових організацій проводився в області вже вчетверте, але вперше у ньому взяли участь керівники обласної влади. Заступник голови Запорізької облдержадміністрації Володимир Кальцев, звертаючись до представників громадських організацій, особливо відзначив: «Завдяки співпраці у розробці стратегії розвитку Запорізької області ми з вами зрозуміли, нарешті, що стали рівноправними партнерами».

Регіональний форум громадських організацій виявився визначальним кроком у процесі формування стратегії розвитку Запорізької області. Особливу увагу на ньому було зосереджено на першому стратегічному пріоритеті – проблемі екології, яка для Запорізької області є досить гострою. У другій частині форуму представники громадських організацій розповіли про результати своєї діяльності та плани на наступний рік. Учасники форуму висловили побажання з метою збільшення кількості залучених до процесу регіонального розвитку організацій громадянського суспільства створити найближчим часом базу даних дієвих громадських організацій, розмістити цю інформацію на відповідному веб-сайті та провести низку заходів (семінари, тренінги, круглі столи, щорічний форум громадських організацій і т.д.) щодо продовження активної участі громадськості у процесі стратегічного планування на етапі впровадження регіональної стратегії, а також її моніторингу та оцінювання. Було розглянуто також низку проектів, які можуть

бути включеними до операційних планів за пріоритетними напрямками. У підсумку учасники форуму підтримали проект регіональної стратегії в цілому з урахуванням висловлених зауважень та пропозицій, відзначили позитивний процес формування громадянського суспільства в області, закликали громадські організації більш активно співпрацювати з владою та лобіювати свої інтереси.

Обговорення матеріалів інвестиційно-інноваційної складової підготовленого документа стратегії розвитку Запорізької області відбулося 27 листопада 2007 р. на розширеному засіданні обласної координаційної ради з питань розвитку підприємництва. Представники Запорізької облдержадміністрації та неурядових організацій, що працюють у сфері підтримки бізнесу, детально ознайомились із розділом документа і впродовж місяця надали до головного управління економіки облдержадміністрації відповідні письмові пропозиції та зауваження до проекту стратегії. Ці пропозиції були озвучені на регіональному форумі «Бізнес та влада – партнери», який відбувся 15 лютого 2008 року в м. Запоріжжі. Мета цього форуму – заручитися підтримкою бізнесу в реалізації регіональної стратегії. Учасниками форуму були керівники Запорізької облдержадміністрації, контролюючих органів, підприємств, бізнес-асоціацій, громадських організацій.

Із доповіддю про економічну ситуацію в області виступив перший заступник губернатора Олександр Бережний, який розповів про успіхи регіону в 2007 р. Він доповів присутнім про проект регіональної стратегії, відзначивши, що в ньому прописані основні напрями діяльності влади до 2015 року. Особливо підкреслювалася важливість взаємодії влади із бізнесом для реалізації поставлених у стратегії завдань.

Під час роботи було поставлено завдання визначити комплекс першочергових заходів для досягнення стратегічної цілі «Реформування та удосконалення дозвільної системи у сфері господарської діяльності», яка є складовою операційного плану стратегії.

Далі, відповідно до програми форуму, виступили керівники обласних державних організацій – податкової адміністрації, митниці та ін. Однак їх доповіді були перервані виступами представників бізнесу: «Ми прийшли сюди не для того, аби слухати про досягнення влади. Якщо ви називаєте нас партнерами, дайте нам можливість сказати про наші проблеми, і ми разом подумаємо, як їх вирішувати».

Було прийнято рішення змінити формат форуму та дати можливість представникам бізнесу висловити свою точку зору на реальну взаємодію із владою. Діалог був нелегким, він тривав більше трьох годин. Такий хід подій був неочікуваним для представників обласної влади, але необхідно визнати, що обидві сторони були задоволені результатами зустрічі. Була прийнята низка важливих рішень, наприклад, що такі заходи будуть проводитися регулярно, із обов'язковим веденням протоколу та звітом про виконання всіх завдань. Зі своєї сторони, представники влади взяли на себе зобов'язання брати участь у реалізації спільних завдань.

Цей захід показав, що в області відбулися реальні зміни у регіональному врядуванні – бізнесмени висловили бажання брати участь у регіональному розвитку, а влада їх почула.

Всі ці обговорення, зустрічі, форуми, круглі столи були корисним і більша частина пропозицій була врахована та включена до проекту стратегії під час подальшого його доопрацювання.

***Завершення роботи над документом та прийняття стратегії***

Перший варіант підготовленого проекту документа стратегічного плану розвитку Запорізької області був презентований представниками організації-розробника документа – Гуманітарного Університету «ЗІДМУ» Людмилою Сергєєвою і Володимиром Глазуновим на засіданні регіональної робочої групи 26 листопада 2007 р. Керівники області – заступники голів Запорізької обласної держадміністрації та обласної ради, постійні члени робочої групи – висловили ряд конструктивних пропозицій як щодо самої структури та змісту документа, так і щодо проектів підготовлених операційних планів. У структурі документа було вирішено інтегрувати 8 базових напрямків бачення у три визначені пріоритети. Самі пріоритети більш детально конкретизувалися. Так, з екологічним пріоритетом пов'язувалося медичне обслуговування і соціальний захист, з пріоритетом туризму – узгодження з іншими вже існуючими як обласними проектами, так і з державною стратегією розвитку туризму в Україні. Інноваційно-інвестиційний напрямок пропонувалося деталізувати та доповнити планами та програмами регіонального і державного рівнів, які стосуються розвитку інфраструктури. Також було доручено начальникам відповідних управлінь ОДА – членам регіональної робочої групи зі стратегічного планування – надати письмові коментарі та пропозиції до включення їх у стратегічний план.

Далі перший варіант стратегії розвитку Запорізької області до 2015 р. був розглянутий на засіданні президії Запорізької обласної ради 20 грудня 2007 р. Керівники обласної адміністрації, обласної ради, депутати рад регіонального, районних та місцевих рівнів ознайомились із підготовленим документом, висловили свої пропозиції.



*Фото 18. Презентація проекту стратегії Запорізької області перед депутатським корпусом*

Для удосконалення змісту документа стратегії була здійснена внутрішня та зовнішня оцінка стратегії. Оцінка здійснювалася експертами у сфері стратегічного планування з числа місцевих експертів та експертів з поза меж Запорізької області. Експертні оцінки проекту стратегії розвитку Запорізької області до 2015 року були здійснені і представлені для обговорення на засіданні круглого столу, що відбувся 18 січня 2008 р. в приміщенні Запорізької ОДА. Серед присутніх були основні розробники документа стратегії – представники облдержадміністрації, університета-розробника. Начальник головного управління економіки ОДА Світлана Кругляк зробила короткий огляд зовнішньої та внутрішньої експертної оцінки проекту стратегії на підставі висновків експертів, особливо на зауваженнях щодо недосконалих операційних планів та індикаторів моніторингу реалізації операційних цілей, механізмів впровадження стратегії, врахування ґендерних аспектів. У процесі обговорення були висунуті пропозиції щодо механізму впровадження та здійснення моніторингу стратегії. Зокрема, була висунута ідея створення незалежного органу, наприклад координаційної ради або агенції регіонального розвитку чи окремого комітету, який опікуватиметься підтримкою впровадження стратегічного плану.

Власне завершення процесу підготовки документа регіональної стратегії розвитку відбулось 30 січня 2008 р., коли документ був опублікований на веб-сайті Запорізької облдержадміністрації. Документ був остаточно схвалений на засіданні Робочої групи з забезпечення розроблення проекту стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 р., що відбулося 20 лютого 2008 року в присутності основних розробників стратегії – представників облдержадміністрації, проекту «РВР», громадських організацій та Класичного Приватного Університету (такою є нова офіційна назва Гуманітарного університету «ЗІДМУ»). Керівник наукової робочої групи з розробки регіональної стратегії Людмила Сергєєва, завідувач кафедри економічної кібернетики та статистики Класичного Приватного Університету, презентувала остаточну версію проекту стратегії із внесеними змінами та зауваженнями відповідно до пропозицій експертів щодо покращення документа. В процесі обговорення та дискусії свої міркування висловили перший заступник голови Запорізької обласної державної адміністрації Олександр Бережний, заступник голови Запорізької обласної ради Леонід Анісімов та начальник головного управління економіки Елла Слепян. Потім відбулося голосування за прийняття остаточної версії стратегії та більшістю голосів при одному, який утримався, було прийняте рішення затвердити остаточну версію стратегії.

Документ стратегії був поданий на розгляд депутатам Запорізької обласної ради 5 березня 2008 р. «Відбулася визначна історична подія: ми вперше самі розробили стратегію», – підсумував результати роботи перший заступник губернатора Олександр Бережний. Репортажі з цього засідання показали практично всі місцеві телеканали.

10 березня стало відомо про те, що питання про розгляд стратегії було зняте з порядку денного сесії. 14 березня у регіональному офісі проекту «РВР» відбулося позачергове засідання Громадської робочої групи з регіонально-

го розвитку. За результатами засідання було прийняте рішення звернутися до керівництва області за роз'ясненням ситуації, що склалася. 20 березня у незалежній газеті «Острів Свободи» було опубліковано відкритий лист, підписаний головою Громадської робочої групи з регіонального розвитку Володимиром Глазуновим, а також низкою громадських організацій. Лист містив звернення до т. в.о. губернатора Запорізької області Черкаски В.В. та до голови обласної ради Нефьодова О.С. У зверненні містилось прохання не відкладати розгляд проекту стратегії. Суть звернення полягала у такому: «Над проектом регіональної стратегії майже два роки працювали сотні людей, більше 20000 жителів регіону стали учасниками різноманітних заходів, опитувань, конкурсів та ін., деякі із задач, визначених у стратегії, вже сьогодні реалізовуються – все це дає нам підстави наполягати на розгляді даного питання як першочергового. Нам необхідна стратегія, за якою ми будемо працювати наступні сім – вісім років. Відкладаючи на невизначений час її затвердження, ми скорочуємо термін для її реалізації». Відповідаючи на відкритий лист громадян, прес-служба Валерія Черкаски повідомила про те, що розгляд проекту стратегії на сесії обласної ради було відкладено у зв'язку із заходом, який відбудеться 21 березня (виїзне відкрите засідання громадсько-політичного об'єднання «Український форум» «Україна-2015: Національна стратегія розвитку») і на якому вищезазначений проект буде ще раз обговорюватися. Пізніше надійшли листи, підписані т. в.о. голови Запорізької облдержадміністрації Валерієм Черкаскою та головою Запорізької обласної ради Олександром Нефьодовим, у яких зазначалося, що питання розгляду проекту стратегії включене у порядок денний чергової сесії обласної ради.

4 квітня 2008 р. в приміщенні Запорізької обласної державної адміністрації відбулося останнє засідання РРГ з розроблення проекту стратегії регіонального розвитку Запорізької області до 2015 року. За його підсумками були ухвалені остаточні проекти повної та демонстраційної версій стратегії. Крім того, було прийняте рішення про підготовку розпорядження голови облдержадміністрації про створення нової регіональної робочої групи з питань впровадження та моніторингу стратегії регіонального розвитку Запорізької області до 2015 року.

Нарешті, 6 червня 2008 р. чергова сесія Запорізької обласної ради остаточно ухвалила стратегію регіонального розвитку Запорізької області до 2015 року.

Таким чином, стратегія розвитку Запорізької області, завдяки використанню широкої комунікативної технології залучення великої кількості зацікавлених сторін, має шанс стати наріжним програмним документом, розробленим спільними зусиллями активних та небайдужих представників влади, бізнесу, науки та громади. У ньому визначені та обґрунтовані бачення та місія розвитку регіону, спільні цінності взаємодії влади і громади, основні напрямки та пріоритети розвитку, план узгоджених заходів обласної державної адміністрації та обласної ради щодо їх реалізації, макроекономічні показники ефективного моніторингу соціально-економічного розвитку регіону.

# РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА МОНІТОРИНГУ ЙОГО ВИКОНАННЯ

## 3.1. Розробка операційних планів дій

Процес написання тексту стратегії розвитку Запорізької області збігся з реалізацією четвертого етапу стратегічного планування – розробкою планів дій для впровадження визначених пріоритетів стратегії. Щоб такі плани дій були максимально обґрунтованими, у підготовчій роботі важливо провести додаткові спеціалізовані експертні дослідження за кожним із пріоритетів.

Для обговорення форм та методів досліджень 14 червня 2007 р. в Запоріжжі був організований семінар-тренінг на тему: «Базові дослідження основних напрямків реалізації регіональної стратегії». До участі у ньому був запрошений канадський експерт українського походження Андрій Балагура. Під час обговорення актуальних питань розвитку області активну участь брали як експерти і науковці, так і представники адміністрації, бізнесу та громадських організацій. Більше половини учасників складали жінки, серед поколінь домінували молодь та люди активного середнього віку. Саме вони переважно ставили багато питань, діагностували проблеми, проявляли свою активну позицію в обговоренні, відшукували нестандартні перспективні шляхи розвитку, ініціювали нові ідеї та проекти для впровадження у сферу туризму, історико-культурного напрямку та інвестиційно-інноваційної діяльності регіону. Учасники залишилися задоволеними підготовкою цікавих та корисних матеріалів і висловили намір провести ще один подібний, але більш спеціалізований семінар за участю канадських експертів у листопаді 2007 р.

З метою обговорення та узгодження методики розробки операційних планів для регіональної стратегії та надання методологічної допомоги у проведенні базових досліджень за пріоритетами розвитку області 15 червня 2007 р. відбулася робоча зустріч Андрія Балагури з регіональними експертами проекту та фахівцями облдержадміністрації. За результатами зустрічі було прийняте рішення про впровадження однієї з кращих канадських практик, а саме «Перше враження» при дослідженні розвитку історико-культурної та курортно-туристичної сфери Запорізької області. Результати канадського досвіду були розглянуті 26 червня в Запоріжжі на зустрічах з представниками спеціалізованих робочих груп за відповідними пріоритетними напрямками.

За підсумками семінару на черговому засіданні Регіональної робочої групи зі стратегічного планування, що відбулося 18 липня 2007 р., була затверджена структура базових досліджень та доручено регіональним експертам зі стратегічного планування провести їх за двома стратегічними пріоритетами – історико-культурним і курортно-туристичним та інвестиційно-інноваційн-

ним. Мета таких досліджень – надання фактичних аналітичних матеріалів та практичної допомоги у складанні операційних планів за основними пріоритетними для Запорізької області напрямами, які в подальшій роботі стали складовою регіональної стратегії.

Для збору та узагальнення необхідної інформації у червні-липні 2007 р. відбулася низка робочих зустрічей із керівниками управлінь Запорізької облдержадміністрації, які відповідають за історико-культурний, туристичний та інвестиційно-інноваційний напрями розвитку регіону. Регіональні експерти у підготовці матеріалів зуміли налагодити тісну співпрацю не тільки з владними структурами, але й з представниками бізнесу та громадських організацій.

Для обговорення результатів підготовлених базових варіантів досліджень 14 серпня 2007 р. було організовано засідання круглого столу. До участі у засіданні були запрошені керівники Запорізької облдержадміністрації – начальник головного управління економіки Елла Слепян, начальник управління з питань регуляторної політики та підприємництва Світлана Кругляк, начальник управління зовнішньоекономічної діяльності та зовнішніх зносин Вадим Міщанин, заступник начальника управління культури та туризму Людмила Брацило та інші відповідальні особи. На засіданні експерти не тільки презентували завершені проекти своїх досліджень, але й акцентували на питаннях, які їм не вдалося відобразити в своїй роботі за браком інформації або через інші проблеми.

Проекти досліджень після засідання були направлені до відповідних управлінь Запорізької ОДА для отримання коментарів та пропозицій. Обговорення та узгодження матеріалів здійснювалося у серпні 2007 р. під час робочих зустрічей експертів з керівниками управлінь Запорізької облдержадміністрації, які відповідають за історико-культурний, туристичний та інвестиційно-інноваційні напрямки розвитку регіону. Остаточні варіанти досліджень були розповсюджені на компакт-дисках серед учасників процесу стратегічного планування.

Впровадження п'ятого етапу стратегічного планування продовжилося проведенням виїзного спеціалізованого семінару «Технологія розробки плану дій та заходів щодо впровадження стратегічного плану та моніторингу його виконання», який проходив з 11 по 13 вересня 2007 р. на базі пансіонату «Азов». До участі на семінарі були запрошені члени Регіональної робочої групи, представники спеціалізованих робочих груп, експерти-науковці. При складанні списку учасників враховувався ґендерний аспект: до участі запрошені приблизно в рівній кількості жінки і чоловіки, як представники молоді, так і спеціалісти старшого віку.

Спочатку учасники стратегічного планування обговорили представлені експертами результати базових досліджень, присвячених поглибленому аналізу пріоритетів та ефективності реалізації регіональних і національних програм за цими пріоритетами. Із підготовленими доповідями для подальшого обговорення виступили фахівці у пріоритетних галузях:

- екологічній – начальник відділу економіки природокористування, регулювання використання природних ресурсів, аналізу та звітності

державного управління екології та природних ресурсів в Запорізькій області Лариса Бондаренко;

- історико-культурній та курортно-туристичній – начальник відділу туризму та охорони культурної спадщини управління культури і туризму Запорізької облдержадміністрації Катерина Малакова;
- інвестиційній – головний спеціаліст-економіст управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності Запорізької ОДА Сніжана Кирилова;
- інноваційній – головний спеціаліст-економіст управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності облдержадміністрації Олександр Петрига.

Далі учасники ознайомились із методичними рекомендаціями щодо розробки операційних планів та із п'яти підготовлених варіантів інтегрували власну найоптимальнішу методику, яка враховувала різні варіанти, у тому числі рекомендації канадських експертів проекту РВР та положення Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України 21 липня 2006 р. №1001.

Після цього почалася робота у групах відповідно до пріоритетних напрямків. Потім перед розробниками проекту постало чергове завдання – проаналізувати для кожного з визначених пріоритетів конкретну стратегічну мету, дати загальну якісну характеристику конкретного стану, який ми бажаємо мати у 2015 р. і на досягнення якого мають бути спрямованими основні заходи і дії.

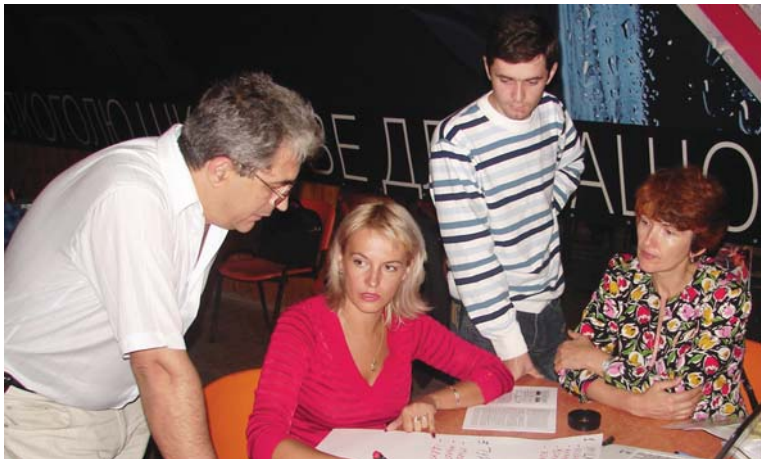


*Фото 19. Семінар «Технологія розробки плану дій та заходів щодо впровадження стратегічного плану та моніторингу його виконання»*

За бажанням кожен учасник додавав власні формулювання щодо своєї сфери. Але так, щоб вони не перетворилися на загальники радянських часів, їх відразу конкретизували *показниками*, за якими здійснюється моніторинг досягнення. Ці показники перевірялись на *вимірність*, тобто формально виз-

начался за допомогою об'єктивних засобів вимірювання з використанням статистичних методів; *узгоджуваність* з баченням і зі стратегією в цілому, а також з головними виконавцями; *досяжність* – тобто реальність, з урахуванням результатів SWOT-аналізу, ресурсного забезпечення, рівня розвитку технологій тощо; *визначеність у часі* з конкретизацією термінів виконання залежно від рівня декомпозиції – у роках, кварталах, місяцях.

Поставлені цілі досягаються виконанням завдань, що, у свою чергу, виконуються впродовж реалізації відповідних програм або проектів, здійснення заходів чи виконання функцій. Для чіткого визначення стратегічних заходів важливо знати відповіді на ряд запитань, наприклад: що має бути зроблено? хто це має зробити? до якого часу має бути зроблено? та ін.

До стратегії також не варто, як це часто трапляється, включати так звані «загальники», що дісталися нам у спадщину від недавнього минулого. Ми так звикли до слів «активізувати...», «посилити...», «забезпечувати...», «проводити...», «створювати умови для…» тощо, які виконуються «постійно», «щорічно», «за мірою необхідності», «впродовж року» і тому подібних – без вказівки конкретних результатів, термінів та механізмів виконання. Але розробники плану дій вирішили взагалі від них відмовитися. Так само було вирішено відмовитися від проведення заходів, що фактично дублюють відповідні функції, повноваження чи обов'язки органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, адже вони визначені відповідними законами України, положеннями про ці органи чи їхні структурні підрозділи, мають виконуватись впродовж поточної управлінської діяльності відповідних органів без додаткового фінансування і незалежно від наявності спеціальних стратегій, програм чи проектів. У розробці плану дій не враховувалися заходи, що вже передбачені у межах чинних регіональних програм, проектів, рішень чи розпоряджень органів влади. Включалися лише посилання на відповідну програму чи інший документ, з якими узгоджувалися намічені заходи.

Отже, на семінарі визначено бачення, стратегічні та операційні цілі в рамках кожного пріоритету, заходи, необхідні для реалізації затверджених стратегічних цілей, зацікавлені та відповідальні сторони за кожним напрямком, необхідні ресурси та терміни реалізації, комунікативна стратегія реалізації п'ятого етапу стратегічного планування. Результатом роботи семінару стали підготовлені проекти операційних планів дій за визначеними стратегічними пріоритетами, які після обговорень та узгоджень стали складовою регіональної стратегії.

Для широкого обговорення проектів операційних планів дій та шляхів впровадження стратегії з урахуванням міжнародного досвіду 6 листопада 2007 р. у приміщенні Запорізької торгово-промислової палати відбувся Регіональний форум «Розробка та впровадження регіональних стратегій: сучасна практика».

Учасниками форуму стали керівники Запорізької облдержадміністрації та обласної ради, представники Міністерства економіки і Міністерства регіонального розвитку та будівництва України, члени Робочої групи з розробки стратегії, представники районів області та міст обласного значен-

ня, а також представники інших областей України, зокрема Закарпатської та Луганської. У форумі взяли участь як представники молоді, так і представники старшого віку.



*Фото 20. Учасники Регіонального форуму «Розробка та впровадження регіональних стратегій: сучасна практика»*

Спочатку присутні переглянули фільм про процес стратегічного планування в Запорізькій області, в якому яскраво висвітлено участь громадськості у вирішенні проблем територіального розвитку. У виступах Леоніда Анісімова, заступника голови Запорізької обласної ради, Володимира Кальцева, заступника голови Запорізької обласної державної адміністрації, Елли Слепян, начальника головного управління економіки Запорізької ОДА, Лариси Сізінцової, начальника управління культури та туризму Запорізької ОДА, Володимира Глазунова, голови Регіональної громадської робочої групи зі стратегічного планування був проаналізований досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області. З презентаціями про роботу над регіональною стратегією та паралельну розробку стратегій відповідних територій Запорізької області виступили Олександр Кулібов, міський голова м. Енергодар, Андрій Мамчак, начальник відділу економіки виконкому Токмацької міської ради, Олена Калініна, перший заступник голови Токмацької районної державної адміністрації, Оксана Оргієць, заступник голови Бердянської районної державної адміністрації.

Досвід стратегічного планування Закарпатської області представили Василь Брензович, заступник голови Закарпатської обласної ради та Наталя Носа-Пилипенко, менеджер проекту «Регіональне врядування та розвиток» в Закарпатській області. А з презентацією про досвід створення стратегії розвитку Луганської області виступила Ольга Бурлик, представник проекту DFID «Соціально-економічне відродження Донбасу».

Досвід стратегічного планування Канадського інституту урбаністики та провінції Онтаріо представили Ендрю Фарнкомб, директор проекту партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток» та Андрій

Балагура, аналітик відділу економічного розвитку Міністерства сільського господарства та розвитку сільських територій.

Перспективи співпраці державної та регіональної влади на основі механізмів узгодження стратегій територіального розвитку висвітлили Тетяна Кравець, начальник відділу середньо- та довгострокового планування Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки України та В'ячеслав Жигун, куратор Запорізької області від Департаменту взаємодії з регіонами Міністерства регіонального розвитку та будівництва України.

Узагальнення та доопрацювання операційних планів відбулося на семінарі 11 грудня 2007 р. в Гуманітарному Університеті «ЗІДМУ» за участю канадських експертів Беати Боурон та Гарі Девідсона та представників трьох спеціалізованих робочих груп за пріоритетними напрямками. Учасники семінару ознайомили із презентаціями прикладів проектів, які були реалізовані в рамках впровадження стратегічних планів у Канаді, а саме – «Створення інкубатора індустрії моди в місті Торонто» та «Створення туристичної асоціації в районі Гурон». Згодом робота продовжилася у групах, на які розділилися учасники відповідно до трьох пріоритетів розвитку області. Групи обговорювали питання доопрацювання операційних планів. У другій половині роботи семінару учасники з кожної групи виступили із доповідями щодо результатів своєї роботи, а також відбулося обговорення напрацьованих матеріалів. Потім робота в групах продовжилася для більш детального опрацювання питань планування впровадження найважливіших заходів та проектів. Наприкінці семінару учасники підбили підсумки та дійшли таких висновків:

- необхідно зменшити кількість операційних цілей та дій до кількості, яка може бути реально здійсненою;
- розширити склад робочих груп та включити туди додатково представників від облдержадміністрації, бізнесу та громадськості;
- зосередитися на пріоритетних діях, визначених робочими групами за трьома напрямками розвитку;
- впевнитися у тому, що запропоновані дії можуть бути здійсненними та самоокупними.

В подальшому проекти операційних планів були доопрацьовані в рамках діяльності робочих груп за пріоритетами і передані на розгляд Регіональної робочої групи.

## 3.2. Опрацювання механізмів впровадження стратегії

Забезпечення впровадження стратегії розвитку Запорізької області передбачає розробку та застосування різноманітних механізмів та інструментів. Зокрема, на момент написання даної книги було здійснено такі кроки: розвиток інституційної інфраструктури, робота на пілотних територіях та реалізація невеликих пілотних проектів.

Як зазначалося у попередніх розділах, для участі у розробці стратегії регіонального розвитку розпорядженням голови Запорізької обласної державної адміністрації у кожному районі і містах обласного значення були створені

робочі групи зі стратегічного планування. Крім участі у роботі над обласною стратегією розвитку ці робочі групи здійснювали розробку стратегічних планів відповідних територій. Під час розробки локальних стратегій обговорювалися напрацьовані матеріали, вносилися цікаві і конструктивні пропозиції, а в підсумку – конкретні заходи та проекти, які стали основою для складання операційних планів дій для всього регіону. Така координація роботи над стратегіями різних рівнів мала в подальшому дати певний імпульс для їх реалізації.

31 травня 2007 р. заступник губернатора Запорізької області Володимир Кальцев адресував усім керівникам районів області та міст обласного значення спеціальний лист з вимогою зібрати та узагальнити інформацію щодо розробки стратегій розвитку місцевих територіальних громад. Напрацьовані матеріали були представлені та проаналізовані на засіданні розширеної обласної колегії при головному управлінні економіки облдержадміністрації, що відбулося 11 жовтня 2007 р. Т. в.о. голови Запорізької ОДА Валерій Черкаска у своєму розпорядженні поставив завдання кожному району визначити стратегічні напрями та фіналізувати проекти стратегій економічного, соціального та культурного розвитку територій до 1 грудня 2007 р.. Для виконання цього завдання регіональні експерти зі стратегічного планування надали методологічну допомогу територіям області.

Перші результати такої роботи у вигляді проектів стратегій розвитку районів були представлені на Міжнародному інвестиційному бізнес-форумі, який відбувся 21–22 листопада 2007 р. у м. Запоріжжі. На цьому форумі обговорювалися питання співробітництва Запорізької області з інвесторами з інших регіонів України, а також із зарубіжними партнерами (з Литви, Угорщини, Австрії, Індонезії та ін). З презентаціями виступили представники влади та різних сфер бізнесу: банківської системи, страхових компаній, промислового виробництва та аграрного сектору, наукових та освітніх установ. Крім пленарного, в перший день форуму відбулися секційні засідання, а також круглі столи за різними напрямками.




*Фото 21. Презентації районів на Міжнародному інвестиційному форумі*

Зокрема, другий день роботи форуму був присвячений презентації інвестиційних проектів та ключових положень проектів стратегій представниками влади та місцевого самоврядування міст і районів Запорізької області. Вони також розповіли учасникам про розробку стратегічних планів розвитку територій Запорізької області. З презентаціями виступили представники міст Енергодар, Токмак, Мелітополь і Приморськ, а також Бердянського, Пологівського, Токмацького та інших районів Запорізької області. Заступник голови Запорізької обласної державної адміністрації Володимир Кальцев у своїй промові підкреслив: «Інвестиції – це один із пріоритетів стратегічного плану розвитку Запорізької області. Завдяки стратегічному плануванню ми здобули поштовх до об'єднання зусиль влади, бізнесу і громадськості у формуванні спільного майбутнього Запорізької області». Підбиваючи підсумки, учасники форуму відзначили готовність регіональної влади до співпраці з інвесторами.

***Робота з пілотними територіями***

Для сприяння реалізації стратегії розвитку Запорізької області було вирішено застосувати такий інструмент, як робота з пілотними територіями, що передбачав пошук нових ідей та ініціатив. Зокрема, була надана організаційна та методична допомога найбільш активним територіальним громадам та їх об'єднанням у розробці локальних стратегій розвитку. Затвердження переліку пілотних районів та міст Запорізької області відбулось 18 липня 2007 р. на засіданні Регіональної робочої групи зі стратегічного планування.

Першим став пілотний проект розробки стратегії розвитку окремого мікрорайону міста – Комунарського району міста Запоріжжя. Такий «пілот» був запропонований представниками Громадської робочої групи. Ініціативу підтримав керівник району Юрій Пелих і 27 квітня 2007 р. на спеціальному засіданні з питань соціально-економічного розвитку району було прийнято відповідне рішення про початок стратегічного планування розвитку району із залученням громадськості. Протягом півроку здійснювалися заходи з розробки стратегії. 19 лютого 2008 р. відбулося засідання Координаційної ради зі стратегічного планування, до складу якої ввійшли керівники району, бізнес-асоціації, низки громадських організацій та Класичного Приватного Університету. Головував на засіданні Юрій Пелих. Учасники підбили підсумки роботи, яка проводилася протягом півроку. За цей час було визначено бачення майбутнього розвитку району, проведений аналіз існуючої ситуації та обрані стратегічні пріоритети до 2015 р. Ними стали: 1) розвиток туристичної інфраструктури; 2) залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій; 3) зміцнення самоврядування.

За підсумками засідання були прийняті такі рішення: підготувати проект документу стратегії розвитку району до 2015 р.; провести у березні 2008 року громадське обговорення проекту стратегії; після доопрацювання проекту стратегії подати його до міської ради.

Другий пілотний проект був присвячений розробці стратегії розвитку міста на основі об'єднаних пріоритетів мікрорайонів. Така модель розроблялася у місті Енергодарі. Стратегічне планування розпочалося з організації

зустрічей з жителями шести мікрорайонів міста. Самі зустрічі відбувалися в актових залах середніх шкіл.

Вже перша зустріч, що проводилася у найстарішому районі міста, викликала живий інтерес з боку жителів. Зібралося близько 150 осіб, переважну більшість з яких складали пенсіонери. Зрозуміло, що спочатку обговорення фокусувалося навколо найболючіших проблем і скарг, особливо в комунальному господарстві. І завдання таких зустрічей полягало в тому, щоб перейти від скарг до пошуку і підтримки перспективних ідей та пропозицій. Спочатку конструктивних ідей було мало порівняно з кількістю скарг та звинувачень. Але подальші зустрічі вже мали більш прагматичний характер. У процесі таких зустрічей озвучувалися, осмислювалися та обґрунтовувалися ідеї, які й були закладені у розбудову стратегії розвитку. Завдяки висвітленню таких зустрічей у місцевих засобах інформації був створений механізм залучення жителів до роботи в робочих групах зі стратегічного планування та інших форм взаємодії.

За підсумками зустрічей 31 травня 2007 р. у м. Енергодарі відбулися громадські слухання, присвячені стратегічному плануванню розвитку міста. Представники влади, бізнесу та громадськості визначили такі пріоритети:

- покращення екологічної ситуації;
- стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності;
- посилення територіальної громади;
- розвиток соціально-культурної сфери.

Третій пілотний проект був присвячений створенню моделі спільної роботи з розробки оригінальної стратегії «район плюс місто обласного значення». Ця ініціатива була започаткована 24 травня 2007 р. у м. Токмаку на спільному засіданні круглого столу представників робочих груп з розробки стратегії м. Токмак та Токмацького району. У процесі обговорення були знайдені загальні взаємні інтереси в рамках визначених пріоритетних напрямів розвитку області. Так, наприклад, в екологічному напрямі надзвичайно важливим є очистка ріки Молочна, яка протікає через територію всього району і є стратегічним ресурсом, зокрема для задоволення потреб сільського господарства. В результаті з'явилася ідея розробки інвестиційного проекту з розвитку взаємодії виробників та переробників овочевої та фруктової продукції. А в історико-туристичному напрямку був ініційований туристичний маршрут через історичні місця менонітських поселень. За результатами круглого столу в м. Токмак профільні комісії винесли на розгляд сесії міської ради підготовлені доповнення до стратегічного плану міста на підтримку розвитку овочепереробного комбінату. А у Токмацькому районі на зустрічі з представниками фермерських господарств і громадськими об'єднаннями, яка відбулась 17 вересня 2007 р., вирішувалися питання взаємодії фермерів району з міським переробним комбінатом. Зокрема, були знайдені можливості для покращення екологічного стану ріки Молочна.

Четвертий пілотний проект був присвячений створенню моделі розбудови спільної стратегії розвитку чотирьох районів області, що мають вихід до Азовського моря. З ініціативою виступила ініціативна група із розробки

стратегічного плану розвитку міста Приморськ. Цю ідею підтримала обласна державна адміністрація і 15 травня в м. Приморську на засідання робочої групи запросили представників робочих груп всіх приморських територій. У цікавих виступах заступника начальника головного управління економіки Запорізької ОДА, начальника управління розвитку культури і туризму Запорізької ОДА, міського голови міста Приморська, заступника голови районної ради, а також представників науки, громадських організацій та студентів ідея об'єднання зусиль та ресурсів районів отримувала конкретні перспективні напрямки реалізації.

Для обговорення шляхів спільної співпраці 25 травня 2007 р. у м. Приморську відбулося виїзне засідання депутатських комісій обласної ради з питання розвитку туризму та підприємництва в чотирьох приморських районах Запорізької області. У засіданні взяли участь керівники обласної та районних адміністрацій, депутати обласної та районних рад. За підсумками засідання було прийняте рішення укласти угоду між райдержадміністраціями та райрадами приморських районів про наміри співпрацювати у напрямку створення спільної стратегії розвитку приморських територій.

Важливість реалізації такого пілотного проекту обумовлена однією із визначальних особливостей регіону порівняно з іншими областями України: наявністю унікального 300-кілометрового берегу найтеплішого моря – Азовського. Північне Приазов'я невипадково є українською перлиною щодо оздоровлення та відпочинку. Однак саме воно потерпає від хаотичного перенасичення базами відпочинку та оздоровчими закладами на відносно невеличкій території узбережжя і є майже зовсім неосвоєною величезною територією з унікальним курортно-туристичним потенціалом. Тому розробка стратегії розвитку приморських територій Запорізької області необхідна для збереження та ефективного використання потенціалу унікального регіону.

Початком реалізації пілотного проекту стало проведення 20 липня 2007 р. у м. Бердянську засідання круглого столу з представниками райдержадміністрацій, міст, селищ міського типу чотирьох приморських районів, на якому кожний район презентував проект концепції розвитку своєї території. Окремим напрямком продовження круглого столу стало проведення семінару з питань історико-культурного та курортно-туристичного розвитку приморських районів Азовського узбережжя. Із спеціальними презентаціями про стратегічне планування історико-культурного та курортно-туристичного розвитку приморських районів Азовського узбережжя виступили начальники відділів культури та туризму із чотирьох приморських районів. Цікаво, що всі начальники управлінь культури та туризму з чотирьох районів – жінки, які внесли до загальної справи свій чарівний емоційний ентузіазм.

Також учасники семінару з інтересом слухали виступ міжнародного експерта Валері Бредфорд про досвід аналогічного планування в історико-культурній та курортно-туристичній сфері у регіоні Ватерлоо (Онтаріо, Канада). Були також розглянуті та підтримані два перших цікавих конкретних проекти. Заступник голови, керівник апарату Бердянської райдержадміністрації Оксана Оргієць презентувала присутнім проект «Створення районного Центру розвитку туризму «Петрівська фортеця», а заступник міського голо-

ви м. Приморська з економічних питань Борис Хатьонченко представив концепцію розвитку «Курортополіс Ногайськ». Наприкінці семінару учасники обмінялися думками та висловили низку пропозицій щодо майбутнього історико-культурного та курортно-туристичного розвитку Запорізької області. Результатом роботи семінару стало створення за ініціативою учасників обласної ради з питань розвитку туризму.

Розробка стратегії розвитку приморських територій Запорізької області здійснювалася в три етапи. На першому етапі (серпень – вересень 2007 р.) проводилися дослідження потенціалу приморських територій чотирьох районів Запорізької області – Бердянського, Якимівського, Приморського та Приазовського. Програма дій у приморських районах передбачала діагностику потенціалу населених пунктів 300-кілометрової смуги Азовського узбережжя Запорізької області шляхом паспортизації всіх історико-культурних та курортно-туристичних об'єктів у районах, проведення соціологічного дослідження потреб та міри задоволеності туристів та відпочиваючих для визначення проблем та пріоритетів розвитку приморських територій, іміджеву ідентифікацію історико-культурних та курортно-туристичних об'єктів за технологією «першого враження».

На другому етапі (жовтень – грудень 2007 р.) здійснювалося організаційне та комунікативне забезпечення розробки місії, бачення та пріоритетів розвитку приморських районів. У всіх приморських районах були створені регіональні робочі групи з розробки стратегій розвитку районів. Для їх ефективної роботи були організовані навчальні семінари з постійно діючим дистанційним інформаційним супроводом. Далі були проведені фокусовані групові інтерв'ю з основними зацікавленими сторонами – представниками влади, бізнесу та місцевих територіальних громад для узгодження бачення, місії та пріоритетів розвитку. Наступним кроком стало проведення круглих столів для обговорення концепції стратегії інвестиційного розвитку інфраструктури приморських районів Запорізької області. Паралельно для ознайомлення та залучення жителів територіальних громад до процесу стратегічного планування здійснювалося комунікативне забезпечення в місцевих засобах масової інформації (радіо, телебачення, газети). Результатом роботи стали презентації стратегій розвитку районів та інвестиційноприваблівих історико-культурних та курортно-туристичних об'єктів.

На третьому етапі (січень – березень 2008 р.) здійснювалася підготовка документа стратегії розвитку приморських територій та плану дій щодо її реалізації. Був підписаний Договір про співпрацю між райдержадміністраціями та райрадами приморських районів, а сама стратегія розвитку приморських територій подана для включення її в стратегію розвитку Запорізької області.

***Реалізація окремих локальних проектів розвитку***

Одним із інструментів реалізації стратегії розвитку Запорізької області стали локальні проекти, що відповідають стратегічним пріоритетам. Під час розробки пілотних проектів було висунуто немало місцевих ініціатив у пріоритетних напрямах розвитку області. Щоб підтримати їх, було відібрано перші п'ять найцікавіших проектів: 1) створення електронної карти істо-

рико-культурних та туристичних об'єктів Запорізької області; 2) створення обласного інформаційного центру сільського туризму в Мелітопольському районі; 3) створення молодіжного інноваційного центру при Гуманітарному Університеті; 4) оптимізація системи надання адміністративних послуг Запорізькою обласною державною адміністрацією; 5) підготовка та видання каталогу народних ремесел Запорізької області. Реалізація цих проектів розпочалася уже під час розробки самої стратегії розвитку Запорізької області та операційних планів і моделей їх впровадження. Вони були висвітлені в ЗМІ, зокрема на сайті www.narodna.pravda.com.ua, в «Добрій газеті» та ін.

Далі 4 грудня 2007 р. в Запоріжжі відбулося засідання ініціативної групи із реалізації двох проектів зі створення інституційної структури та інформаційного забезпечення реалізації історико-культурного та курортно-туристичного пріоритету: «Створення обласної асоціації туристичних бізнесів» та «Створення електронної туристичної мапи Запорізької області». Серед учасників засідання були представники туристичних агенцій, неурядових організацій, що працюють у туристичному напрямку, науковці та представники управління культури і туризму Запорізької обласної державної адміністрації, а також канадський доброволець Орест Закидальський. Загалом більшість учасників ініціативної групи склала молодь, яка активно брала участь в обговоренні. Під час засідання обговорювалися питання щодо етапів розробки проектів та бізнес-планування в цілому. Для реалізації першого проекту було прийняте рішення в першому кварталі 2008 р. зареєструвати Асоціацію сільського туризму. Також був розроблений робочий план цієї ініціативи та визначені відповідальні за його реалізацію. Стосовно другого проекту були визначені основні напрями розробки мапи, а саме: збір та систематизація інформації, технічна підтримка, інформаційна кампанія, кількість об'єктів, що будуть нанесені на мапу, а також створення і розробка веб-сайту. Наприкінці засідання було вирішено розробити проекти бізнес-планів, які були представлені 12 грудня 2007 р.

У той же день у Запоріжжі в готелі «Хортиця» відбувся семінар з питань готовності приватних та державних ініціатив до створення мережі надання курортно-туристичних послуг в Запорізькій області. У заході взяли участь представники Запорізької облдержадміністрації, Запорізької обласної ради, районних відділів культури і туризму, університетів, музеїв. Група вчених представила учасникам семінару результати соціологічного дослідження щодо створення мережі курортно-туристичних послуг у Запорізькій області та розроблену базу даних історико-культурних та курортно-туристичних об'єктів, розташованих на території Запорізької області.

Засідання ініціативної групи на чолі зі спеціалістом відділу культури та туризму Мелітопольської райдержадміністрації Сергієм Дяченко, присвячене ініціації проекту «Створення інформаційного центру сільського туризму в Мелітопольському районі», відбулося 7 грудня 2007 р. в Мелітопольському районі на території зеленої садиби «Алея Роз». Представники місцевої влади, громадських організацій та бізнес-структур, що працюють у сфері ту-

ризму, обговорили питання складання плану дій, підготовки бізнес-плану та бюджету для Інформаційного туристичного центру, розміщення центру та послуг, які він може надавати. Цей проект був доопрацьований 12 грудня під час семінару за участю канадських експертів зі стратегічного планування Беати Боурон та Гарі Девідсона.

Протягом січня 2008 р. ініціативні групи зі створення мережі з розвитку туризму в Запорізькій області завершили роботу над бізнес-планами демонстраційних проектів «Створення інформаційно-туристичного центру в Мелітопольському районі» та «Створення туристичної мережі та покращення туристичного іміджу Запорізького регіону». Вже з лютого 2008 р. розпочалася реалізація проектів.



*Фото 22. Презентація проектів місцевих ініціатив на Першому туристичному форумі*



За сприяння проекту «Регіональне врядування та розвиток» 18 березня 2008 р. проведено «Перший регіональний форум з розвитку туризму», в якому взяли участь понад 70 представників обласної та районних органів влади, громадських організацій та туристичного бізнесу. Ця подія стала кроком у процесі впровадження регіональної стратегії у напрямку історико-культурного та курортно-туристичного розвитку Запорізької області до 2015 р. Безперечною перевагою форуму стало те, що серед учасників було дуже багато представників бізнесу (туристичних агенцій, готелів, ресторанів, і т.д.), музеїв тощо. Цей форум вперше зібрав разом представників влади і бізнесу, які можуть надалі співпрацювати у напрямі туристичного розвитку регіону.

Під час форуму учасники були ознайомлені з двома місцевими ініціативами, підтриманими проектом «РВР», які сприятимуть розвитку туризму в Запорізькій області: «Створення електронної туристичної мапи Запорізької області» та «Створення інформаційного туристичного центру в Мелітопольському районі». Обидва проекти викликали зацікавленість учасників форуму. Для подальшої участі у них учасники отримали реєстраційні форми та анкети, за допомогою яких представники бізнесу зможуть надати інформацію про свою організацію та взяти участь у реалізації обох проектів. Учасники форуму активно відгукнулися на інформацію про необхідність створення асоціацій туристичних агентств та курортів, про кластери та добровільні галузеві об'єднання. Результатом проведення форуму став вияв неабиякого інтересу до проектів місцевих ініціатив та зростання зацікавленості у більш тісній співпраці влади, бізнесу та громадськості у сфері туризму.

### 3.3. Розробка системи моніторингу реалізації стратегії

На етапі завершення розробки Стратегії розвитку Запорізької області питання визначення системи моніторингу та оцінки цієї Стратегії стало нагальним. З цією метою 27 листопада 2007 р. в Гуманітарному Університеті «ЗІДМУ» відбувся семінар з моніторингу та оцінки регіональних стратегій та програм за участю канадського експерта проекту «Регіональне врядування та розвиток» Богдана Винницького та українського експерта Мирослави Лендьел. У семінарі взяли участь представники спеціалізованих робочих груп за трьома пріоритетними напрямами (екологія, туризм та інвестиції-інновації), відповідних управлінь Запорізької обласної державної адміністрації, науковці та регіональні експерти.

Учасники семінару впродовж роботи трьох сесій обговорили основні етапи та інституційне забезпечення для моніторингу та оцінювання стратегії розвитку Запорізької області. Результатом роботи стало визначення для кожного із пріоритетних напрямків найважливіших індикаторів, основних джерел і методів збору та аналізу інформації, необхідної для моніторингу, а також етапів та планів моніторингу, та відповідальних за моніторинг осіб, користувачів інформації щодо результатів моніторингу та оцінювання тощо. Визначення конкретних показників та критеріїв оцінок, за якими має вимірюватись результат, тобто ступіню досягнення запланованої цілі проводилося на підставі індикаторів, що можуть свідчити про відповідність чи

відхилення від плану. Ці матеріали були передані колективу із написання стратегії розвитку Запорізької області для подальшого опрацювання.

Результати роботи трьох спеціалізованих робочих груп за визначеними пріоритетами були розглянуті на семінарі 5 грудня 2007 р. Метою семінару було доопрацювання представниками науки, неурядових організацій та Запорізької обласної державної адміністрації індикаторів моніторингу операційних планів для включення їх до документа стратегії розвитку Запорізького регіону. Кожна з груп проаналізувала та доопрацювала індикатори за своїм пріоритетом відповідно до операційних цілей та планів дій. Напрацьовані індикатори були включені до регіональної стратегії.

# ВИСНОВКИ. СУЧАСНІСТЬ У ПЛОЩИНІ МИНУЛОГО ТА МАЙБУТНЬОГО

Нестабільна економічна ситуація та соціальна напруга в країні все більше примушує владу на різних рівнях започаткувати роботу над створенням нового документа, який би дозволив будувати перспективні плани на майбутнє. Таке планування вкрай необхідне територіальній громаді, воно визначає основні пріоритетні напрямки розвитку та шляхи їх досягнення, спрямовані на стабільний розвиток економічного потенціалу та забезпечення зростання добробуту населення.

Саме стратегічне планування є одним із найважливіших завдань для вищого керівництва. Сьогодні поширена ситуація, коли керівники опиняються перед багатьма проблемами, які давлять на них і з середини, і ззовні. Без стратегічного плану та системної роботи керівництво змушене реагувати на практиці лише на «гарячі та термінові питання», у кращому випадку вирішуючи проблеми в порядку їх терміновості. Але якщо не вирішуються головні проблеми, не аналізуються причини, то складається принципово невичерпна хаотична і неефективна боротьба з хронічними наслідками.

Стратегічне планування є спробою змоделювати регіон з ряду позицій: яким він є сьогодні, яким він може бути в майбутньому і як цього досягти. За такого підходу план як формальний документ – ніщо, а сам процес планування – все. Територіальна громада не може ефективно розвиватися без розробленої стратегії розвитку. На жаль, тривалий час після здобуття незалежності практично не існувало середньо-, а тим більше довгострокового планування. Воно особливо важливе для органів державного управління та місцевого самоврядування, оскільки саме вони мають забезпечувати розбудову країни та зміни в суспільстві відповідно до викликів сучасності, допомогти забезпечити здорове, більш стабільне майбутнє тощо.

Очевидно, реальне місцеве самоврядування має передбачати право територіальної громади самостійно, виходячи з власних інтересів, визначати і планувати своє майбутнє. Стратегічний план розвитку повинен стати узагальненою довгостроковою програмою досягнення громадою самостійно поставленої мети. Його втілення передбачає залучення громадськості до спільної праці, а результатом здійснення стратегічного плану є покращання якості життя населення.

Без усвідомлення перспектив, зміни у внутрішньому та зовнішньому оточенні більше впливають на людей, аніж люди впливають на ці зміни. Просте пристосування до таких змін і підтримка ситуації, що склалася, не сприяють прийняттю таких рішень і виконанню завдань, які суттєво змінять ситуацію і допоможуть громаді зростати, стати міцнішою, працювати ефективніше. Без цього не можна сподіватись на успіх у конкурентному середовищі. Тому стратегічне планування є важливим «інструментом», який допомагає території не тільки виживати, а й зростати, набуваючи якостей та сил, необхідних для досягнення успіху.

Ініціативу створення стратегічного плану регіонального розвитку важливо сприйняти в аспекті переходу законодавчої і виконавчої влади на місцях до професійних основ управління дуже складною організацією на основі

принципів бізнес-планування. У системі засобів управління стратегічне планування дістає дедалі вагоміше значення.

Стратегічний план, по-перше, визначає напрямок територіального розвитку на 10 – 15 років уперед так само, як це робиться, скажімо, у багатьох родинах. Батьки прагнуть спрогнозувати майбутнє своїх дітей, їхню освіту, матеріальну і житлову базу для створення нових родин, найближчі і більш віддалені цілі, заради реалізації яких варто акумулювати фінанси, інші ресурси і т.п. Якщо це обов'язково для окремої родини, то тим більш важливе для проектуванням майбутнього всієї територіальної громади області.

Відповідно до бачення перспектив і бажання жителів необхідно визначити найважливіше в розвитку регіону. Сюди може ввійти генеральний план і напрямки забудови території, закриття або перепрофілювання екологічно шкідливих і небезпечних виробництв, створення нових робочих місць і підвищення рівня доходів населення, започаткування рекреаційних парків і багато чого іншого. Фактично вперше ставиться завдання скласти план не силами чиновників виконавчої влади, а самим населенням, конкретніше – територіальною громадою. Стратегічний план розвитку області – це синтезований документ, підготовлений його найактивнішими жителями.

Стратегія розвитку області має стати базовим документом з реалізації заходів, спрямованих на розширення ділової активності місцевого підприємництва. Це й інформація про потреби і плани територій, яка необхідна для великих фірм, що діють не тільки в рамках локального чи місцевого ринку. Потреба розробки даного документа визначається ринковими умовами: потенційних інвесторів, що бажають вкласти гроші й інші засоби у регіональну економіку (водопостачання, переробка сміття, будівництво сучасних готелів та інше), попередньо цікавить наявність планів розвитку підприємств і територій, аналіз фінансового ринку й інші складові стратегічного плану.

Особливо важливо, щоб як у процесі розробки, так і в процесі впровадження стратегічного плану самі жителі територіальної громади відчули, що вони беруть реальну участь у будівництві і розвитку рідного села, міста, району, області, країни, що їхня думка потрібна владі і важлива. Ці бажання людей повинні бути підтримані відповідним методичним арсеналом, ґрунтовними науковими дослідженнями, громадськими діями. Причому планувати важливо якнайдалі, але з конкретикою по етапах, усією територіальною громадою. Таким чином використовується ефект звикання людей до того майбутнього, яке вони самі ж докладно планують.

Потужний потенціал Запорізької області здатний забезпечити результативність здійснюваних у регіоні трансформаційних перетворень в органічному поєднанні економічної, соціальної та гуманітарної сфер. Господарське піднесення – не самоціль, а засіб розвитку громади, досягнення суспільного блага, якісного підвищення добробуту наших громадян у найширшому розумінні цього слова. Результатом реалізації Стратегії сталого розвитку Запорізької області до 2015 р. буде створення ефективної, якісно нової структури економіки, високотехнологічного промислового комплексу, розвинутої соціальної інфраструктури, поліпшення екологічної ситуації та умов життя населення. Сама Стратегія має стати спільною волею і спільною долею наших земляків, дієвим мобілізуючим фактором втілення творчої наснаги. Її результати мають дати можливість пишатися своїм сьогоденням і вірити у гідне майбутнє.

Лєх І., Могильний С., Назаренко В.

# Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади

За редакцією
*Ігоря Санжаровського*

Підписано до друку 03.10.2008. Формат 70х100 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 7,74.

Видавництво «К.І.С.»
04080 Київ–80, а/с 1, тел. (044) 462 52 69, http//books.dovidka.com.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК №677 від 19.11.2001 р.

ТОВ «ВПК «Експрес-поліграф»
м. Київ, вул. Фрунзе, 47 б