

Lviv
Development
Project



Проект Розвитку Львівщини

**МЕТОДИЧНИЙ МАТЕРІАЛ
ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

Єва Боньчак-Кухарчик

2006

Стратегія та розвиток

Перед початком робіт над опрацюванням та впровадженням стратегії розвитку, варто усвідомити, що хоча обидва слова, і стратегія і розвиток, видаються нам знайомими та зрозумілими, в практиці їх можна трактувати по-різному. Саме тому, перед започаткуванням робіт пов'язаних зі створенням стратегії, обов'язково треба визначити що в кожному конкретному випадку буде розумітись під цими термінами, особливо по відношенню до стратегії, яка повинна мати вплив на життя багатьох людей, і до опрацювання якої, як правило, залучено багато людей. В протилежному випадку, як автори стратегії, так і її користувачі та виконавці можуть не знайти спільної мови.

Стратегія розвитку території (наприклад регіону чи міста), зазвичай розглядається як план, що вказує на найважливіші цілі, які необхідно досягти протягом певного часу (як правило достатньо тривалого) і способи (методи) діяльності для їх досягнення.

Якщо б ми хотіли визначити для чого і чому потрібна стратегія, та якими є її характерні риси, то ми б сказали, що стратегія це також:

- спосіб для перемоги у конкурентній боротьбі з іншими,
- визначена концепція розвитку (таких концепцій може бути багато) та спосіб її реалізації,
- брутальний вибір найбільш важливих цілей, які мають бути реалізовані в першу чергу (навіть за рахунок відмови від досягнення інших цілей),
- відмова від багатьох цілей та видів діяльності, які дуже хочеться досягти, але на це дозволяють існуючі умови,
- правильне використання усіх наявних цінностей та переваг.

Стратегія може бути викладена у письмовій формі, або ж ні. Проте, якщо вона торкається інтересів великої кількості осіб, то її викладення у письмовій формі є вкрай необхідним. В іншому випадку її не вдасться довести до відома всіх тих кого вона стосується, а також тих, хто повинен її виконувати.

Поняття стратегії, як документу у якому в письмовій формі викладено перелік вибраних цілей та видів діяльності різної степені важливості, та який повинен бути ухвалений радою відповідного рівня, використовуватиметься для потреб цього підручника. Аналогічний зміст вкладали в поняття стратегії автори Довготермінової Стратегії розвитку Львівської області.

Поняття розвитку включає зміни, які спостерігаються протягом тривалого періоду часу. Проте, інколи цей термін може мати негативне значення, оскільки передбачає будь-які зміни, і негативні в тому числі, що підтверджує такий популярний вислів, як "стихийний розвиток".

Проте, якщо мова йде про цілеспрямовану діяльність з метою розвитку, то зрозуміло, що на думку осіб, які цю діяльність виконують, вона повинна принести позитивні зміни і відповідно спричинений нею розвиток не повинен бути негативного чи нейтрального (випадкового) характеру. Тобто мова йде не тільки про те, щоб визначити розвиток, але і про те, що неможливо відокремити розуміння розвитку від певних етичних критеріїв. Це також стосується поняття розвитку регіону чи міста.

Таким чином, ми підходимо до того, що розвиток - це зміна існуючого стану в напрямку покращання, з позиції визначених критеріїв цінностей (критеріїв вартості). Без визначення таких критеріїв та визначення на їх основі, що ми вкладаємо у поняття розвитку, ми не

матимемо чіткого розуміння в якому напрямку нам необхідно рухатись і чим керуватись при створенні стратегії розвитку регіону чи міста.

Критерії вартості

Однією з найбільш важливих проблем в часі приготування стратегії регіону чи міста - є забезпечення цілісності процесу визначення стратегічних цілей і формулювання завдань. Цей процес повинен бути послідовним і опиратись на засади, які з однієї сторони забезпечували б відповідність стратегії побажанням більшості мешканців, а з іншої сторони - запобігали непослідовності і внутрішнім протиріччям різних пропозицій та постулатів стратегії.

Такі засади формуються не тільки на основі аналізу усесторонньої інформації про регіон чи місто (діагноз стану) та СВОТ аналізу, а в першу чергу на основі визначених критеріїв вартості, які не повинні змінюватися протягом всього періоду приготування стратегії (якщо автори хочуть щоб стратегія була цілісною і не містила внутрішніх протиріч).

Тому, перед тим як визначати стратегічні цілі (головні), необхідно визначити певний перелік критеріїв вартості на основі яких буде опрацьовуватись стратегія. Вони повинні відповідати на чотири основні питання: 1) що мешканці регіону чи міста вважають за важливе, або особливо важливе у розвитку регіону чи міста; 2) що на їх думку є неважливим, або несуттєвим; 3) що є добрим і повинно бути враховано при опрацюванні стратегії та 4) що є поганим, або найгіршим і відповідно з цим також потрібно рахуватись.

Критерії вартості можуть бути представлені в таблиці, подібній до тієї, в якій представляється результати СВОТ аналізу. Критерії необхідно поділити на групи відповідно до схеми – добре – погане, та важливе – неважливе, представивши кожен групу у відповідному місці таблиці.

Добре	Погане
-	-
Важливе	Неважливе
-	-

В такий спосіб необхідно визначити що є добрим чи поганим, а також що є важливим, а що – ні для мешканців (відповідно до їх точки зору), так і для розвитку регіону (на думку мешканців та авторів стратегії) для потреб розвитку якого готується дана стратегія.

При опрацюванні стратегії, визначені критерії вартості, нарівні з діагнозом та результатами аналітичних робіт, повинні становити основу вибору цілей та видів діяльності. Також критерії служать потребам вибору методів реалізації цілей.

Коли стратегія стосуватиметься великої кількості людей (наприклад мешканців регіону чи міста), необхідно знати, які критерії вартості є важливими для більшості і на основі цього визначити перелік критеріїв, які будуть використовуватись при опрацюванні цієї стратегії, щоб вона відповідала системі цінності якої дотримуються більшість мешканців. Щонайменше, критерії, які визнаються більшістю мешканців, необхідно враховувати визначаючи перелік критеріїв вартості для потреб опрацювання стратегії.

В іншому випадку:

- найбільш ймовірно, що стратегія не буде прийнята громадою, для потреб розвитку якої її створено,

- будуть проблеми з впровадженням стратегії, оскільки більшість осіб для чієїх потреб вона створюється, буде перешкоджати її реалізації,
- існує загроза, що відразу по опрацюванні, стратегія буде відкладена “на полицю” і забута.

Однак визначення критеріїв вартості, яких дотримується більшість мешканців, може не бути достатнім для потреб опрацювання стратегії розвитку регіону, оскільки в різних частинах регіону мешканці можуть мати дуже різні позиції і мати різні потреби та проблеми. Тому, як саме дослідження, так пізніше і сам документ стратегії, повинні в певній мірі пристосовуватись до цих відмінностей і враховувати специфіку окремих частин регіону.

Окрім того, в стратегії регіону не можна оминати ролі і точки зору органів місцевого самоврядування, які діють на території регіону. Тому, варто знати їх думку та відношення до важливих питань, і відповідно пристосувати стратегію до цих точок зору, як і до потреб та можливостей окремих органів місцевого самоврядування. Це вимагає проведення двох окремих досліджень: думки мешканців та представників органів місцевого самоврядування, або окремих консультацій з представниками органів місцевого самоврядування.

Нижче подано послідовність кроків, що ведуть до визначення критеріїв вартості, які повинні стати основою опрацювання стратегії розвитку, зокрема вибору стратегічних та операційних цілей та методів їх реалізації.

Крок 1 - приготування дослідження з метою визначення критеріїв вартості, яких дотримується більшість мешканців.

Приготування дослідження з метою визначення критеріїв вартості, яких дотримується більшість мешканців, складається з таких послідовних заходів:

- визначення переліку питань, які необхідно задати мешканцям (у випадку регіону – мешканцям і представникам органів місцевого самоврядування) у анкетному опитуванні,
- укладення анкети чи анкет,
- визначення на якій виборці опиратиметься дослідження, хто яким чином і коли, може його виконати,
- визначення вартості проведення дослідження (досліджень),
- визначення джерел фінансування дослідження (досліджень).

Визначення переліку питань, які необхідно задати мешканцям з метою отримання інформації, які критерії вартості визнаються більшістю, необхідно здійснювати на основі знань про місцеву громаду і найбільш важливі явища та процеси, які відбуваються на всій території, для якої створюється стратегія.

Питання повинні торкатись найбільш важливих проблем мешканців. У випадку регіону, в разі необхідності, можна запланувати презентацію результатів опитування та способів їх підрахунку, окремо для тих частин регіону, які відрізняються між собою.

Щоб уникнути пристосування питань до суб’єктивної точки зору авторів стратегії, рекомендується консультувати перелік питань, які планується включити в анкету, з спеціалістами, які добре ознайомлені з ситуацією в регіоні чи місті, або спеціалістами в сфері соціології, або суспільної психології. Це дасть можливість мінімізувати ризики виникнення помилок у формулюванні анкети, які полягали б на упущенні питань, що стосуються важливих етичних норм, або питань, важливих для мешканців, але які можуть здаватись несуттєвими для авторів стратегії.

Питання повинні торкатись головних проблем мешканців, щоб можна було визначити які з них є дійсно важливими, а які – ні, і етичних норм. Це дозволить визначити що для більшості мешканців є добрим, а що – ні.

З метою планування дослідження, можна використати зразки анкет, які вже раніше були використанні у інших місцевостях, модифікувавши відповідно до місцевих потреб та умов.

Вибірка, на підставі якої буде здійснене анкетне опитування мешканців повинна бути репрезентативною з точки зору статистики і давати можливість отримати результати з похибкою не більше 3%.

Необхідно подбати про те, щоб анкета не була надто довгою, з огляду на вартість проведення опитування, а це вимагає дисципліни у формулюванні питань. З огляду на це інколи можна оминати питання, які стосуються етичних норм (того що добре, або погане), на які ми знаємо відповідь більшості мешканців, а сконцентруватись на таких питаннях, на які ми не знаємо відповіді, або у відповідях на які ми не впевнені.

Важливо запланувати дослідження таким чином, щоб результати були отримані якомога швидше. З огляду на це необхідно залучити виконавців, які не тільки швидко проведуть опитування, але також швидко опрацюють його результати.

Крок 2 - виконання анкетного дослідження та опрацювання його результатів.

Заходи, які пов'язані із проведенням анкетного опитування це:

- розміщення замовлення на проведення дослідження,
- нагляд за виконанням,
- опрацювання результатів дослідження і представлення їх авторам стратегії розвитку.

Дослідження (опитування), може бути проведено як фізичними особами, яких визначить автори проекту стратегії, так і соціологічними фірмами вибраними на основі конкурсу, або без нього. Важливо, щоб виконавці мали необхідні професійні знання щодо способів проведення опитування та професійного опрацювання результатів. Необхідно також звернути увагу, щоб як безпосереднє проведення опитування, так і опрацювання його результатів, були виконані у визначений термін.

Як вже згадувалось, у випадку регіону можна використати два різних дослідження: опитування мешканців та опитування представників органів місцевого самоврядування.

Крок 3 - оцінка результатів дослідження авторами стратегії

Оцінка результатів дослідження повинна вказати на відмінності між преференціями та точкою зору мешканців і авторів проекту стратегії. Оцінка результатів дозволить визначити наступні кроки і вимагатиме:

- проведення дискусії по результатах анкетного опитування мешканців,
- визначення того, що не враховане в результатах (які важливі питання не знайшли свого відображення в результатах опитування),
- визначення, які з результатів досліджень суперечать точці зору авторів стратегії,
- визначення, які з результатів досліджень суперечать, або ж не відповідають висновкам діагнозу стану міста чи регіону.

Це стосується також ситуації, коли проводиться окреме дослідження представників органів місцевого самоврядування, яке повинно бути проведено у випадку опрацювання стратегії розвитку регіону.

Може скластись ситуація, при якій результати досліджень є неочікуваними для замовників дослідження. Це свідчить про те, що автори стратегії мають інші критерії цінності ніж більшість мешканців. В цьому немає нічого дивного, оскільки зазвичай авторський колектив стратегії це особи, що належать до інтелектуальної чи культурної еліти, а відповідно відрізняються від більшості мешканців. Проте, важливо, щоб в такій ситуації автори стратегії не піддалися спокусі відхилення всіх, або більшості критеріїв вартості, які є важливими для більшості населення, замінюючи їх критеріями, які визнаються ними. Це вимагає серйозної дисципліни.

Як правило, після детального ознайомлення з результатами дослідження виявляється, що результати анкетного опитування не показують певних істотних проблем, важливих для всіх мешканців, оскільки анкета була недосконалою і не містила відповідного питання, або певне питання було незрозумілим для опитуваних, або опитувані не придали належної уваги важливості певних питань. Інколи виявляється, що те, що на думку мешканців є важливим, у реальній ситуації не може бути реалізоване, або виявляється мало важливим (наприклад, мешканці можуть вказувати на важливість проблеми забруднення середовища при ситуації, коли протягом кількох років ситуація в цій сфері покращується і не відхиляється від встановлених норм, або, наприклад, вважати за добре - толерантне відношення до національних меншин при ситуації, коли чисельність цих меншин є дуже незначною).

Інколи, автори стратегії оцінивши результати анкетного опитування, можуть прийти до висновку, що деякі з вартостей, які визнаються мешканцями, не можуть бути врахованими в стратегії, оскільки відповідно до точки зору авторів стратегії є неслухними і необхідно прикласти зусилля для того, щоб ці вартості було змінено оскільки ставши основою опрацювання стратегії могли б призвести до результату, що негативно впливав би на розвиток. Проблеми такого типу можуть виникати, якщо мешканці не толерантно ставляться до чужих, або інакомислячих, або висловлюють спротив поширенню нових технологій чи знань, або ж коли надмірно толерують поведінку, яка в інших місцях вважається неприпустимою (наприклад корупція, надмірне вживання алкоголю, тощо). Вирішення дилеми що зробити з неприпустимими, з точки зору авторів стратегії, критеріями вартості мешканців, належить до специфіки робіт над стратегією розвитку. Як правило, критерії вартості, які приймаються як основа подальшої роботи над стратегією є компіляцією критеріїв вартості мешканців та авторів стратегії. Рекомендується намагатись, щоб кінцева версія критеріїв вартості була опрацьована на основі критеріїв визначених мешканцями з доповненнями тими, які були запропоновані авторами стратегії.

Після проведення дискусії присвяченої результатам анкетних досліджень, визначенні якої інформації немає і яка є суперечливою з реальною ситуацією, чи з критеріями вартості, які визнаються авторами стратегії, необхідно прийти до згоди серед авторів стратегії, щодо обсягу доопрацювання результатів досліджень з метою заповнення пробілів та ієрархії критеріїв відповідно до їх важливості.

Важливість і місце критеріїв в ієрархії, можна визначати кількістю осіб, які погоджуються з важливістю певного критерію. Таке доопрацювання результатів досліджень повинно допомогти у виконанні наступного кроку – приготуванні ряду версій (кошиків) критеріїв вартості.

Крок 4 - приготування версій критеріїв вартості авторами стратегії.

Діяльність, яка виконується в рамках цього кроку, має на меті узгодити результати анкетного дослідження із знаннями та розумінням авторів проекту стратегії. Вона включає:

- визначення хто приготує пропозиції критеріїв вартості, які б виключали суперечності про які йшла мова вище, і, яка б враховувала важливі питання пропущені при анкетному опитуванні,
- приготування пропозицій ієрархії критеріїв вартості.

Пропозиції переліку критеріїв вартості можуть готувати всі члени авторського колективу, або тільки вибрані особи (чи групи осіб). Важливо приготувати пропозиції таким чином, щоб їх основою були критерії, яким надають перевагу мешканці. Але ієрархія важливості критеріїв, може бути відмінною від тієї, яка виникає з анкетного дослідження. Це пов'язано з тим, що перелік критеріїв доповнюється авторами стратегії.

Запропоновані авторами стратегії критерії розміщається у відповідному місці ієрархічної структури, відповідно до авторського бачення. Можна передбачити, що деякі з критеріїв, які виникають з анкетного дослідження, не будуть включені у пропозицію критеріїв вартості. Не слід усувати надто багато критеріїв, яким надають перевагу мешканці, оскільки в такому випадку кінцевий результат може бути відмінним від їх очікувань.

Також, не потрібно усувати критеріїв, які виникають з анкетного опитування представників органів місцевого самоврядування, оскільки в значній мірі саме вони будуть виконувати стратегію розвитку регіону і будуть тією ланкою, яка передаватиме інформацію про стратегію безпосередньо до мешканців.

В результаті опрацювання різними особами багатьох пропозицій критеріїв вартості, буде сформовано ряд версій критеріїв вартості, які стануть предметом подальшої діяльності з метою визначення кінцевого переліку критеріїв вартості на які опиратиметься робота над стратегією.

Специфічною є ситуація, коли проект стратегії готується одноосібно. В такій ситуації процес встановлення критеріїв є простішим з організаційної точки зору, оскільки всі рішення приймаються одноосібно. Але в такому випадку рекомендується, щоб визначені автором критерії вартості, були обговорені у ширшому колі, або прийняті виконавцями стратегії (наприклад органами влади регіону чи міста).

Якщо над проектом стратегії працює одна особа, процес встановлення критеріїв, як правило, пропускається, а ціла стратегія опрацьовується відповідно до інтуїції та точки зору автора. Може бути також, що автор стратегії формує для власного використання перелік критеріїв, які і використовує у своїй роботі над стратегією, але не викладає їх у письмовому вигляді і не доводить до відома інших осіб.

Крок 5 - вибір та визначення критеріїв вартості, як основи вибору стратегічних цілей та методів їх досягнення.

Досягнення групою авторів стратегії консенсусу в питанні визначення переліку критеріїв вартості на які опиратиметься вибір стратегічних та операційних цілей та методів реалізації цих цілей може відбутись в результаті здійснення наступної діяльності:

- проведення дискусії над опрацьованими окремими особами версіями критеріїв вартості,
- встановлення повторюваності пропозицій і розміщення запропонованих критеріїв вартості відповідно до частоти їх згадування у різних пропозиціях,
- встановлення кінцевої версії переліку критеріїв вартості, які будуть основою дальшої роботи над стратегією розвитку міста чи регіону (виключення дискусійних критеріїв і тих, які не мають широкої підтримки),
- викладення прийнятих критеріїв вартості у письмовому вигляді.

Дискусія над кошиками критеріїв вартості приготована різними особами повинна виявити які з пропозицій не викликають застережень, які містять суперечності, які взагалі не сприймаються, або які для того щоб сприйматись, повинні бути зміненими.

Після дискусії необхідно з окремих версій видалити ті пропозиції, які взагалі не сприймаються і відкоригувати ті, які вимагають зміни формулювання. Це дає змогу створити проект однієї пропозиції в якій на перших місцях будуть ті критерії вартості, які найбільш часто повторювались в окремих версіях, потім ті, які рідше повторювались і нарешті ті, які появились тільки один раз (які були представлені тільки в одній версії).

Така пропозиція повинні бути повторно обговорена та оцінена. Дискусія повинна концентруватись на наступних питаннях:

- чи котрийсь з критеріїв не є надто мало важливим у порівнянні з іншими і тому може бути усунений,
- чи немає сумнівних критеріїв, які також варто усунути, як такі, що є предметом суперечок,
- чи немає таких критеріїв, які перегукуються і які варто об'єднати в один критерій,
- чи не потрібно зробити певних коректив в ієрархічному представленні критеріїв.

Результатом кінцевої дискусії повинно стати письмове викладення остаточно прийнятих критеріїв вартості впорядкованих в чотирьох розділах: “що добре” “що погане” “що важливе” “що неважливе”. В кожному з розділів критерії повинні бути перераховані у відповідності до їх ієрархії - спочатку - найбільш важливі, вкінці – найменш.

Визначені критерії вартості не повинні змінюватись в часі роботи над створенням стратегії розвитку. Не варто також забувати про них у послідовних етапах роботи над стратегією, або пробувати підпорядковувати їх іншій системі цінностей.

Етапи робіт над опрацюванням стратегії

Якщо нам вже відомо що ми розуміємо під стратегією розвитку та чим для нас є розвиток, то процес створення стратегії – це ряд необхідних кроків, які відбуваються у визначеній послідовності, а кожен наступний крок або є результатом попереднього, або опирається на його результати. Таким чином, перелік основних етапів робіт над стратегією відносно мало залежить від її авторів.

Основні етапи роботи над стратегією регіону чи міста виглядають наступним чином:

1. збір інформації - опрацювання звіту про стан регіону чи міста,
2. аналіз інформації та оцінка стану – опрацювання діагнозу стану,
3. дослідження критеріїв вартості мешканців і визначення (вибір) критеріїв, які складатимуть основу робіт над стратегією,
4. аналіз СВОТ – визначення сильних та слабких сторін регіону чи міста, шансів та загроз його розвитку,
5. визначення місії – найбільш важливого у концепції розвитку (не є абсолютно невід'ємною частиною робіт, оскільки місія це скорочений виклад стратегічних цілей. Таке визначення в чіткий спосіб вказує на те, як ми трактуємо поняття розвитку при приготуванні даної стратегії),
6. вибір стратегічних цілей – декілька найбільш важливих цілей, які необхідно досягти і досягненню яких підпорядковується решта діяльності,

7. вибір для кожної стратегічної цілі кількох операційних цілей, які деталізують, що треба досягти, або яка діяльність буде здійснюватись.

Якщо ми маємо опрацьовані стратегічні та операційні цілі, то по суті ми маємо опрацьовану стратегію, оскільки позаду залишається важливий вибір – відмова від широкого кола діяльності та пріоритетів на користь вузького, стратегічного. Такий вибір зроблено на основі критеріїв вартості важливих для мешканців та органів влади даного регіону чи міста, тому можна сконцентрувати всі зусилля на найбільш важливих справах і підпорядкувати решту діяльності досягненню стратегічних цілей.

По завершенні перерахованих вище етапів, ми не знаємо докладно, в який спосіб реалізувати стратегію, тобто хто, що, коли і в якій послідовності має робити.

Тому, необхідним є опрацювання виконавчої частини стратегії:

1. визначення діяльності (зокрема завдань чи заходів), при допомозі яких буде реалізуватись кожна з операційних цілей,
2. визначення типу та обсягу операційних програм, які необхідно опрацювати, щоб реалізувати вибрані стратегічні цілі,
3. визначення стратегічного бачення – опис стану, який хочеться досягти за допомогою реалізації стратегії, за визначений період часу,
4. визначення для кожної з операційних цілей показників (одного чи декількох), які дозволять виміряти рівень досягнення стратегічного бачення.

Впровадження стратегії полягатиме на:

1. опрацюванні операційних програм про які згадувалось вище (кожна з яких міститиме не тільки опис діяльності, але також графік виконання, спосіб і графік фінансування та організацію виконання),
2. опрацюванні загального графіку виконання та фінансування реалізації стратегії загалом,
3. пристосування існуючих організаційних структур до виконання стратегії.

Виконання стратегії необхідно відслідковувати і при необхідності вносити корективи не тільки у спосіб виконання стратегії, але при потребі і у саму стратегію. Для цієї цілі використовується моніторинг розвитку та виконання стратегії, який необхідно приготувати до того, як розпочнеться реалізація стратегії.

Упущення будь-якого з перерахованих етапів, окрім формулювання місії (якщо визначено поняття розвитку), ставить під загрозу виконання стратегії, а відповідно може негативно впливати на розвиток. В практиці ми часто зустрічаємось з випадками опрацювання стратегії “шляхом найменшого опору”, що передбачає пропущення деяких послідовних етапів, або без дотримання відповідної їх послідовності. Це стосується опрацювання стратегії Львівської області.

Залучення місцевої громади

Особливим питанням є так зване “усупільнення” стратегії, тобто участь місцевої громади та представників різних суспільних груп у створенні та виконанні стратегії. Існує загальна згода, щодо того, що участь місцевої громади є необхідною і повинна бути, проте ця участь може мати різний масштаб. Існують різноманітні методи забезпечення участі громади у опрацюванні та виконанні стратегії.

Існують різноманітні ідеї, яким чином опрацювати та виконувати стратегії, а також яким чином організувати роботу над їх приготуванням та виконанням. Кожен із способів має свої недоліки та переваги.

В практиці, в кожному конкретному випадку реалізовується інший варіант. Вибір варіанту залежить від ініціаторів та авторів стратегії, а також від існуючих обставин.

Головні підходи до того, як опрацювати стратегію розвитку регіону чи міста, можна охарактеризувати наступним чином.

Підхід - влада краще знає

У цьому випадку органи влади самостійно вирішують якою буде стратегія розвитку. Опрацювання необхідних матеріалів та проектів стратегії доручають або службовцям, або залученим експертам. При цьому оминається, або дуже обмежується дослідження критеріїв вартості мешканців. Мешканці та можливі партнери фактично не беруть участі в опрацюванні стратегії і не мають впливу на її зміст. Як правило, їм представляється готова стратегія, як досягнення органів влади і їх заохочують до участі у виконанні стратегії, або ж, принаймні, до прийняття стратегії як документу, який буде виконуватись іншими.

Недоліки цього підходу полягають в тому, що мешканці або залишаються байдужими до стратегії опрацьованої без їх участі, або перешкоджають у її реалізації. Інколи перешкоджають тому, що вважають стратегію чужою, інколи тому, що документ не відповідає реальним потребам та очікуванням населення, інколи тому, що стратегія перешкоджає людям реалізовувати власні цілі та сподівання, або суперечить системі цінностей, яку визнають мешканці. Це стосується також органів місцевого самоврядування, які діють на території регіону і чий інтереси не були враховані у часі приготування стратегії розвитку регіону.

Окрім того, по завершенні чергової каденції виявляється, як правило, що наступники приступають до опрацювання нової, цілком іншої стратегії, аргументуючи при цьому, що реалізація стратегії діяльності попередньої влади є неприпустимою і піддають її критиці.

Переваги цього підходу полягають у тому, що є можливість опрацювання цілісного проекту стратегії з якісним змістом, у визначений термін.

“Усуспільнений” підхід

При застосуванні цього підходу, органи влади роблять спроби залучити до опрацювання проекту стратегії якомога більшу кількість мешканців, місцевих підприємств, організацій, представників наукового та інших середовищ, представників органів місцевого самоврядування (у випадку Стратегії розвитку регіону) до роботи над проектом стратегії, або хоча б до опрацювання найважливіших її елементів.

В такій ситуації може дійти до утворення чисельних комітетів, робочих груп чи дорадчих органів, які матимуть на меті забезпечити вплив мешканців та інших партнерів на процес опрацювання стратегії та на її зміст. Результати роботи цих органів (якщо такі створені), передаються органам влади, завданням яких є виконання роботи яка має наметі опрацювання кінцевого проекту стратегії і яка ведеться аналогічно як і при підході - влада знає краще.

Недоліки цього проекту полягають в тому, що неможливо визначити скільки часу займе опрацювання стратегії, кульгає організація процесу роботи і незрозумілою залишається відповідальність чисельних органів. Надмірна кількість робочих груп, рад та комітетів не може працювати без виокремлення менших структур. Ведуться хаотичні дискусії в часі яких презентується інтереси різних середовищ і точок зору різних людей. Як правило, ніхто не несе відповідальності за результати роботи робочих груп, комітетів та рад, ніхто не враховує результати численних дискусій і, як правило, ніхто не залишається задоволеним з кінцевого результату роботи.

На практиці часто зустрічається, що в результаті роботи таких організаційних одиниць опрацьовується тільки “перелік побожних побажань” різних людей та суспільних груп, при чому ці побажання можуть бути не тільки чисельними (і тому неможливі для реалізації), але і суперечливими. Трапляється, що єдиним результатом діяльності чисельних робочих груп є переліку розрізнених точок зору чи підходів окремих людей чи суспільних груп, який органи влади або враховують у пізніших роботах над стратегією, або ж ні. У цьому випадку ніхто не залишається задоволеним, бо по отриманні результатів роботи робочих груп, органи влади або вимушені самостійно (від початку) взятись за опрацювання проекту стратегії (в якій тільки частково будуть враховані пропозиції робочих груп), або повинні модифікувати пропозиції робочих груп і додавати ще й інші, які не були ними задекларовані, але які зумовлені місцевими умовами.

Може також виявитись, що члени робочих груп, які повинні представляти певні соціальні групи, брали участь в роботі не контактуючи в цей час з суспільними групами, інтереси яких вони були покликані представляти і виголошували виключно власні погляди, що створює небезпеку, що такі суспільні групи будуть з подвійною енергією висловлювати своє незадоволення змістом стратегії.

Перевагою обговорюваного підходу є надання можливості мешканцям і місцевим організаціям та підприємствам впливати на зміст стратегії, або ж принаймні озвучити свої потреби та проблеми, які повинні бути враховані органами влади. При належній організації роботи робочих груп, можна підготувати пропозицію змісту стратегії, яка б враховувала інтереси та очікування багатьох сторін, в результаті чого стратегія, яка врахує представлену пропозицію, буде схвалена і прийнятна представниками багатьох суспільних груп.

Змішаний підхід

Є багато різновидів такого підходу. В основному вони мають на меті виключення (унікнення) недоліків характерних для підходів описаних вище і полягають у спробах опрацювання стратегії, яка б враховувала критерії вартості мешканців та потреби органів місцевого самоврядування, але відрізняються з огляду на можливість впливу мешканців та інших партнерів на зміст стратегії, або обсягу інформації, яка надається мешканцям. При цьому підході можливими є такі розв'язки:

- створення вузьких робочих груп, які мають працювати над проектом стратегії і робота яких оцінюється та вдосконалюється великими суспільними групами,
- створення робочих груп з службовців та спеціалістів і до участі в роботі яких запрошуються представники вибраних суспільних груп,
- дослідження критеріїв вартості мешканців, які потім враховуються в стратегії, яка опрацьовується службовцям, або експертними групами, з подальшим широким громадським обговоренням проекту стратегії на основі якого вносяться відповідні зміни та поправки,
- започаткування та проведення широкої суспільної дискусії щодо того, якою повинна бути стратегія, з подальшим використанням результатів дискусії авторами стратегії (як правило, це робоча група до складу якої входять службовці, або експерти, або і ті і інші), які по завершенні роботи над проектом стратегії представляють його широкому колу громадськості для оцінки.

Можливими є також інші розв'язки.

Недоліки цього підходу, як правило, пов'язані з поганою організацією роботи, яка збільшує термін опрацювання стратегії, а також загрозою того, що в результаті врахування пропозицій різних суспільних груп, стратегія може втратити свою цілісність (перетворитись у широкий список “побожних побажань”, містити суперечливі постулати,

містити надто багато цілей та видів діяльності), що значно зменшує шанси успішного виконання та досягнення стратегічних цілей.

Перевагою використання варіантів змішаного підходу, є те, що існує шанс опрацювання змістовної стратегії за відносно короткий період часу, яка буде прийнята багатьма суспільними групами. Але досягти цієї переваги можна тільки в тому випадку, якщо процес опрацювання стратегії є добре обдуманим, організованим та запланованим.

Необхідно пам'ятати, що опрацювання доброго проекту стратегії при використанні будь-якого з підходів повинно враховувати невід'ємні елементи робіт (про які мова вище) такі як збір інформації, здійснення аналізу, опрацювання діагнозу, визначення критеріїв вартості, визначення стратегічних та операційних цілей, тощо). Без цього проект стратегії матиме вади: або не буде цілісним, або не відповідатиме місцевим умовам, або взагалі буде неефективним.

Варто звернути увагу, що другий і третій з описаних підходів, місять елементи так званого процесу "усуспільнення" стратегії, які по різному можуть проявлятися в практиці.

Способи "усуспільнення" процесу опрацювання стратегії:

- інформування громадськості щодо того, яка діяльність ведеться, планується, або які рішення прийнято,
- отримання інформації про потреби, проблеми, преференції мешканців регіону чи міста,
- отримання згоди, прийняття запропонованого розв'язку, як власного, максимально великою кількістю мешканців,
- залучення громади до опрацювання плану, обміну інформацією та формулювання цілей, аж до моменту поки громада не стане активним партнером у виконанні цілей стратегії.

У розрізі можливості виконання стратегії та досягнення стратегічних цілей, найбільш вдалою є остання з представлених моделей усупільнення стратегії, в результаті використання якої створюється коаліція розвитку. Така коаліція, якою б широкою вона не була, охоплює тільки певне коло осіб та інституцій. Для решти громади необхідно готувати інформацію, що передбачатиме реалізацію елементів трьох перших з описаних вище моделей.

Коаліція розвитку виникає у результаті того, що особи, які брали участь в опрацюванні проекту стратегії, або мали вплив принаймні на зміст прийнятих в стратегії розв'язків, стають, як правило, пропагандистами стратегії і беруть активну участь у її реалізації. У випадку, якщо вони репрезентують певні суспільні групи, це сприяє більшому залученню груп, які вони репрезентують, до реалізації стратегії. Завдяки таким особам та суспільним групам, знання про стратегію швидше і в ширшому обсязі доходять до мешканців. Ці люди відіграють роль з'єднувальної ланки між мешканцями та органами влади, які несуть відповідальність за розвиток регіону чи міста.

Створення коаліції розвитку вимагає певного приготування. Варто передбачити, хто може бути активним членом коаліції та хто повинен бути членом коаліції, з огляду на те, що реалізацію частини стратегії необхідно делегувати стороннім структурам.

До потенційних учасників коаліції чи партнерів можуть відноситись як місцеві підприємства, чи торгово-промислові палати, так і представники наукового середовища, в тому числі вищі учбові заклади, різноманітні професійні, суспільні, добродійні, неурядові організації, професійні союзи, політичні партії, релігійні установи.

Типові засоби “усуспільнення” стратегії.

- оголошення, інформаційна компанія в пресі, на радіо і телебаченні, приготування загальнодоступних публікацій при започаткуванні робіт над стратегією, проведенні окремих етапів та їх завершенні,
- дослідження, аналіз, анкетне обстеження максимально широкого кола населення, індивідуальні чи групові зустрічі щодо обговорення специфічних проблем (наприклад проблем окремих підприємств, галузей, сфер комунального господарства, суспільних груп, тощо),
- презентації та дискусії,
- погодження, зустрічі і навіть переговори щодо розв’язку складних конфліктних чи проблемних ситуацій,
- організація місцевих комітетів, які б на постійній основі брали участь в роботі над опрацюванням стратегії, або ж робочих груп, які б складались з представників різних суспільних груп.

Організація роботи

З огляду на великий об’єм робіт описаних вище, неможливо, щоб всю роботу над опрацюванням стратегії розвитку регіону чи міста виконувала одна особа. Зрештою, якщо мова йде про стратегію регіону, то її приготування повинно підпорядковуватись обов’язковим правилам, які виключають можливість виконання повного обсягу робіт однією особою. Проте, може трапитись ситуація, що одна особа опрацьовує СВОТ аналіз, пропозицію щодо формулювання місії, стратегічних та операційних цілей, а також заходів скерованих на досягнення операційних цілей. У такому випадку можна сказати, що проект стратегії є результатом роботи однієї особи. Опрацьований таким чином проект, характеризується логічною цілісністю, але вимагає залучення інших людей при опрацюванні операційних програм, встановленні показників, організаційних приготуваннях до виконання стратегії, тощо. Є також загроза, що цей проект не відповідатиме очікуванням органів влади та мешканців, і буде для них незрозумілим (що може призвести до його неприйняття).

З огляду на складність завдання та необхідність спілкування між собою багатьох осіб, а також з огляду на те, що сам процес прийняття стратегії ведеться збірними робочими групами, необхідно дбати про те, щоб кінцевий варіант стратегії розвитку регіону чи міста враховував та відтворював результати роботи залучених до цього осіб. Щоб цього досягти, необхідно усвідомити, що робота робочої групи, яка готує проект стратегії, повинна в будь-якому разі бути добре заплановано, але по-різному організованою і можна використовувати різні підходи до організації робіт над стратегією, які в скороченому вигляді, можна описати наступним чином:

- мозковий штурм (відповідальний записує висновки за результатами заходу),
- модератор зі сторони стимулює проведення дискусій (модератор знає що він робить, а хтось записує висновки за результатами дискусії),
- кожен член робочої групи має власне завдання (хтось раніше виокремив ці завдання з цілого, а вкінці збере результати в єдине ціле),
- лідер планує і організовує роботу групи на основі встановлених принципів (методології) і несе відповідальність за результати роботи групи,

- лідер планує та організовує роботу групи на основі прийнятих принципів і несе відповідальність за результати роботи групи, хоч інколи допускає використання елементів інших підходів (наприклад, мозкового штурму, або дискусії під керівництвом модератора).

Як видно, є багато можливостей та варіантів організації роботи над стратегією розвитку регіону чи міста. Проте, для того, щоб робота групи була результативною, необхідно дотримуватись певних принципів (правил):

1. Робоча група повинна бути створена (і керована) лідером, який має повноваження приймати результати роботи групи і приймати рішення щодо змісту проекту стратегії.
2. Робоча група не може бути надто чисельною, а якщо все-таки до її складу входить багато людей, вона повинна розділитись на менші підгрупи, з метою виконання конкретних завдань.
3. Члени групи повинні відчувати відповідальність за результати роботи групи (погано, якщо на засідання групи приходять кожен раз інші люди, які репрезентують одну структуру, або якщо до складу робочої групи входять люди, які не розуміють що вони повинні робити, або (у зв'язку з своєю основною діяльністю) надто зайняті для того, щоб присвячувати час для активної діяльності у складі робочої групи).
4. Робоча група повинна знати своє завдання (мати визначений об'єм робіт викладений у письмовій формі). Окрім того, кожен член робочої групи повинен знати своє завдання у межах діяльності робочої групи. Необхідно також визначити, якими є очікувані результати роботи групи.
5. Необхідно визначити на підставі чого діє робоча група (приготувати положення/розпорядження про діяльність робочої групи), кому вона підзвітна, хто контролює її діяльність, яким є графік діяльності.
6. Робоча група повинна мати забезпечену матеріальну базу своєї діяльності.
7. Якщо робоча група повинна приймати рішення, або виконувати певну діяльність, необхідно подбати, щоб до її складу було включено осіб, ознайомих з питаннями, які розглядатимуться.
8. Якщо робоча група прийматиме, чи оцінюватиме роботу виконану іншими, необхідно їй надати відповідні повноваження та компетенції, щоб можна було доручати виконання завдань службовцям, або структурам, які надають послуги за гроші.

Не цілком доречними є перераховані принципи у випадку, якщо проект стратегії опрацьовують залучені експерти. Може трапитись, що організація їх роботи залежати від умов договору, який було з ними укладено, або ж підлягає правилам компанії, яку представляють дані експерти. Можливо, що в такій ситуації органами влади не буде створено робочої групи для потреб опрацювання стратегії, а результати роботи експертів буде прийматись безпосередньо керівництвом органів влади. Така ситуація буде прикладом підходу “влада знає краще”.

Іншим розв'язком, при використанні залучених експертів, може бути їх участь не у роботі над опрацюванням проекту стратегії, а у наданні допомоги органам влади, або створеній ними робочій групі, у їх самостійній роботі. Цей розв'язок має ряд переваг, зокрема тому, що дозволяє уникнути небезпеки, що опрацьована стратегія буде “чужим” документом з яким ніхто близько не знайомий, або якого ніхто не приймає, або який складно затвердити чи реалізувати.

В практиці, можна зіштовхнутись з різними варіантами організації робіт над стратегією:

- замовлення опрацювання повного проекту стратегії у зовнішніх експертів,
- доручення роботи службовцям, які працюватимуть під наглядом вищих посадових осіб,
- доручення виконання частин робіт різним робочим групам (з участю представників різних суспільних груп чи місцевих фахівців), які користатимуться з допомоги зовнішніх експертів, або працюватимуть самостійно.

Помилки які можуть бути допущені

В залежності від прийнятого підходу до організації робіт над стратегією, можна здійснити різні помилки. Нижче наведено кілька найбільш типових помилок.

Відсутність лідера

Таку помилку допускається, якщо робота над стратегією виконується службовцями з невисоким рівнем повноважень і ніхто з вищого керівництва не несе відповідальності, або ж нема кому приймати рішення. В результаті, робота просувається дуже повільно і часто не приводить до опрацювання кінцевого документу.

Лідер є, але не визнається

У випадку, якщо посадові особи високого рівня самі готують стратегію, або замовляють приготування стратегії у експертів, відповідно до власного бачення. Як результат - ніхто не знайомий з документом стратегії і мало хто приймає її. Така стратегія може суперечити потребам мешканців. Незначними також є шанси її виконання.

Замість стратегії опрацьовується план роботи службовців

Такого результату можна досягти, якщо опрацювання проекту стратегії довіряється широкому колу працівників із залученням всіх структурно-організаційних підрозділів відповідного органу влади до написання окремих складових (частин) документу з наступним їх об'єднанням в єдине ціле. По суті, такий документ не має права називатись стратегією, оскільки в цьому випадку оминається найбільш вагомий для всієї стратегії процес визначення пріоритетів і вибору того, що найбільш важливе, тобто не визначається власний, оригінальний спосіб розвитку даного регіону чи міста.

“Всеохоплюваність” та “перелік побожних побажань”

Такого результату можна досягти у випадку, якщо надто багато авторів “нашпигує” стратегію власними постулатами, при відсутності належного контролю за збереженням цілісності документу стратегії. У цьому випадку результатом роботи над стратегією буде розмаїтий перелік очікувань, або надто широкий список цілей та завдань, реалізація яких може виявитись складною, або ж неможливою.

Внутрішня суперечливість стратегії

Такий результат можна досягнути у випадку, якщо не визначено критеріїв вартості і окремі частини стратегії опрацьовуються на основі різних критеріїв вартості. Або ж, критерії вартості визначені, але в результаті тиску зі сторони різних впливових осіб чи суспільних груп, до стратегії вносяться додаткові постулати, які суперечать визначеним критеріям вартості. Це веде до того, що окремі частини стратегії можуть суперечити одна одній, а відповідно або не можуть бути виконані, або ведуть до необхідності зміни стратегії за короткий термін від початку її реалізації.

Збір інформації та діагноз

Не викликає сумнівів, що при опрацюванні стратегії розвитку регіону чи міста за вихідну точку необхідно прийняти існуючий стан, враховувати існуючі загрози і використовувати фактичні переваги. Більше того, необхідно зібрати та проаналізувати багато інформації про те, що відбувалось в минулому і якими є характерні тенденції. Як правило, така інформація опрацьовується у формі звіту про стан регіону чи міста.

Робота пов'язана зі збором інформації, повинна бути ретельно спланованою, в залежності від того який обсяг інформації планується зібрати, скільки часу планується присвятити цій діяльності (збір інформації може тривати навіть до безконечності), а також яка сума коштів може бути витрачена. Ретельне планування стосується також роботи над самим звітом та діагнозом, про які йтиметься нижче.

Необхідно зібрати та проаналізувати багато інформації. Ця інформація подається у формі звіту про стан регіону чи міста. На основі цієї інформації готується Діагноз стану міста чи регіону, для яких опрацьовується стратегія розвитку. Діагноз повинен містити висновки за результатами аналізу зібраної інформації. Висновки повинні стосуватись найбільш важливих проблем, характерних рис даної території, та вказувати на існування можливості використання певних “локомотивів розвитку”, або ж навпаки, на їх відсутність. Застосувавши аналогію зі сфери медицини, звіт про стан території нагадує детальний опис пацієнта, якого обстежують, в той час як діагноз - вказує які конкретно проблеми має дає пацієнт і чим він відрізняється від аналогічних пацієнтів (як в негативному, так і в позитивному змісті).

Загалом, чим більше інформації проаналізовано, тим більш детальним і влучним буде діагноз. Робота пов'язана зі збором інформації, повинна бути ретельно спланованою, в залежності від того який обсяг інформації планується зібрати, скільки часу планується присвятити цій діяльності (збір інформації може тривати навіть до безконечності), а також яка сума коштів може бути витрачена. Ретельне планування стосується також роботи над самим звітом та діагнозом, про які йтиметься нижче.

Робота по збору інформації відбувається у кілька послідовних кроків (етапів):

Крок 1 – визначення які сфери необхідно охопити:

- визначення сфер життя регіону чи міста та його зв'язків з навколишнім середовищем які не можуть бути опущені у звіті, оскільки мають для нього велике значення, без яких образ регіону чи міста буде неповним, що може привести до опущення з поля зору явищ, важливих для розвитку,
- визначення сфер життя регіону чи міста які не є визначальними, але які повинні бути включені у звіт. Які це сфери і чому вони повинні бути висвітлені у звіті,
- на які розділи та підрозділи повинен бути структурований звіт.

Стратегія, яку опрацьовують органи влади, або яка опрацьовується з їх ініціативи, повинна передбачати вплив на розвиток цілого регіону чи міста, а не тільки їх державної чи комунальної сфер (що належать до безпосередньої компетенції органів влади), оскільки в результаті реалізації цієї стратегії розвиватись повинен цілий регіон, або місто. З огляду на це, звіт про стан повинен містити інформацію про різні сфери життя, не зважаючи чи органи влади мають на них безпосередній чи опосередкований вплив.

Виконання стратегії повинні забезпечити органи влади, які з метою стимулювання розвитку будуть використовуватись інструменти, які їм доступні в першу чергу – власну

діяльність, власну нерухомість та власні організаційні структури, та опиратимуться на діяльність, яка ведеться спільно з партнерами, з якими у органів влади є найбільший шанс знайти спільну точку зору. Тому звіт про стан регіону чи міста повинен містити також інформацію про потенційних партнерів для різних форм діяльності та наявні ресурси, які можуть бути використані з цією метою.

Крок 2 – визначення яка інформація доступна (вже зібрана):

- яка інформація збирається на постійній основі,
- які підсумкові звіти готуються на постійній основі,
- які звіти, що не мають регулярного характеру, були опрацьовані в недалекому минулому.

Крок 3 – визначення яка інформація (які дані) серед тих, що готові на момент приготування звіту, повинна бути використана:

- яка інформація є надто детальною і несуттєвою для розвитку цілого регіону чи міста і тому може бути упущена.

Крок 4 – визначення який обсяг інформації нам необхідний

- яку інформацію необхідно доповнити новими даними (повинна актуалізувати),
- яку інформацію необхідно додатково зібрати.

Важливо, не потрапити у пастку пов'язану з бажанням зібрати якомога більше інформації, бо процес збору інформації може розтягтись до безконечності і буде надмірно коштовним.

На початку необхідно встановити коли інформація повинна бути зібраною і пристосувати відповідно обсяг інформації, який реально зібрати за визначений період часу, що дасть змогу завершити звіт у визначений термін.

Не варто забувати, що збір і актуалізація інформації вимагає витрат. Тому, якщо визнано необхідним збір нової інформації треба передбачити для цієї цілі відповідні кошти і вказати на джерела фінансування. Якщо можливості фінансування є обмеженими, найкраще уникати збору надто великої кількості нових даних, або ж принаймні відмовитись від проведення дорогих досліджень.

Може виявитись, що певну інформацію взагалі не можна зібрати. В першу чергу, з огляду на відсутність доступу до джерел інформації, і відсутність необхідних повноважень, щоб наказати тим, хто володіє цією інформацією передати її авторам стратегії. Причиною може бути також те, що потрібна інформація збирається в іншому розрізі, ніж це потрібно щоб оцінити ситуацію у розрізі потреб стратегії. Плануючи збір інформації для опрацювання звіту про стан регіону чи міста, бажаний обсяг та зміст інформації повинен оцінюватись також і з цієї точки зору. Автори повинні відмовитись від спроб отримати інформацію, яку неможливо або дуже складно зібрати.

Перед початком роботи над звітом про стан регіону чи міста необхідно скласти перелік інформації, яка буде зібрана і проаналізувати його, враховуючи:

- бажаний обсяг,
- доступність (опиратись потрібно переважно на ту інформацію яка вже збирається),
- можливість та вартість отримання нової інформації (яка до цього часу не збиралась).

Не залежно від обсягу інформації, яку планується збирати щодо окремих, важливих сфер, формулюючи перелік інформації необхідний для приготування стратегії району чи міста, не варто оминати наступні сфери:

Загальні передумови

- географічні умови (середовище, економіка, зв'язки з оточенням – комунікації, господарські, тощо),
- історичні умови (розвиток, традиційні економічні, політичні та культурні тенденції, та їх значення у минулому та сучасному),
- політичні, економічні та суспільні тенденції, які протягом десятиліття (або й довше) формують загальні тенденції розвитку в державному та міжнародному масштабах і створюють як шанси так і обмеження,
- роль міста чи регіону визначена у планах та концепціях розвитку, що сформовані поза містом чи регіоном,
- основні функції (основні функції, які виконує регіон чи місто (наприклад, адміністративний центр регіону, або науковий центр, або центр текстильної промисловості, тощо)).
- зовнішні зв'язки, (головні господарські партнери та партнери у інших сферах діяльності, головні конкуренти, головні комунікаційні та комерційні артерії, політичні та військові зв'язки, участь у важливих організаціях, тощо),
- конкуренція зі сторони інших територій.

Матеріальні ресурси (у розрізі публічних секторів економіки і публічної власності):

- просторова структура, стан розвитку, форми власності,
- природні ресурси (сировина та інші),
- стан природного середовища,
- технічна інфраструктура та транспортна мережа,
- плани розвитку інфраструктури,
- ринок нерухомості.

Економіка (з виокремленням публічних секторів економіки та публічної власності)

- структура, галузі, форма власності та кон'юнктура,
- підприємництво,
- ринок праці,
- тіньова економіка, заробітки за кордоном,
- відомі перспективи, існуючі традиції, (наприклад виробництво традиційних (характерних для регіону чи міста) ремісничих чи національних товарів, виробництво товарів на основі традиційних рецептів, традиційні культурні заходи, релігійні свята, тощо),
- динаміка і тенденції розвитку у економіці регіону чи міста,
- характеристика бюджету чи бюджетів.

Культура:

- культурна активність (артисти, творчі колективи, фестивалі, культурні заходи, тощо),
- історія,
- історичні пам'ятки,
- діючі інституції,

- відомі діячі.

Організація суспільства та його структура:

- демографія,
- міграція,
- суспільна активність та структура суспільства,
- традиції та суспільні зв'язки (цілісність місцевої громади, культурні традиції, наприклад святкування релігійних чи державних свят, характерні святкування в часі весіль чи шлюбів, ритуали, сусідські взаємозв'язки, їх роль у економічному житті),
- економічний потенціал мешканців (ресурси, традиції (наприклад характерна сумлінність у виконанні роботи), динаміка),
- приїжджі, мігранти, туристи.

Основні потреби мешканців:

- житло,
- послуги (побутові та комунальні),
- адміністрація,
- охорона здоров'я, безпека та соціальний захист,
- освіта,
- зайнятість,
- культура,
- розвиток, самореалізація,
- туризм, відпочинок та спорт,

Рівень задоволення населення:

- громадян,
- зайнятого населення,
- суб'єктів господарської діяльності, які діють на цій території,
- приїжджих.

Крок 5 - визначення в якому розрізі збирати та представляти інформацію:

- чи інформація повинна бути подана в річному, піврічному, кварталному чи місячному розрізі,
- ступінь деталізації інформації,
- якого періоду в минулому повинні стосуватись дані (в якій часовій перспективі будуть представлені зміни та тенденції).

Крок 6 - визначення хто збиратиме інформацію:

- хто опрацює інформацію з доступних баз даних та звітів,
- хто актуалізує інформацію,
- хто, і яким чином, збиратиме нову інформацію,

Бажано, щоб у практиці, одна, або кілька визначених осіб опрацьовували, збирали та актуалізували цілі інформаційні блоки, які стосуються окремих сфер.

Крок 7 - визначення хто опрацює проект кінцевого звіту на основі масиву зібраної інформації:

- на чий розгляд та оцінку буде представлено опрацьований проект звіту про стан регіону чи міста,
- хто вноситиме поправки до звіту, які б враховували висловлені зауваження.

Як правило, поправки вносить та ж особа, яка опрацьовує першу версію проекту. Можливими є також інші розв'язки. Наприклад, проект звіту можуть доопрацювати експерти спеціально залучені для цієї цілі.

Для потреб публікації, кінцевий варіант звіту про стан міста чи регіону, повинен бути вчитаний редактором з метою покращання стилістики, викладення та технічного редагування.

Крок 8 – Визначення яким чином повинен бути приготований звіт:

- яким чином подавати інформацію в окремих розділах та підрозділах,
- чи включати у текст звіту елементи оцінки представленої інформації.

Спочатку варто викладати дані та визначений обсяг інформації, а вже потім описувати явища і тенденції, які спостерігаються протягом визначеного періоду часу.

Проте, представлення окремих елементів в тексті може виглядати дуже по-різному: можна спочатку подавати інформацію, а потім описувати пов'язані з нею явища та тенденції, або в кожному розділі спочатку подавати весь обсяг інформації, а вже потім описувати множини явищ, які стосуються поданої інформації підсумовуючи викладенням характерних тенденцій.

Якщо розділ стосується багатьох питань, то використання другого із описаних вище способів представлення інформації, є менш доцільним, оскільки користувачу складно зауважити зв'язок між даними викладеними на початку звіту та тенденціями описаними вкінці.

Після завершення збору інформації про регіон чи місто та приготування звіту, робиться його аналіз та оцінка, на основі яких опрацьовується діагноз стану регіону чи міста. Варто зауважити, що людині притаманна схильність до одночасного сприйняття інформації та її оцінки. Тому, з однієї сторони складно щоб ті, хто опрацьовує звіт про стан регіону чи міста утримались від оцінок, з іншої ж – найлегше зробити висновки після збору та описанні повного обсягу інформації, явищ та тенденцій.

Це веде до того, що часто діагноз стану регіону чи міста опрацьовується одночасно зі звітом про його стан. Часто до кожного з розділів звіту про стан регіону чи міста опрацьовуються висновки, які підсумовують питання, що обговорюються в певному розділі і які можуть стати частиною загального діагнозу (окремого документу), який окрім повторення висновків (не обов'язково всіх) з розділів звіту про стан регіону чи міста, містить також інші важливі висновки та оцінки, які є результатом одночасної оцінки всіх сфер життя і їх порівняння між собою. Діагноз повинен представляти те, що найбільш важливе для всього регіону чи міста.

Перед початком опрацювання звіту про стан регіону чи міста необхідно прийняти рішення чи повинен він містити елементи оцінки (діагнозу) і якщо так, то як вони повинні бути представлені.

Звіт про стан регіону чи міста є основою здійснення аналізу з метою визначення діагнозу. Зібрана у звіті інформація, є своєрідним описом “пацієнта”. Діагноз, в свою чергу, служить для визначення “хвороби” і особливих рис, які відрізняють його від інших, тобто уточняє з яким “пацієнтом” мається справа у даному випадку.

Діагноз - це висновки, зроблені на основі аналізу інформації та які стосуються:

- найважливіших проблем,
- найважливіших явищ, і їх можливого впливу на майбутній розвиток подій,
- найважливіших ресурсів,
- найбільших відмінностей (як позитивних, так негативних) даного регіону чи міста від аналогічних територій і можливих наслідків пов'язаних з ними,
- наявності характерних особливостей, які можна було б використати, як “локомотив розвитку”.

Вказівки щодо опрацювання операційних програм

Операційні програми повинні показати яким чином будуть реалізовуватись конкретні частини стратегії. Вони опрацьовуються в тому випадку, якщо виконання діяльності запланованої в рамках певної операційної цілі є недостатнім для досягнення бажаних результатів. Причиною цього може бути як неможливість описати діяльність, яка відбуватиметься у різних площинах одночасно, так і необхідність детального планування робіт, які виконуватимуться багатьма людьми і за рахунок різних джерел фінансування цієї діяльності.

Операційні програми можна опрацьовувати для однієї стратегічної, або операційної цілі, або для кількох (коли певний вид діяльності має вплив на реалізацію кількох цілей одночасно).

Визначення видів і обсягів операційних програм, які необхідно опрацювати – останній етап опрацювання стратегії. Решта діяльності лежить в площині реалізації стратегії. Хоча можна зауважити, що саме опрацювання операційних програм може бути зараховано як до опрацювання, так і до виконання стратегії.

Поки цілі і завдання не будуть визначені, не можна нічого конкретного сказати про необхідність створення тих чи інших операційних програм. В міру просування роботи над стратегією, стає очевидним, що деякі з обраних цілей не будуть досягнуті без опрацювання детальних планів. Коли формулювання цілей та діяльності (заходів) в рамках стратегії завершено, стає очевидним, що можна досягнути в рамках виконання перерахованих у стратегії завдань, а що – ні, а також, яка з визначеної діяльності, не може бути виконана без більш складного та детального плану. Це дозволяє визначити чого повинні стосуватись операційні програми. Кількість і обсяг програм, які будуть розроблені для потреб деталізації певних видів діяльності – може бути різною. Необхідно підготувати пропозицію, які конкретно програми необхідно розробити і чого вони повинні стосуватись.

При приготуванні такої пропозиції, слід уникати створення надмірної кількості програм, оскільки при їх великій кількості їх обсяг діяльності буде малим, а навантаження пов'язане з започаткуванням програми - надмірно високим, особливо у порівнянні з очікуваними результатами реалізації. Необхідно намагатися при найменшій кількості визначених програм досягнути найбільших результатів.

Пропозиція має вказувати не тільки чого повинні стосуватись конкретні програми, але також, на досягнення якої цілі чи цілей вони націлені, яким повинен бути результат, яких питань і в якому контексті вони повинні торкатись, а яких –ні. Тобто, пропозиція повинна бути приготована таким чином, щоб давати авторам програм чіткі вказівки - що і яким чином повинно бути опрацьовано. Пропозиція також може містити вказівки щодо часу реалізації програм, або їх окремих частин, визначати посадовців, які повинні їх опрацювати та реалізувати, та вказувати на бажану вартість реалізації програм.