

## СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІКИ

Джеррі Хембд та Вільям Андерсен, Університет Вісконсину ([University of Wisconsin](http://www.wisc.edu))

### **ПРОБЛЕМА:**

Багато громад намагаються зберегти свої конкурентні переваги в умовах глобальної ринкової економіки, яка постійно змінюється. Ось чому керівництву громад слід розробити обґрунтовану стратегію розвитку з метою забезпечення сталого добробуту, а іноді навіть виживання. Щоб реалізувати такі стратегії, громади повинні провести велику роботу, пов'язану з розробкою планів та політики розвитку, залученням зовнішнього фінансування, найманням на роботу та підготовкою лідерів громади, розбудовою співробітництва та запровадженням спільних ініціатив економічного розвитку. Такі види діяльності, в свою чергу, безпосередньо пов'язані із здатністю громад залучати бюджетні та приватні інвестиції, створювати можливості для працевлаштування, підвищувати рівень доходів та зменшувати бідність.

Проте, перед тим, як вдаватися до дій, спрямованих на економічні перетворення, надзвичайно важливо зрозуміти, чи готова громада до такого кроку. Багато громад беруться за цю справу без належної попередньої підготовки. Вони не в повній мірі усвідомлюють, з чим їм доведеться мати справу, не обізнані щодо інших учасників економічних перетворень та видів економічної діяльності, не приділяють достатньої уваги та часу створенню логічної та продуманої стратегії.

Це призводить до непродуктивних, часом – зовсім протилежних бажаному результатів нетривалих заходів, здійснюваних під гаслами економічного розвитку. Такі короткотермінові дії можуть, в свою чергу, створити довготермінові другорядні та неочікувані наслідки, які не змінюють або, навіть, погіршують початковий стан. В кінцевому випадку це приводить до замкнутого кола, коли розчарування результатами дезорієнтує громадськість і віддаляє потенційних партнерів, які надалі менш охоче підтримують ініціативи з подальшого економічного розвитку. Ось чому оцінка готовності до економічних перетворень є найперше, що має зробити громада на цьому шляху.

### **Опис запропонованого інструменту**

Інструмент «Складові розвитку громади та її економіки» створений для того, щоб бути своєрідним путівником для організованих груп громадськості в процесі підготовки дій з економічного розвитку громади. Він розроблений за моделлю «Складові частини розвитку громади»<sup>1</sup> Нейендорфа, де йдеться про те, що слід визначитись з головними складовими елементами перед тим, як почати розробляти стратегії та плани дій.

---

<sup>1</sup> Shaffer, Ron, Steve Deller, and Dave Marcouiller, *Community Economics: Linking Theory and Practice* (Ames, Iowa: Blackwell Publishing, 2004), 225-226.

Цей інструмент складається з трьох компонентів: 1) Розуміння ситуації, 2) Аналіз наявних можливостей і 3) Формулювання відповіді (Див. Схему 1).



### Схема 1. Складові економічного розвитку

Кожен компонент спрямовує користувача цього інструменту до низки питань, укладених для того, щоб на них дали відповіді певні групи громадськості<sup>2</sup>. Громадським групам пропонується розглянути такі питання на етапі підготовки процесу економічних перетворень задовго до того, як братися за здійснення тих чи інших заходів. Це допоможе громаді перевірити, чи готова вона до конкретних дій.

#### 1. Розуміння ситуації

Цей інструмент дає можливість пройти весь процес, який допомагає зрозуміти, чи громада готова до дії. Перш за все, ставляться питання, що допомагають громадським групам визначитись, чи вони дійсно повністю розуміють наявну ситуацію:

- Чи є на місцевому рівні зацікавленість в цій проблемі/ ініціативі/ наявній можливості?
- Хто зацікавлений, та інтереси яких груп громади вони представляють?
- Хто висуває питання і чому?
- Чи існують формальні групи або організації у вашій громаді, які несуть, або вважається, що вони несуть, відповідальність за ту сферу діяльності, інтересів якої це стосується?
- До якої міри громада та ті, хто відповідає за відповідну сферу розуміються в проблемі, яка піднімається?
- Чи має громада необхідні знання, інформацію і дані для базового розуміння проблем?
- Чи є ця проблема новою, чи вона вже поставала раніше?

---

<sup>2</sup> Цей процес схожий на Сократівський метод навчання. Сократівський метод названий в честь Сократа (470-399 до Н.Е.), античного грецького філософа та вчителя, який за основу своєї навчальної діяльності брав чіткий процес постановки продуманих питань. Сократ вважав, що процес постановки продуманих питань призведе до істини. Платон про нього говорив: "...Сократ робитиме те, що він завжди робить – не відповідає сам, а бере і розкладає на частинки відповіді інших." (Платон, *Республіка*, переклад Benjamin Jowett (New York: Random House), 19.)

- Чи це є новий погляд на стару ідею?
- Чи існують різні або суперечливі погляди на природу проблеми або на необхідність реагування на неї?
- Чи реагувати слід негайно, чи буде можливим та доцільним приділити цьому питанню більш тривалий час?
- Чи ця проблема має місцеве значення, чи зацікавленість у ній є в ширших межах?
- Чи має вона географічні або політичні межі?
- Чи існує в громаді взаєморозуміння щодо даної проблеми/ ініціативи/ наявної можливості?
- Чи можливе порозуміння і чи є до цього прагнення?

## **2. Аналіз наявних можливостей**

Якщо ті, хто користується цим інструментарієм, вважають, що вони адекватно розуміють ситуацію, тоді за допомогою наступних питань можна визначити можливості громади:

- Які програми та послуги пропонуються зараз?
- Які ключові особи працюють в цій сфері?
- Чи є потенційні джерела фінансування?
- Якими є ваші власні знання й досвід у цій сфері?
- Кого слід залучити з місцевого, регіонального або державного рівня?
- Яким є попередній досвід з економічного розвитку у тих, кого залучатимуть до роботи?
- Якими джерелами інформації чи ресурсами (колеги, спеціалісти, веб-сайти, інструментарій, навчання тощо) можна скористатися для пошуку шляхів вирішення проблеми?

## **3. Підходи до розробки стратегії розвитку**

Нарешті, після аналізу наявних можливостей, якщо вирішено, що вони достатні для адекватного розв'язання проблеми, необхідно ретельно розглянути як слід реагувати, скориставшись такими запитаннями:

- «Зараз, «ніколи», «пізніше»: чи це питання потребує негайного вирішення, чи може бути вирішеними пізніше, чи його можна взагалі не вирішувати? Часом бездіяльність є найбільш доречною.
- Як ви вимірюватимете свій вплив на ситуацію і зможете представити його?
- Як ви донесете до розуміння інших зацікавлених сторін значення своєї участі?

- Як зацікавлені сторони сприйматимуть вашу участь?
- З ким ви співпрацюватимете?
- Скільки часу та зусиль ви бажаєте приділити цьому питанню?
- Якою буде ваша роль: збирати людей, виступати лідером чи посередником?
- Як з часом може змінитися ваша роль?
- Чи потрібна вам стратегія припинення проекту?
- Якою є ваша стратегія припинення проекту?

Цим питанням варто приділити увагу до того, як громада почне здійснювати конкретні заходи щодо запровадження економічних перетворень. Важливо обрати вірний спосіб впровадження. Слід пересвідчитись, що цей спосіб має підтримку громади, і що громада має можливість зробити проект успішним та підтримувати його таким протягом певного часу.

### **Як використовувати інструмент**

Інструмент складових розвитку громади та її економіки створений для організованих груп громадськості, які зацікавлені у більш активній роботі з економічного розвитку. Цей інструмент простий і його легко використовувати навіть особам, що не мають спеціальної підготовки чи навичок. Він створений таким чином, що може бути застосований в різних умовах економічного розвитку і може легко використовуватися лідерами громад у всьому світі.

Перед тим як розпочинати здійснювати конкретні заходи щодо економічного розвитку, слід провести зустрічі головних зацікавлених сторін з тим щоб з'ясувати чи наявні необхідні складові готовності громади до змін. Дуже важливо пересвідчитися, що поінформовано та запрошено до участі в зустрічі всіх зацікавлених та авторитетних людей. Для того, щоб така важлива зустріч була продуктивною, необхідно залучити освітні ресурси або досвідченого ведучого, який вміє вести зібрання та досягати консенсусу.

Така робоча група збирається для обговорення питань, зазначених в розділі «Розуміння ситуації». Якщо група вирішить, що необхідно призупинити процес для того, щоб знайти відповіді на запитання, які виникли в ході обговорення, чи вжити певних заходів з їх вирішення, це слід зробити. Наприклад, якщо проект не має великої підтримки в громаді, тоді, можливо, перед тим як рухатися далі, потрібно провести ряд заходів для ознайомлення громадськості з ним..

Якщо група впевнена, що дійсно розуміє ситуацію, що склалася, вона може переходити до розділу «Аналіз наявних можливостей», для здійснення своєрідної самооцінки. Під час її проведення, може виявитися, що у громади немає керівництва, яке в змозі робити кроки для її економічного розвитку, і в такому випадку потрібно розробити програму лідерства. Група не повинна рухатися далі, поки вона не пересвідчиться, що має можливості для керівництва та підтримки успішного проекту.

Якщо група пересвідчиться, що громада має необхідні можливості, вона може перейти до питань розділу «Підходи до розробки стратегії розвитку». Розгляд того, яким чином слід реагувати, враховуючи існуючі реалії, є важливим кроком, який часто недооцінюють. В першу чергу група визначається чи потрібно їй взагалі реагувати. Можливо виникне потреба здійснити певні заходи, але інша група може виявитись більш здатною до такої діяльності. Якщо група вирішує, що проект їй підходить, то в такому випадку їй слід розглянути весь перелік питань, включаючи: як і з ким потрібно співпрацювати, скільки часу виділити на проект, чи потрібна стратегія припинення проекту.

В ідеалі такий інструмент використовується для роботи груп, що формуються з ретельно відібраних представників основних зацікавлених сторін громади. Проте даним інструментом може також скористатися і окрема особа, яка з власної ініціативи хоче оцінити відносну готовність громади. Такою особою може бути представник місцевих органів влади або начальник відділу економічного розвитку (Для прикладу див. матеріал, поданий нижче).

#### **Ситуативне дослідження селище Воскі, штат Вісконсін.**

Спеціаліст з розвитку ресурсів громад Шон Каскі (Shawn Kaskie), який працює у службі інновацій, просвітництва та тренінгів Університету Штату Вісконсін, використав інструмент складових частин у селищі Воскі, що у штаті Вісконсін. Невелика громада протягом останніх 20 років відчувала зменшення населення та доходів. В результаті лідери громади створили Комітет економічного розвитку Воскі (WEDC) з метою відродження громади та центральної частини селища.

Шон Каскі розпочав діяльність комітету з використання інструменту «Складові розвитку громади та її економіки». Протягом процесу самооцінки комітет попросив додаткової інформації про громаду. Така пауза в процесі планування дозволила п. Каскі використати два додаткових інструменти: Аналіз торгових зон (щоб допомогти громаді зрозуміти свою базу споживачів та потенційні нові ринки); та Індекс готовності громади до економічного розвитку (щоб допомогти громаді зрозуміти, чи готова вона до дій, спрямованих на економічний розвиток) (Див. у цій збірці).

Після роботи з кожною складовою розвитку громади комітет став більш підготовленим до того, щоб давати рекомендації щодо розробки економічної політики. Каскі надавав допомогу у процесі стратегічного планування залучивши вісім груп зацікавлених сторін під час восьми зустрічей, участь в яких взяли понад 50 жителів. В результаті стратегічний план було затверджено селищною радою. На даний час селище вже здійснило заходи, які в стратегічному плані були визначені як найбільш пріоритетні, включаючи такі заохочувальні програми як відновлення фасадів будинків у центрі селища та покращення паркувальних майданчиків поза зоною вулиць. В даний час селище працює із занедбаними районами, будує нове доступне житло і надає гранти на освіту з метою утримання молодого покоління – всі ці дії були прописані в стратегічному плані розвитку селища.

В результаті лідери почали краще розуміти свою громаду, її можливості задовольняти свої потреби і мати правильну стратегію. Шон Каскі зазначає з цього приводу: «Нова організація тепер має поінформованих та досвідчених лідерів, що розуміються на економічному розвитку малих громад, і які мають спільне бачення, що дає їм можливість пояснювати значення своїх дій на місцевому рівні і на конкурентній основі залучати зовнішні ресурси».

Один з учасників процесу стратегічного планування підкреслив: «Зусилля п. Каскі були повчальними та скерували роботу членів Комітету економічного розвитку Високі, а також змусили їх зрозуміти значення процесу планування та впровадження. Я багато дізнався про масштаби та глибину процесів економічного розвитку, про те, як потрібно це нашому селищу, і яке значення має планування для успішного економічного розвитку».

### **Які необхідно створити умови для найефективнішої роботи інструменту**

Цей інструмент може застосовуватися практично в кожній ситуації, коли організовані групи громадськості приступають до роботи з економічного розвитку. Для більш ефективного використання цей інструмент слід застосовувати на перших стадіях планування, щоб отримати максимальну користь від результатів самооцінки.

Найефективніше це спрацьовує в громадах, які тільки почали цікавитися економічним розвитком або з тими, в яких цей процес не був вдалим в минулому, або які занепадали і потребують поштовху для змін на краще. Дуже часто такі громади беруться за справу без належної підготовки. Багато громад просто копіюють те, що принесло успіх іншим, незалежно від того, наскільки доцільними такі дії можуть бути в їх ситуації. Є громади, що починають працювати без дослідження можливих варіантів. Всі вони тільки б виграли від того, якби з самого початку здійснили процес самоаналізу.

Більш досвідчені громади з готовими напрацюваннями в розробці стратегій економічного розвитку можуть також мати користь від цього інструменту. Він їм може стати у нагоді при перегляді складових розвитку громади та її економіки, здійснюваному час від часу, або коли складаються нові обставини, або коли планується впровадження нових стратегій чи видів діяльності.

### **Інші інструменти, що доповнюють цей інструмент**

Існує низка інших інструментів діагностичного напрямку, які вдало доповнюють інструменти складових розвитку громади та її економіки. На деякі питання в ході самоаналізу можна відповісти лише за допомогою спостережень за умовами та настроями в громаді, на інші – шляхом ретельних досліджень. Наприклад, для того, щоб допомогти лідерам громад визначити, чи готові вони до дій, їм пропонують застосувати Індекс готовності громади до економічного розвитку (Див. у цій збірці), який є більш складним і таким, що вимагає більше часу, інструментом, що підходить для багатьох організованих груп громадськості.

Якщо група вважає, що вона осмислила ситуацію, і що її громада здатна до дії і ці дії, дійсно, є доцільними, то це означає, що час розпочинати роботу. Тоді група розробляє план дій і вибирає найоптимальніші кроки. Деякі з необхідних інструментів реалізації таких планів представлені в даній збірці. Інші інструменти можна знайти англійською мовою на веб-сайті «Інструментарій розвитку громад та їх економік» [Community and Economic Development Tool Box], який розроблений Службою просвіти, тренінгів та розповсюдження інновацій Університету штату Вісконсін та Групою підготовки економічного розвитку громади (<http://www2.uwsuper.edu/cedpt/index.htm>). Інструмент може бути розроблений також самостійно самою групою або командою зовнішніх консультантів для вирішення конкретного питання .

Інструмент складових розвитку громади та її економіки допомагає започаткувати міцний, ефективний та тривалий діалог між зацікавленими сторонами, які представляють громадський та приватний сектор. Це, в свою чергу, допомагає забезпечити готовність громади до дій, спрямованих на сталий економічний розвиток, і які мають повну підтримку основних зацікавлених сторін та громадськості.