

# ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ, ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Практичний посібник



## ГОРТАТИ СТОРІНКИ



## ЗБІЛЬШИТИ ШРИФТ



## ЗМЕНШИТИ ШРИФТ



## ПОШУК



## ДРУК



## ЗМІСТ

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>Розділ 1. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ: СУТНІСТЬ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Чому розуміння потреб важливе? .....	8
1.2. Що таке вплив? .....	8
1.3. Що таке оцінювання соціально-гендерного впливу та для чого його проводять? .....	9
1.4. Хто користується результатами оцінювання соціально-гендерного впливу? .....	10
<b>Розділ 2. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ ПРОЕКТІВ.....</b>	<b>11</b>
2.1. Збір та аналіз первинної інформації .....	12
2.2. Аналіз зацікавлених сторін .....	15
2.3. Формування карти впливів та ризиків .....	17
2.4. Управління впливами .....	21
2.5. Моніторинг впливів та ризиків .....	27
<b>Розділ 3. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....</b>	<b>29</b>
3.1. Розроблення стратегій та програм регіонального розвитку .....	29
3.2. Впровадження стратегій та програм регіонального розвитку .....	31
3.3. Моніторинг стратегій та програм регіонального розвитку .....	31
3.4. Оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку .....	32

<b>Розділ 4. ПРИКЛАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ ДО СТРАТЕГІЙ ТА ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....</b>	<b>34</b>
ПРИКЛАД 1. Оцінювання соціально-гендерного впливу в ході розроблення та впровадження стратегії економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 роки.....	34
ПРИКЛАД 2. Оцінювання соціально-гендерного впливу в ході розроблення операційного плану впровадження стратегії розвитку «Вінниця — 2020: сучасне, комфортне європейське місто».....	38
ПРИКЛАД 3. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Створення інформаційно-туристичного центру для людей з особливими потребами у м. Ужгороді (Закарпатська область)».....	40
ПРИКЛАД 4. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Розроблення маркетингової стратегії залучення інвестицій INVEST — Мелітополь (Запорізька область)».....	43
ПРИКЛАД 5. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція стадіону як дієвий шлях до гармонійного розвитку особистості та змістовного дозвілля (м. Ромни, Сумська область)»... .	46
ПРИКЛАД 6. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція очисних споруд у місті Конотопі Сумської області».....	48
ПРИКЛАД 7. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція аеродрому та будівництво нового терміналу аеропорту м. Запоріжжя».....	52
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>55</b>
<b>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ .....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСОК КОРИСНИХ РЕСУРСІВ .....</b>	<b>59</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>60</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

The United Nations Development Programme (UNDP) *Millennium Development Goals Ukraine – 2010 National Report* published by the Ministry of Economy of Ukraine noted a direct link between gender inequality and missed economic development opportunities. This is consistent with the message in the World Bank's *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. The report argues that closing persistent gender gaps matters because gender equality is a core development objective in its own right. But it is also smart economics. Greater gender equality can enhance productivity, improve development outcomes for the next generation, and make institutions more representative.

This practical manual outlines how social and gender impact assessments can contribute to increased economic growth and is designed to assist the user to undertake Gender and Social Impact Assessments (GSIA) of projects, programs or community initiatives. Using tools which reflect international standards in GSIA, the guide can be used in many ways, including to prepare the GSIA component of a funding proposal to the government or an international agency or to develop community level projects. A comprehensive GSIA ensures that the perspectives and needs of all stakeholders (women, men, youth, the elderly, disabled, etc.) are integrated into the project plan. It also helps to ensure that all talents and resources are fully utilized to promote growth and sustainable development.

The manual was developed and refined based on experience gained in delivering a number of participatory, adult education training programs in Participatory Strategic Planning, Project Management, and Alternative Financing of Economic Growth (Infrastructure/Capital Investments) as part of the Canada-Ukraine partnership project for Regional Governance and Development (RGD) (2005–2013). These courses were attended by representatives from 21 Ukrainian oblasts, including trainers at regional in-service training centers and universities, managers from oblast state administrations, and representatives from local government, communal enterprises and NGOs. As such, the manual reflects the input of a broad range of training participants.

A Gender and Social Impact Assessment summarizes the findings of a process which analyzes relationships between different groups of men and women in terms of their access to resources and benefits, and their participation in decision-making processes. In addition, it consults with different groups of stakeholders and determines the potential positive and negative implications of a particular project or initiative on different groups of men and women. A GSIA not only provides an initial (baseline) snapshot of relevant social and gender issues that may affect the success of a project, but also provides a blueprint for ongoing management of the issues that are identified at the start of the project.

**Chapter 1** introduces the importance of analyzing the dynamics and power relationships within communities, organizations and households in a way which is directly related to the proposed project. It also explains why funders and donors require GSIA as a pre-requisite to supporting a project.

**Chapter 2** outlines the Five Steps in conducting a GSIA. These are:



- **Step 1: Review Requirements of Funding Agencies** — Review the specific requirements of the funding agency for a gender analysis and social impact assessment.
- **Step 2: Compile Relevant Data and Evidence to Support your Analysis** — Compile relevant data and evidence to analyze the issues affecting the project. Be sure to disaggregate data by sex, age, disability and other relevant factors.
- **Step 3: Prepare a Stakeholder Analysis** — Identify and assess the importance of key women and men, groups of people, and institutions that may significantly influence the success of your project.
- **Step 4: Consult with Stakeholders** — Different strategies may be required to reach different stakeholders.
- **Step 5: Write up the Analysis** — Be sure to include potential impacts (positive and negative) on different groups of women and men, suggestion for ways to include stakeholders in decision-making, as well as recommendations for ongoing consultation with stakeholders.

**Chapter 3** further elaborates the process of conducting the GSIA within the context of developing a strategy or a program. It also includes approaches to monitor the impact to ensure that the issues identified are being addressed throughout the implementation stage.

**Chapter 4** documents seven case studies of GSIA's conducted by trainees of the RGD project. These projects provide examples of how to conduct a GSIA and the findings for community and infrastructure projects. Examples of the case studies include development of a regional strategy, implementing a strategy, and development of project plans for infrastructure projects.

Finally, the Appendix provides a glossary of terms used in gender and social analysis as well as a list of resources including guides and web links.

The handbook is targeted at civil servants at the national, regional and local levels, local self-government officials, professors, trainers and trainees, consultants, community groups and anyone interested in analyzing the gender and social impacts of development projects or initiatives.



## ВСТУП

*Досвід ... показує, що кожний крок на шляху вдосконалення незмінно супроводжується поліпшенням соціального становища жінок, і це привело ... до висновку, що звеличення або приниження жінок можна розглядати як найкращий тест і найточнішу міру цивілізованості народу чи епохи.*

Дж. Ст. Мілль. «Про свободу»

На початку третього тисячоліття людство шукає шляхів реалізації моделі **сталого соціально-економічного розвитку**. Перехід до сталого розвитку проголошено на Конференції ООН з навколишнього середовища у Ріо-де-Жанейро (1992 р.). Світова спільнота визнала сталий розвиток стратегією існування у XXI столітті, відобразивши основні завдання в «Порядку денному на XXI сторіччя». Серед цілей розвитку тисячоліття питання поліпшення стану навколишнього середовища, зменшення бідності, голоду та смертності, ліквідація соціальної нерівності, зокрема забезпечення рівних прав й можливостей для жінок та чоловіків.

Прийняті міжнародні документи окреслюють намір перейти до такої моделі розвитку, в якій центральне місце займає **людина**, а ключові цінності — збалансований поступ економіки та відповідальне управління навколишнім середовищем. Отже, **права людини** стали головним орієнтиром розвитку держави та суспільства, проявом істинного демократизму. Уряди розвинених країн світу, міжнародні та донорські організації діють у площині зазначених документів.

Україна — також держава-учасниця низки міжнародних договорів, якими питання соціальної рівності визначено як фундаментальні принципи державного будівництва та суспільного розвитку. Взяті зобов'язання відображені й у національному законодавстві. Зокрема, в **Конституції України** (стаття 24) зазначено: «Громадяни мають рівні конституційні права і свободи... Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження... Рівність прав жінки та чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї...».

Забезпечення рівних прав та можливостей громадян України, які належать до різних політичних, соціальних, етнічних, релігійних, статевих та вікових груп є складовою загальної **стратегії України щодо інтеграції до Європейського Союзу**. Ці положення закріплені в Угоді про партнерство та співробітництво між Україною та Європейським Союзом (1994 р.), Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу (1998 р.), Програмі інтеграції України до Європейського Союзу (2000 р.), Загальнодержавній програмі адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу (2004 р.), Плані дій Україна — ЄС (2005 р.).

Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 р.) наголошує на важливості надання рівного доступу жінкам і чоловікам до суспільних благ, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері зайнятості, службовому просуванні, підвищенні кваліфікації та перепідготовці кадрів, у сфері підприємницької діяльності, поєднання роботи та сімейних обов'язків.

Положення щодо практичного впровадження механізмів соціальної та гендерної рівності **у сфері планування соціально-економічного розвитку в Україні** містяться в низці чинних нормативно-правових актів. Так, Постанова КМ України № 1027 «Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями», від 26 листопада 2008 р. містить додаток №3 «Перелік документів, що подаються на розгляд Кабінету Міністрів України перед початком переговорів з МФО», в пункті 18 якого йдеться про необхідність підготовки експертного висновку **щодо соціальних наслідків реалізації проекту** як складника техніко-економічного обґрунтування проекту.

Проте наявність положень чинного законодавства не підкріплено сучасним методичним забезпеченням та практикою, що ускладнює виконання зазначених положень.

**Посібник «Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм і проектів регіонального розвитку»**, розроблений в рамках виконання проекту партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток» (далі — проект РВР), **покликаний заповнити цю прогалину**.

Використання посібника в процесі розроблення та впровадження програмних документів, а також проектів соціально-економічного розвитку на національному та регіональному рівнях, а також на рівні територіальної громади дасть змогу:

- 1) виявити реальні потреби окремих соціально-гендерних груп, а також наслідки для таких груп від реалізації стратегій, програм і проектів соціально-економічного розвитку. Це сприятиме підвищенню результативності державних і приватних інвестицій, а отже, соціальній стабільності та сталому розвитку регіону/громади;
- 2) наблизити рівень розроблюваної програмної та проектної документації до світового рівня, зокрема рівня вимог ЄС, міжнародних фінансових інституцій тощо. Це сприятиме залученню приватних інвестиційних, кредитних і донорських фінансових ресурсів для потреб розвитку регіонів та громад в Україні. До того ж участь у подібній роботі працівників органів влади та місцевого самоврядування сприятиме підвищенню рівня їхньої кваліфікації та інституційної спроможності органів, які вони представляють.

Елементи методики оцінювання соціально-гендерного впливу були апробовані на практиці в рамках діяльності проекту РВР у 13 областях України протягом 2005–2012 рр. Цей підручник доцільно використовувати разом із іншими підручниками щодо розроблення, впровадження, моніторингу й оцінювання стратегій та проектів соціально-економічного розвитку територій, підготовленими проектом РВР (список видань — див. [Додаток 4](#)).

## Розділ 1.

# ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ: СУТНІСТЬ ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ

*Чи є в державі щось краще за можливість  
гідно віддати належне як жінкам, так і  
чоловікам? Певно що нема.*

*Платон*

### 1.1. Чому розуміння потреб важливе?

Рівність, передбачає як рівні права для жінок і чоловіків, молоді й осіб похилого віку, здорових та осіб з особливими потребами, так і рівні умови для реалізації їхнього права на участь в національному, політичному, економічному, соціальному та культурному розвитку й отриманні рівних винагород за результатами участі.

Водночас щоденні потреби й стратегічні інтереси чоловіків та жінок, хлопчиків та дівчаток, дітей та людей з особливими потребами суттєво відрізняються. Ці відмінності стосуються жителів різних країн і регіонів, сіл і міст. Відмінності також стосуються їхніх потреб у навчанні та роботі, в громадських місцях, дозвіллі та побуті, в піклуванні про власне здоров'я та користуванні природними ресурсами, інфраструктурою тощо. У світі немає двох однакових жінок чи однакових чоловіків.

Для забезпечення рівності прав і можливостей та задоволення потреб різних груп громадян держава та органи місцевого самоврядування щорічно інвестують кошти з бюджетів різних рівнів для реалізації політики (зокрема, стратегій, програм і проектів) соціально-економічного розвитку. Отже, ефективні державні інвестиції можливі лише за умови чіткого усвідомлення конкретних потреб визначених груп громадян на яких і спрямовані стратегія, програма чи проект.

### 1.2. Що таке вплив?

Реалізація державної, регіональної чи місцевої політики, стратегії, програми, а особливо проекту передбачає досягнення конкретного результату. Прикладами таких результатів можуть бути підвищення конкурентоспроможності економіки країни, зростання інвестиційної привабливості чи розвиток транспортної інфраструктури регіону, розв'язання проблеми з утилізацією твердих побутових відходів територіальної громади чи створення інфраструктури



для розвитку фізичної культури та спорту тощо. Але користування результатами від впроваджених стратегій, програми чи проекту може бути різним для різних груп населення. Іншими словами, вплив досягнутих результатів на чоловіків та жінок, молоді і літніх людей, осіб з особливими потребами та інші соціальні групи буде різним. Наприклад, проект прокладання швидкісної траси через населений пункт має збалансовано врахувати потреби не лише водіїв автотранспорту (добра дорога, місця для заправки, нічліг, харчування), але й інших видів транспорту (велосипедистів, гужовий транспорт у селах), а також різних категорій пішоходів (тротуари мають бути достатньо широкими для самостійного пересування осіб з особливими потребами, матерів із дитячими возиками, місця для переходу — з урахуванням об'єктів поруч, світлофори — з обладнанням для осіб із вадами зору тощо).

Визначення величини та характеру впливу дасть змогу виявити ступінь забезпечення соціальної рівності, а також підвищити результативність державних і місцевих інвестицій та забезпечити ефективне використання обмежених бюджетних ресурсів.

### 1.3. Що таке оцінювання соціально-гендерного впливу та для чого його проводять?

**Оцінювання соціально-гендерного впливу (ОСГВ)** — це процес дослідження запланованих і незапланованих наслідків, як позитивних, так і негативних, для соціальних груп (жінок і чоловіків, молоді та пенсіонерів, зайнятих і безробітних, дітей та людей з особливими потребами тощо) від стратегій, програм і проектів, коли такі наслідки виявлені на етапах розроблення, впровадження, моніторингу та оцінювання відповідно, стратегій, програм і проектів.

Проведення оцінювання соціально-гендерного впливу стратегії, програми чи проекту — єдиний інструмент, який забезпечує:

- А. Виявлення груп зацікавлених сторін (жінок і чоловіків, молоді та літніх, осіб з особливими потребами тощо), та залучення їх до вироблення та прийняття рішень при розробленні, реалізації, моніторингу та оцінюванні стратегії, програми чи проекту.
- Б. Врахування потреб і пріоритетів (залежно від віку, статі, рівня доходів, рівня освіти, місця проживання, етнічної та релігійної належності, стану здоров'я тощо) виявлених зацікавлених сторін.
- В. Усвідомлення представниками органів влади чи місцевого самоврядування, та/або командою проекту можливих специфічних позитивних і негативних наслідків від реалізації стратегії, програми чи проекту для конкретних соціально-гендерних груп. Це дає змогу управляти ними: за потреби попередити чи мінімізувати їхній негативний вплив, а очікуваний позитивний вплив можна посилити, або ж розширити перелік соціальних груп, які його відчують.
- Г. Визначення рівня та характеру можливого впливу соціально-гендерних груп на саму стратегію, програму чи проект, що дає змогу забезпечити дотримання термінів, повноти та якості їх виконання, а отже, гарантувати досягнення запланованих результатів.

Також інструмент оцінювання соціально-гендерного впливу використовують для врахування інтересів різних соціально-гендерних груп, специфічних потреб та інтересів жінок і чоловіків, молоді та літніх осіб з особливими по-

требам при підготованні місцевих бюджетів та моніторингу ефективності та прозорості бюджетного процесу щодо вказаних груп.

#### 1.4. Хто користується результатами оцінювання соціально-гендерного впливу?

Результати оцінювання соціально-гендерного впливу використовують посадовці чи підрозділи, відповідальні за ухвалення рішень, і вони надають останнім перелік чітких та обґрунтованих аргументів щодо взаємозв'язку між пропонованою/проваджуваною політикою, стратегією, програмою чи проектом, розв'язанням проблем розвитку та забезпеченням рівності.

Міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкцій та розвитку, Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, а також урядові структури інших країн, такі як Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Агентство міжнародного розвитку США (USAID), Шведське агентство міжнародного розвитку тощо вимагають проведення оцінки соціально-гендерного впливу програм та проектів, які вони фінансують, задля забезпечення сталості результатів таких проектів. Тому оволодіння методикою ОСГВ обов'язкове для тих, хто працює над залученням кредитних ресурсів та ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги чи приватних інвестицій.

*Команда проекту разом з міжнародними фінансовими інституціями чи донорськими організаціями прагнуть забезпечити сталість результатів від реалізації фінансованих проектів чи заходів. Для цього на етапі планування стратегій, програм та проектів вони проводять аналіз потенційно-можливого позитивного чи негативного впливу. Один з інструментів такого аналізу — оцінювання соціально-гендерного впливу.*

## Розділ 2.

# ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ ПРОЕКТІВ

*Відмінності поміж жінками та поміж чоловіками значно суттєвіші, аніж відмінності між різними статтями*

М. Кімел, «Гендероване суспільство»

Оцінювання соціально-гендерного впливу — процес циклічний, що передбачає зв'язок попередньо отриманої інформації із подальшими кроками, а також передбачає забезпечення зворотного зв'язку від зацікавлених сторін, для простежування змін в їхніх очікуваннях чи поточному стані в процесі реалізації проекту. Завдяки циклічності виконання оцінювання соціально-гендерного впливу, яке є важливою частиною проекту забезпечується постійне корегування плану заходів та дій. Саме тому етапи оцінювання соціально-гендерного впливу найчастіше збігаються з етапами життєвого циклу проекту.

Проект має соціально-гендерний вплив, якщо вносить зміни у такі сфери життя жінок і чоловіків, молоді та людей похилого віку, людей з особливими потребами тощо:

- **стиль життя** — вплив на повсякденне життя, трудові відносини, відпочинок та дозвілля;
- **культуру** — вплив на вірування, звичаї, цінності та мову;
- **життя громади** — вплив на міжособистісні та групові зв'язки, стабільність, послуги та можливості;
- **політичну систему** — вплив на можливості, в межах яких жінки та чоловіки, різні соціальні групи можуть брати участь у процесах прийняття рішень на різних рівнях влади;
- **навколишнє середовище** — вплив на якість повітря і води, наявність та якість їжі, рівень ризиків впливу пилу та шуму; санітарні умови, фізичну безпеку та доступ до ресурсів й контроль над ними;
- **здоров'я** — вплив на здоров'я як стан повного фізичного, розумового, соціального та духовного гаразду і коли практично нема захворювань;
- **добробут** — вплив на розподіл отримання економічних вигод;
- **особисті права та право на приватну власність** — вплив на особисті майнові та немайнові права, а також можливість отримання чи відчуження об'єктів приватної власності;
- **страхи та очікування** — вплив на сприйняття своєї безпеки, страхи стосовно майбутнього своєї громади та очікування щодо свого майбутнього та майбутнього своїх рідних.

*Всі без винятку проекти, впроваджені в суспільстві, мають соціальні та гендерні наслідки. Команда успішного проекту враховує це на етапі планування та складає перелік потенційних впливів.*

### Оцінюють соціально-гендерний вплив за п'ять кроків:

- збір та аналіз первинної інформації;
- аналіз зацікавлених сторін;
- формування карти впливів та ризиків;
- управління впливами та ризиками;
- моніторинг впливів і ризиків.

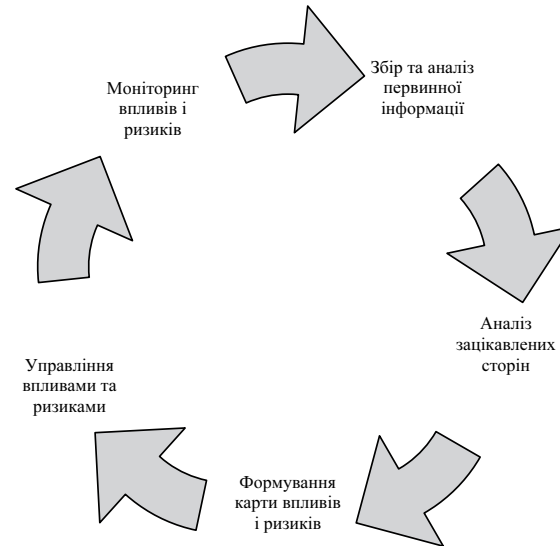


Рис. 2.1. Цикл кроків з оцінювання соціально-гендерного впливу.

### 2.1. Збір та аналіз первинної інформації

На цьому етапі оцінювання соціально-гендерного впливу важливо зібрати інформацію про становище різних соціальних груп у цій сфері, що стосується розроблюваного проекту. Для збору інформації використовують:

- загальнодержавні, обласні, районні та місцеві статистичні дані;
- дані та інформацію досліджень, проведених міжнародними, державними та недержавними, освітніми та іншими установами та закладами;
- повідомлення засобів масової інформації, відгуки та думки груп зацікавлених осіб, тощо.

У нижче наведеній таблиці подано два формати представлення зібраної інформації.

Таблиця 2.1.

### Формати представлення інформації

Інформація НЕ диференційована за ознакою статі	Гендерно-диференційована інформація
157 осіб, мешканців села Щасливого, були присутні на зустрічі, присвяченій питанням нових систем водопостачання та управління утилізацією відходів в сільській місцевості. Загальна чисельність дорослого населення в селі Щасливого становить 950 осіб.	157 осіб, мешканців села Щасливого, були присутні на зустрічі, присвяченій питанням нових систем водопостачання та управління утилізацією відходів в сільській місцевості, з них 133 чоловіки і 24 жінки. Загальна чисельність дорослого населення в селі Щасливому становить 950 осіб, із них 42% — чоловіки і 58% — жінки.

Сама з себе гендерно-диференційована статистика не пояснює, чому ситуація чи проблема саме така. Тому, збираючи первинну інформацію, поряд із наведенням статистичних даних та показників, тобто цифр і чисел, варто подавати їх короткий аналіз, тобто пояснення отриманих даних та показників за допомогою відповіді на питання: «Що означають ці дані/показники?» Наприклад, у наведеній нижче таблиці подано пояснення даних, про які йдеться в попередній таблиці.

Таблиця 2.2.

### Приклад пояснення отриманих результатів

Короткий аналіз (аналітична інформація)
На зустрічі був присутній майже кожен п'ятий мешканець села Щасливого, що можна розглядати як доволі високий показник участі цієї громади. Серед присутніх чоловіків було майже в шість разів більше, ніж жінок, при тому що у структурі дорослого населення села Щасливого жінки чисельно переважають на 16%.

Хоча наведений вище аналіз вказує на відмінності між жінками та чоловіками, однак він не передбачає опис причин і наслідків цих відмінностей. Для з'ясування останніх варто застосовувати соціально-гендерний підхід до аналізу первинної інформації. У нижче наведеній таблиці подано два варіанти аналізу зібраної інформації.

## Варіанти аналізу отриманої інформації

Висновки, які ґрунтуються на стереотипних уявленнях	Аналіз з урахуванням потреб жінок і чоловіків села Щасливого
<p>Кількість жінок, присутніх на зустрічі, була незначна, тому що:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жінки не цікавляться питаннями утилізації відходів та забезпечення водою.</li> <li>2. Жінки не володіють знаннями щодо утилізації відходів та забезпечення водою.</li> <li>3. Супроти жінок чоловіки краще приймають рішення і вони лідери в питаннях утилізації відходів та забезпечення водою.</li> </ol> <p>Низький відсоток участі жінок на цій зустрічі не матиме негативних наслідків, бо вони у будь-якому випадку відчують позитивний вплив прийнятих рішень.</p>	<p>У селі Щасливому в основному жінки відповідають за питання утилізації відходів та забезпечення водою, тому слід з'ясувати чому був такий низький відсоток їх від учасників зустрічі, зокрема:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи могли жінки бути присутніми на зустрічі тоді, коли її проводили?</li> <li>2. Чи було відомо жінкам про цю зустріч?</li> <li>3. Чи не усуваються (регулярно) жінки з процесу прийняття рішень на рівні громади?</li> </ol> <p>Оскільки в основному жінки пов'язані з питаннями утилізації відходів та забезпеченням водою, низька їхня участь призведе до прийняття недостатньо ефективних рішень, які можуть мати негативний екологічний та соціальний ефекти.</p>

Зібрану та проаналізовану первинну інформацію використовують для з'ясування потенційного впливу стратегії чи проекту і визначення ключових питань їх реалізації у майбутньому. Нижче наведено приклад представлення результатів аналізу первинної інформації з розподілом статистичної інформації за ознакою статі.

**Приклад 2.1. Аналіз первинної інформації проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**

Використовуючи дані статистики команді проекту вдалося з'ясувати таке:

Населення Березівського району становить 76 500 осіб, з них 40 000 — жінки, 36 000 — чоловіки. У районі наявний доволі високий рівень безробіття супроти інших районів області, загалом цей показник становить близько 3,5%, при середньо обласному 2,3%. 2008 року 603 жінки, 539 чоловіків та 357 осіб віком до 30 років були офіційно безробітні. Якщо середньо обласний обсяг реалізованої продукції в розрахунку на 1 особу становив 6 019 грн., то в Березівському районі — 2 684,0 грн. Середньомісячна зарплата одного штатного працівника в Березівському районі становить 1 208,0 грн. (у чоловіків — 1 308,0 грн.; у жінок — 1 159,0 грн.) при середньо обласній 1 453,0 грн. (у чоловіків — 1 622,0 грн.; у жінок — 1 333,0 грн.), негативне сальдо міграції населення в розрахунку на 1 тис. наявного населення — 0,6.

Район в основному сільськогосподарський, з невеликим рівнем розвитку промисловості або можливостей для офіційного працевлаштування. Понад 50% жителів сіл не мають офіційно фіксованих доходів (тобто утримуються за рахунок існування домашнього господарства). Через неможливість працевлаштуватися на території району значна кількість мешканців працює в сусідній Угорщині, цей район має найвищий рівень міжнародної трудової міграції в області.

Команда проекту дійшла висновку, що зі створенням нових робочих місць в індустріальному парку слід подумати про розширення можливостей доступу молоді до здобуття нових видів професій та перекваліфікації дорослого населення, що, своєю чергою, приведе до зменшення рівня трудової міграції, зменшення безробіття та підвищення рівня доходів.

## 2.2. Аналіз зацікавлених сторін

Термін «зацікавлені сторони» запропонувала Міжнародна організація зі стандартизації. Його синонім — «учасники проекту/заходу» (стейкхолдери).

**Зацікавлена сторона** — це будь-яка людина, організація, група людей чи організацій, які можуть вплинути на успіх або невдачу проекту на етапі планування, впровадження, моніторингу чи оцінювання, або ті, на яких проект має вплив.

### Визначення переліку зацікавлених сторін

Команді проекту треба проаналізувати всіх осіб та їх групи, а також організації та групи організацій чий інтерес може зачіпати проект і хто може вплинути на проект чи зацікавлений в його успіху або невдачі. В результаті такої роботи має бути підготовлене наступне:

- так званий «список всіх імен» — вичерпний перелік осіб та їх груп, організацій та груп організацій, які можуть бути зацікавленими або не зацікавленими в реалізації проекту;
- перелік потенційних інтересів кожної з виділених зацікавлених сторін щодо проекту.

Отримані результати заносять у наведену нижче таблицю.

Таблиця 2.4.

### Форма для визначення впливу зацікавлених сторін.

Зацікавлена сторона	Інтерес зацікавленої сторони в проекті

**Приклад 2.2. Зацікавлені сторони проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті
Промислові групи, підприємства та підприємці з України, Угорщини, країн ЄС і СНД	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Доступ до належним чином обладнаних промислових зон;</li> <li>2) Доступ до нових ринків в країн ЄС та СНД;</li> <li>3) Використання можливостей територій безмитного контролю;</li> <li>4) Ефективне вирішення міжнародних питань транспортування.</li> </ol>
Районна адміністрація; Районна рада	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збільшення надходжень до бюджету;</li> <li>2) Збільшення виробничих потужностей регіону;</li> <li>3) Зниження соціальної напруги в регіоні, викликаної високим рівнем безробіття та низькими доходами.</li> </ol>
Головне управління з питань європейської інтеграції, зовнішньоекономічних зв'язків та туризму, обласної державної адміністрації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Інтеграція України в світову економіку і покращення співпраці з країнами ЄС;</li> <li>2) Створення іміджу України як країни відкритої для торгівлі.</li> </ol>
Місцевий центр зайнятості	Створення нових робочих місць.
Місцеве населення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нові робочі місця;</li> <li>2) Збільшення доходів;</li> <li>3) Скорочення трудової міграції;</li> <li>4) Покращення місцевої інфраструктури (дороги, вуличне освітлення, газопровід, водопровід тощо).</li> </ol>
Жінки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розбудова соціальної інфраструктури населеного пункту (дитячий садок, центр дитячого дозвілля, ігровий майданчик для дітей тощо);</li> <li>2) Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище (збереження місць відпочинку, місць випасання худоби тощо);</li> <li>3) Забезпечення безпечних умов праці на підприємствах індустріального парку для їх чоловіків і для них.</li> </ol>
Молодь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Офіційне працевлаштування;</li> <li>2) Можливість для професійного навчання, виробничої підготовки та перекваліфікації.</li> </ol>

#### **Систематизація інформації та проведення спільних консультацій.**

Для отримання повної картини щодо зацікавлених сторін команді проекту може бути необхідно отримати додатково детальну інформацію про них, визначити їх ймовірну реакцію на проект, а також визначити найкращі способи взаємодії з ними.



Нижче подано питання, які допоможуть систематизувати дані про зацікавлені сторони:

- Які фінансові або емоційні інтереси зацікавлених сторін зачепить впровадження проекту? Позитивні вони, чи негативні?
- Хто/що насамперед є рушійною силою цих зацікавлених сторін? Яку інформацію вони хочуть отримати від вас?
- Яким способом вони хочуть отримати від вас інформацію? Який найкращий спосіб взаємодії з ними?
- Що вони думають про проект? Чи заснована їхня думка на вірогідній інформації?
- Хто в основному впливає на формування їхньої думки, і хто впливає на їхню думку про проект? Чи не стають деякі з тих, хто впливає на їхню думку, важливими зацікавленими сторонами?
- Чи існує ймовірність того, що вони негативно поставляться до проекту, що може допомогти дістати їхню підтримку? Якщо ви не розраховуєте на таку можливість, яким чином можна керувати їхнім опором?
- На кого ще впливає їхня думка? Чи не зацікавлені сторони ці особи?

Для отримання відповідей на ці питання проводять зустрічі чи робочі наради (можливо фокусні групи) із зацікавленими сторонами. Під час консультацій із зацікавленими сторонами обговорюють оптимальні шляхи мінімізації негативного впливу від реалізації проекту чи, навпаки, посилення позитивного.

*Успішна команда проекту запитує про думки, враження та очікування зацікавлених сторін, налагоджуючи співпрацю.*

Отже, проведення аналізу зацікавлених сторін допоможе:

1. Вже на початкових етапах планування проекту прислухатися до думки найвпливовіших зацікавлених сторін, щоб зрозуміти наслідки проекту для всіх частин громади, покращити позитивні впливи (наприклад, створення нових робочих місць) і мінімізувати негативні наслідки (наприклад, забруднення довкілля).
2. Налагодити постійний взаємозв'язок із зацікавленими сторонами особливо на ранніх стадіях впровадження проекту, що дозволить їм дізнатися, чим ви займаєтеся, і дати відгук на проект. Знання очікуваної реакції зацікавлених сторін на проект дає змогу передбачити у плані дій заходи, які допоможуть заручитися їхньою підтримкою. Підтримка впливових зацікавлених сторін сприяє отриманню додаткових ресурсів, що підвищує шанси проекту на успіх.

### 2.3. Формування карти впливів та ризиків

Маючи чітке уявлення про зацікавлені сторони команді проекту необхідно сформувати карту впливів зацікавлених сторін на проект (та навпаки), а також виявити можливі ризики для проекту від такого взаємовпливу.

Для початку необхідно з'ясувати наступне:

- потенційний вплив зацікавлених сторін на проект;
- потенційний вплив проекту на зацікавлені сторони.

Отриманий в результаті аналізу результат заносять в наведену нижче таблицю.

## Форма для визначення впливу зацікавлених сторін.

Зацікавлена сторона	Інтерес зацікавленої сторони в проекті	Оцінка її впливу на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлену сторону. Виявлені ризики

**Приклад 2.3. Аналіз зацікавлених сторін проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлені сторони. Виявлені ризики
<b>Промислові групи, підприємства та підприємці з України, Угорщини, країн ЄС і СНД</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Доступ до належним чином обладнаних промислових зон;</li> <li>2) Доступ до нових ринків в країн ЄС та СНД;</li> <li>3) Використання можливостей територій безмитного контролю;</li> <li>4) Ефективне вирішення міжнародних питань транспортування.</li> </ol>	Можливості для підвищення рівня інвестицій від вітчизняних та закордонних підприємств і підприємців.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливості для розширення виробничих потужностей;</li> <li>2) Можливості для збуту продукції, доступ до нових ринків та споживачів;</li> <li>3) Створення ширшої партнерської бази щодо транспортування та збуту продукції.</li> </ol>
<b>Районна адміністрація; Районна рада</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збільшення надходжень до бюджету;</li> <li>2) Збільшення виробничих потужностей регіону;</li> <li>3) Зниження соціальної напруги в регіоні, викликаній високим рівнем безробіття та низькими доходами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Часткове фінансування проекту з бюджету району;</li> <li>2) Надання допомоги в отриманні відповідних дозволів;</li> <li>3) Створення індустріального парку в якості пріоритетної для району та області сфери розвитку;</li> <li>4) надання в користування земельної ділянки для будівництва парку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення міждержавної співпраці регіону;</li> <li>2) Створення нових підприємств;</li> <li>3) Збільшення надходжень до обласного та районних бюджетів;</li> <li>4) Створення нових робочих місць.</li> </ol>

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлені сторони. Виявлені ризики
<b>Головне управління з питань європейської інтеграції, зовнішнь-економічних зв'язків та туризму, обласної державної адміністрації</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Інтеграція України в світову економіку і покращення співпраці з країнами ЄС;</li> <li>2) Створення іміджу України як країни відкритої для торгівлі.</li> </ol>	Сприяння пошуку інвесторів, зацікавлених у реалізації проекту в Україні, Угорщині, країнах ЄС і СНД.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нові можливості міждержавної співпраці для Закарпатської області;</li> <li>2) Досвід налагодження роботи міждержавних індустріальних парків в Україні.</li> </ol>
<b>Місцевий центр зайнятості</b>	Створення нових робочих місць.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Допомога у забезпеченні трудовими ресурсами (їх пошук та підготовка);</li> <li>2) Професійна підготовка та перепідготовка трудових ресурсів, відповідно до потреб підприємств індустріального парку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення спектру виробничих професій для працевлаштування;</li> <li>2) Необхідність у розробці нових програмах підготовки та перепідготовки трудових ресурсів, відповідно до вимог нових виробничих потужностей та професій підприємств індустріального парку.</li> </ol>
<b>Місцеве населення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нові робочі місця;</li> <li>2) Збільшення доходів;</li> <li>3) Скорочення трудової міграції;</li> <li>4) Покращення місцевої інфраструктури (дороги, вуличне освітлення, газопровід, водопровід тощо).</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Вирішення проблеми працевлаштування;</li> <li>2) Створення можливостей для навчання та професійної перекваліфікації місцевого населення;</li> <li>3) Оновлення старої та створення нової інфраструктури території близької до розташування індустріального парку.</li> </ol>

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлені сторони. Виявлені ризики
<b>Жінки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розбудова соціальної інфраструктури населеного пункту (дитячий садок, центр дитячого дозвілля, ігровий майданчик для дітей тощо);</li> <li>2) Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище (збереження місць відпочинку, місць випасання худоби тощо);</li> <li>3) Забезпечення безпечних умов праці на підприємствах індустріального парку для їх чоловіків і для них.</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сприяння розбудові соціальної інфраструктури території;</li> <li>2) Розміщення на території індустріального парку підприємств з нешкідливим для навколишнього середовища виробництвом (переважно підприємства електроніки);</li> <li>3) Створення безпечної системи утилізації виробничих відходів та сміття у індустріальному парку;</li> <li>4) Врахування потреб та можливостей осіб різних соціально-гендерних груп на виробництві (зупинки громадського транспорту, туалети, їдальні, кімнати відпочинку, медпункт тощо);</li> <li>5) Створення безпечних умов праці для жінок, людей з особливими фізичними потребами та молоді.</li> </ol>
<b>Молодь</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Офіційне працевлаштування;</li> <li>2) Можливість для професійного навчання, виробничої підготовки та перекваліфікації.</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сприяння офіційному працевлаштуванню молоді, забезпечення «першим робочим місцем»;</li> <li>2) Створення умов для постійного навчання та стажування, як на підприємствах індустріального парку, так і на інших вітчизняних та закордонних підприємствах;</li> <li>3) Створення умов для «навчання на виробництві»;</li> <li>4) Навчання та працевлаштування молоді з урахуванням гендерних аспектів (популяризація нових видів професій та трудової діяльності серед дівчат).</li> </ol>

## 2.4. Управління впливами

На попередніх етапах вже сформовано перелік людей і організацій чий інтереси зачіпає проект. Одні з них будуть зацікавлені в реалізації проекту, а інші — ні. У деяких з них може бути достатньо впливу, щоб загальмувати впровадження проекту або, навпаки, сприяти його просуванню.

### Визначення пріоритетності зацікавлених сторін

Команда проекту систематизує інформацію щодо зацікавлених сторін з метою визначення їх категорій. При цьому використовують підхід поданий у вигляді схеми на рис. 2.2.

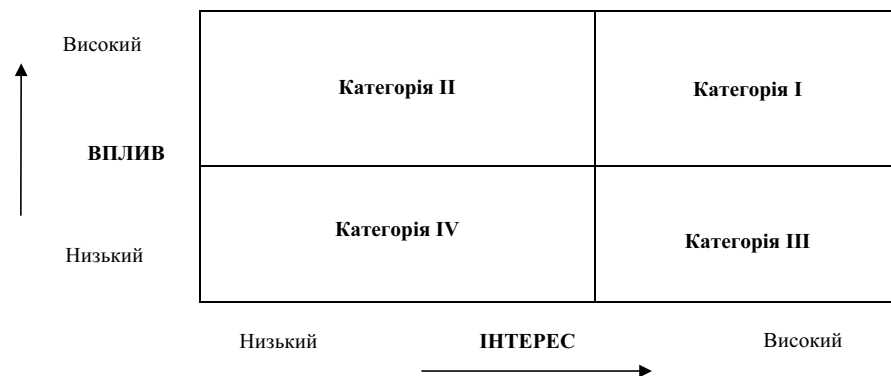


Рис. 2.2. Категорії зацікавлених сторін.

Розміщення кожної зацікавленої сторони у тому чи іншому квадранті цієї схеми дозволить визначити те, як діяти щодо кожної з них, зокрема:

- Категорія I:** *Зацікавлені сторони з високим рівнем впливу і зацікавленості в проекті. Це зацікавлення може бути позитивне або негативне. Таких необхідно залучити до найтіснішої співпраці й роботи над проектом та докласти щонайбільших зусиль для їх задоволення та збереження зацікавленості.*
- Категорія II:** *Зацікавлені сторони з високим рівнем впливу, але низьким інтересом в реалізації проекту. Треба достатньою мірою співпрацювати з ними, забезпечити їх задоволеність результатами, але не варто їх при цьому занадто перевантажувати.*
- Категорія III:** *Зацікавлені сторони з меншим рівнем впливу, але високою зацікавленістю в реалізації проекту. Треба постійно їх інформувати, і взаємодіяти з ними так, щоб унеможливити виникнення серйозних неприємностей чи непорозумінь. Найчастіше саме ці зацікавлені сторони можуть виявитися найкориснішими на етапі планування та розроблення проекту.*
- Категорія IV:** *Зацікавлені сторони з малим рівнем впливу, і низькою зацікавленістю в реалізації проекту. Варто здійснювати моніторинг їхнього інтересу, але при цьому не набридати.*

**Приклад 2.4. Схема зацікавлених сторін проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Берегівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**



Після визначення категорій зацікавлених сторін команда проекту розробляє та впроваджує стратегію комунікацій чи план співпраці з кожною із них.

#### **Визначення стратегії комунікацій (плану співпраці)**

Розроблення стратегії комунікацій (плану співпраці) із зацікавленими сторонами спрямоване на вирішення таких питань:

1. Визначення шляхів залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень щодо проекту.
2. Визначення необхідних ресурсів та інструментів для забезпечення співпраці з зацікавленими сторонами проекту та досягнення його основних цілей;
3. Визначення можливих шляхів моніторингу та управління негативними впливами та наслідками від реалізації проекту. Яким чином зацікавлені сторони, на яких чинитиметься негативний вплив будуть почуті і матимуть змогу комунікувати з робочою групою чи командою проекту.

На рисунку 2.3. представлені можливі стратегії комунікацій зі зацікавленими сторонами проекту.



Рис. 2.3. Стратегії комунікацій з різними категоріями зацікавлених сторін.

При розробці стратегії комунікацій (плану роботи) з зацікавленими сторонами слід передбачити такі заходи:

- обмін інформацією через веб-сайти, брошури, інформаційні листівки, повідомлення у ЗМІ тощо;
- періодичне проведення фокусних груп, щоб забезпечити зворотний зв'язок з розв'язання важливих питань реалізації проекту;
- постійну співпрацю та консультації із зацікавленими групами, що забезпечують зворотний зв'язок на постійній основі;
- членство представників і представниць зацікавлених сторін у робочих групах з управлінням впровадження проекту.

Виконання стратегії комунікацій (плану співпраці) з зацікавленими сторонами слід розглядати як важливий складник процесу управління впровадженням проекту. Це сприятиме налагодженню зворотного зв'язку між робочою групою чи командою проекту та різними групами зацікавлених сторін; досягненню консенсусу щодо реалізації спільних планів; отриманню реакції на заплановані дії тощо.

Нижче наведено приклад плану співпраці з зацікавленими сторонами.

**Приклад 2.5. План залучення зацікавлених сторін проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлені сторони	Стратегії щодо зацікавлених сторін
<b>Промислові групи, підприємства та підприємці з України, Угорщини, країн ЄС і СНД</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Доступ до належним чином обладнаних промислових зон;</li> <li>2) Доступ до нових ринків в країн ЄС та СНД;</li> <li>3) Використання можливостей територій безмитного контролю;</li> <li>4) Ефективне вирішення міжнародних питань транспортування.</li> </ol>	Можливості для підвищення рівня інвестицій від вітчизняних та закордонних підприємств і підприємців.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Можливості для розширення виробничих потужностей;</li> <li>2) Можливості для збуту продукції, доступ до нових ринків та споживачів;</li> <li>3) Створення ширшої партнерської бази щодо транспортування та збуту продукції.</li> </ol>	Утворення робочої групи, куди входять потенційні інвестори.
<b>Районна адміністрація; Районна рада</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збільшення надходжень до бюджету;</li> <li>2) Збільшення виробничих потужностей регіону;</li> <li>3) Зниження соціальної напруги в регіоні, викликаній високим рівнем безробіття та низькими доходами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Часткове фінансування проекту з бюджету району;</li> <li>2) Надання допомоги в отриманні відповідних дозволів;</li> <li>3) Створення індустріального парку в якості пріоритетної для району та області сфери розвитку;</li> <li>4) надання в користування земельної ділянки для будівництва парку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення міждержавної співпраці регіону;</li> <li>2) Створення нових підприємств;</li> <li>3) Збільшення надходжень до обласного та районних бюджетів;</li> <li>4) Створення нових робочих місць.</li> </ol>	Членство в управлінських органах індустріального парку для підтримки прийняття рішень.
<b>Головне управління з питань європейської інтеграції, зовнішньоекономічних зв'язків та туризму Закарпатської ОДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Інтеграція України в світову економіку і покращення співпраці з країнами ЄС;</li> <li>2) Створення іміджу України як країни відкритої для торгівлі.</li> </ol>	Сприяння пошуку інвесторів, зацікавлених у реалізації проекту в Україні, Угорщині, країнах ЄС і СНД.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нові можливості міждержавної співпраці для Закарпатської області;</li> <li>2) Досвід налагодження роботи міждержавних індустріальних парків в Україні.</li> </ol>	Членство в дорадчих і консультативних органах індустріального парку.



Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проекті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проект	Оцінка впливу проекту на зацікавлені сторони	Стратегії щодо зацікавлених сторін
<b>Місцевий центр зайнятості</b>	Створення нових робочих місць.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Допомога у забезпеченні трудовими ресурсами (їх пошук та підготовка);</li> <li>2) Професійна підготовка та перепідготовка трудових ресурсів, відповідно до потреб підприємств індустріального парку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення спектру виробничих професій для працевлаштування;</li> <li>2) Необхідність у розробці нових програмах підготовки та перепідготовки трудових ресурсів, відповідно до вимог нових виробничих потужностей та професій підприємств індустріального парку.</li> </ol>	Допомогти забезпечити доступний та безперервний процес профпідготовки працівників індустріального парку.
<b>Місцеве населення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нові робочі місця;</li> <li>2) Збільшення доходів;</li> <li>3) Скорочення трудової міграції;</li> <li>4) Покращення місцевої інфраструктури (дороги, вуличне освітлення, газопровід, водопровід тощо).</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Вирішення проблеми працевлаштування;</li> <li>2) Створення можливостей для навчання та професійної перекваліфікації місцевого населення;</li> <li>3) Оновлення старої та створення нової інфраструктури території близької до розташування індустріального парку.</li> </ol>	<p>Регулярні зустрічі із громадою, систематичне її інформування. Створення сайту для поширення інформації.</p> <p>Залучення громадських екологічних груп для забезпечення екологічно безпечного виробництва.</p> <p>Проведення періодичних фокусних груп для з'ясування очікувань щодо зайнятості.</p>

Зацікавлені сторони	Інтерес зацікавлених сторін у проєкті	Оцінка впливу зацікавлених сторін на проєкт	Оцінка впливу проєкту на зацікавлені сторони	Стратегії щодо зацікавлених сторін
<b>Жінки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розбудова соціальної інфраструктури населеного пункту (дитячий садок, центр дитячого дозвілля, ігровий майданчик для дітей тощо);</li> <li>2) Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище (збереження місць відпочинку, місць висадки рослин тощо);</li> <li>3) Забезпечення безпечних умов праці на підприємствах індустріального парку для їх чоловіків і для них.</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сприяння розбудові соціальної інфраструктури території;</li> <li>2) Розміщення на території індустріального парку підприємств з нешкідливим для навколишнього середовища виробництвом (переважно підприємства електроніки);</li> <li>3) Створення безпечної системи утилізації виробничих відходів та сміття у індустріальному парку;</li> <li>4) Врахування потреб та можливостей осіб різних соціально-гендерних груп на виробництві (зупинки громадського транспорту, туалети, їдальні, кімнати відпочинку, медпункт тощо).</li> <li>5) Створення безпечних умов праці для жінок, людей з особливими фізичними потребами та молоді.</li> </ol>	
<b>Молодь</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Офіційне працевлаштування;</li> <li>2) Можливість для професійного навчання, виробничої підготовки та перекваліфікації.</li> </ol>	Формують трудові ресурси для підприємств індустріального парку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сприяння офіційному працевлаштуванню молоді, забезпечення «першим робочим місцем»;</li> <li>2) Створення умов для постійного навчання та стажування, як на підприємствах індустріального парку, так і на інших вітчизняних та закордонних підприємствах;</li> <li>3) Створення умов для «навчання на виробництві»;</li> <li>4) Навчання та працевлаштування молоді з урахуванням гендерних аспектів (популяризація нових видів професій та трудової діяльності серед дівчат).</li> </ol>	

## 2.5. Моніторинг впливів та ризиків

Моніторинг впливів та ризиків дає змогу простежити, динаміку позитивних і негативних змін, що відбувалися в середовищі зацікавлених сторін протягом усього періоду впровадження проекту. У процесі такого моніторингу можна з'ясувати загальні враження від проекту серед різних груп зацікавлених сторін, визначити реальний вплив на окремі зацікавлені сторони, виявити серед них найуразливіші групи. Моніторинг, також, дає відповідь на запитання про ефективність стратегії комунікацій та залучення зацікавлених сторін та їх впливу на впровадження проекту.

Ключове питання моніторингу — розроблення, на етапі планування проекту, соціально- та гендерно-розподілених показників (статистичні дані, результати досліджень, експертних консультацій тощо) розвитку регіону/громади, які можна буде повторно виміряти, простежуючи виконання проекту. Можуть застосуватися такі групи кількісних та якісних показників:

- демографічні показники (чисельність населення, динаміка зміни чисельності, густота (кількість мешканців на 1 кв. км), урбанізованість (частка населення, що проживає в містах), вікові й етнічні пропорції (структура сімей);
- зайнятість (чисельність працездатного населення, рівень безробіття, плинність кадрів за професійними групами, структура робочої сили за віковою та статевою ознаками, наявність вакансій);
- соціальна структура (рівень освіченості, чисельність студентів, осіб з вищою освітою, науковців, структура населення за майновим статусом);
- житлові умови (частка сімей, що мешкають у приватних будинках, частка населення, що проживає у власних квартирах);
- громадське життя (наявність професійних, етнічних, релігійних, політичних організацій, громадсько-політична активність населення, відсоток жінок та чоловіків на рівні прийняття рішень);
- охорона здоров'я (кількість лікарів, лікарняних ліжок на 1 тис. осіб, рівень дитячої смертності, тривалість життя населення, рівень смертності від різних видів захворювань);
- злочинність (кількість вчинених злочинів, засуджених осіб, алко- та наркозалежних осіб).

*Успішна команда проекту дбає про те, щоб усі показники були соціально- та гендерно-диференційованими.*

Нижче наведено приклад показників моніторингу впливу реального проекту соціально-економічного розвитку регіону.

**Приклад 2.6. Індикатори моніторингу впливу проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини».**

Поточний моніторинг соціально-гендерного впливу проекту «Розроблення концепції створення індустріального парку з елементами логістики «Берег-Карпати» на території Березівського району України та Соболч-Сотмар-Берег області Угорщини» проводиться за такими показниками:

1. Кількість людей, що працюють на підприємствах, розташованих на території індустріального парку (за статтю та віком), зокрема кількість профорієнтованих у галузі високих технологій.
2. Кількість осіб, що пройшли професійне навчання для роботи на підприємствах індустріального парку (за статтю та віком).
3. Темпи та чисельність трудової міграції населення в регіоні (за статтю та віком).

Деякі деталі щодо моніторингу впливів та ризиків в рамках методики оцінювання соціального-гендерного впливу (ОСГВ) також містяться у розділі 3 даного видання.

За результатами моніторингу, при необхідності, повторно виконують кроки з оцінювання соціально-гендерного впливу, і так далі, аж до завершення виконання проекту.

У додатках 2 та 3 наведено приклади кількісних соціально-гендерних індикаторів моніторингу стратегій, програм і проектів регіонального та місцевого розвитку

У додатку 1 подано контрольні запитання для визначення рівня врахування соціально-гендерних аспектів при плануванні розвитку регіону/громади.

### Розділ 3.

## ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Економістка із Східної Європи обговорювала економічну ситуацію у своїй країні з журналістом із Західної Європи. Вона сказала: «Є два шляхи відновити та посилити економіку — природний та диво». «Як це?» — поцікавився колега із Західної Європи. «Природний спосіб — це коли група ангелів зійде з неба і створить робочі місця та достаток для всіх нас». «А диво?» — здивувався західний журналіст. «Диво — це коли ми проявимо ініціативу і зробимо це самі». Цит. за Френком Сікконе, «Сила лідерства»*

Оцінювання соціально-гендерного впливу (ОСГВ) стратегій та програм виконують за підходами та процедурою, описаними у розділі 2 цього посібника.

ОСГВ стратегій та програм виконують на різних етапах, а саме: планування стратегій та програм регіонального розвитку, їх впровадження, моніторингу та оцінювання досягнення результатів. Але якщо на етапах планування та впровадження йдеться переважно про оцінювання соціально-гендерного впливу процесів, які забезпечують розроблення та реалізацію стратегії чи програми, то на етапах моніторингу та оцінювання — переважно про оцінювання соціально-гендерного впливу результатів впровадження стратегії чи програми. Нижче розглянемо особливості оцінювання соціально-гендерного впливу на кожному з цих етапів окремо.

### 3.1. Розроблення стратегій та програм регіонального розвитку

Методика розроблення стратегій та програм регіонального розвитку ґрунтовно , тому не будемо зупинятися на конкретних кроках, але спробуємо представити місце ОСГВ на кожному з них.

Отже, проведення ОСГВ на етапі планування стратегії чи програми покликане забезпечити:

- збір та аналіз інформації дезагрегованої, де можливо, за статтю, віком, соціальним становищем, станом здоров'я тощо;
- залучення до процесів планування на паритетних засадах усіх зацікавлених сторін;

Розроблення стратегії чи програми, з позиції проведення оцінювання соціально-гендерного впливу, передбачає виконання таких кроків.

### **Аналіз зацікавлених сторін**

Під час розроблення стратегії чи програми проводять аналіз зацікавлених сторін, з використанням підходів, зазначених у розділі 2 цього посібника.

### **Формування робочих груп**

Формування робочих груп передбачає надання відповідей на такі три питання:

- 1) *Хто входить до кола осіб процесу ухвалення рішень?* Проведення консультацій між сторонами, які уособлюють різні погляди, дає змогу посилити процес ухвалення рішень.
- 2) *Чи забезпечено рівне представництво різних груп жінок та чоловіків у всіх інституціях та органах (команда стратегії чи програми, робочі групи, комітети тощо), які беруть участь у процесі прийняття рішень щодо розроблення стратегії чи програми регіонального розвитку?*

Якщо в команді стратегії чи програми, а також серед інших зацікавлених сторін або в робочій групі, відповідальній за ухвалення рішень, домінують представники чи представниці однієї із соціальних груп (наприклад, чоловіків або жінок), слід вжити заходів для залучення до роботи більшої кількості жінок чи чоловіків — залежно від того, яка саме стать представлена недостатньо.

### **Підготування плану інформування та залучення громадськості**

Розробляючи план інформування та залучення громадськості до підготовки стратегії, використовують підходи, описані в розділі 2 цього посібника.

### **Формування бачення розвитку регіону**

Формулюючи бачення розвитку регіону, забезпечують належне відображення в ньому інтересів і потреб різних соціально-гендерних груп. Цього досягають, залучаючи їхніх представників до робочої групи з розроблення стратегії чи програми розвитку.

### **Оцінювання соціально-економічного стану регіону**

В процесі оцінювання особливу увагу приділяють станові соціально-гендерних груп, які мешкають на території регіону, і на розв'язання проблем яких буде спрямована стратегія чи програма. При цьому для аналізу використовують дезагреговані за статтю, віком, зайнятістю тощо статистичні дані та дані якісних досліджень.

### **Проведення SWOT та/чи TOWS аналізу**

Під час проведення SWOT та/чи TOWS аналізу, розглядаючи сильні та слабкі сторони, зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на розвиток регіону, аналізують особливості різних соціально-гендерних груп зацікавлених сторін, які представляють громаду регіону.

### Визначення стратегічних та операційних цілей

На цьому етапі важливе залучення широких кіл зацікавлених сторін, врахування думок різних соціально-гендерних груп, проведення консультацій, фокусних груп та інших форм комунікації з зацікавленими сторонами.

### Схвалення стратегії

Розроблена стратегія має охопити соціально- та гендерно-чутливі індикатори.

### 3.2. Впровадження стратегій та програм регіонального розвитку

Оцінювання соціально-гендерного впливу на етапі впровадження стратегії чи програми передбачає визначення причинно-наслідкових зв'язків між тим хто, що, коли і як робитиме та тим, на кого, як саме і коли це вплине. Отже, план впровадження та заплановані заходи у межах реалізації стратегії чи програми регіонального розвитку мають передбачати збалансоване представництво інтересів різних груп населення (жінок і чоловіків, дітей, молоді, дорослих, людей похилого віку, людей з особливими потребами тощо) тих громад регіону, в яких впроваджують заходи (проекти) з реалізації стратегії чи програми, що сприятиме ширшому задоволенню їхніх потреб та інтересів.

Найпоширеніший спосіб впровадження стратегій та програм — шлях розроблення та реалізації проектів. Методика оцінювання соціально-гендерного впливу проектів описана в [розділі 2](#) цього видання.

### 3.3. Моніторинг стратегій та програм регіонального розвитку

Методика моніторингу та оцінювання стратегій та програм регіонального розвитку детально описана . Моніторинг стратегії чи програми регіонального розвитку — це процес постійного збирання та порівнювання фактичних даних щодо досягнення операційних та стратегічних цілей з запланованими (або з базовими) та вироблення плану дій щодо коригування ходу впровадження стратегії чи програми, у випадку виявлення відхилень. Дані збирають за визначеними індикаторами (показниками) моніторингу. Отже, на цьому етапі підрозділ з управління стратегією чи програмою має справу з індикаторами моніторингу, які можуть бути соціально та гендерно чутливими, або ж ні.

*У стратегічних ініціативах успішна команда запроваджує оцінювання соціально-гендерного впливу, опрацьовуючи необхідні кількісні та якісні індикатори з розподілом за статтю, віком, рівнем безробіття, там, де це можливо і необхідно. Застосування комплексу індикаторів дає змогу команді визначити вплив стратегій та ініціатив на кожен із соціальних та гендерних груп.*

Два типи індикаторів (показників), якісні та кількісні, взаємодоповнюють й часто використовуювані комплексно для забезпечення ефективності моніторингу та оцінювання. У таблиці 3.1 наведено приклади таких показників.

### Комбінування кількісних та якісних показників моніторингу.

**Наприклад.** Проводячи заходи з розроблення стратегії, поррахуйте кількість жінок і чоловіків, молодих та літніх, людей з особливими потребами (жіночої та чоловічої статей), які взяли участь, та *кількість* тих, хто говорив на заході (обидва кількісні індикатори).

Запитайте жінок і чоловіків, які брали участь у заході, про їхнє враження щодо нього. Наприклад, як вони дізналися про захід (з оголошень, від сусідів, з радіо тощо); чи зрозуміло інформацію щодо стратегії подали промовці; чи вони планують брати участь у наступних заходах щодо стратегії і т.д. (отримана інформація стосується якісних індикаторів).

Використання обох типів індикаторів, в цьому випадку, допоможе при плануванні проведення наступних заходів.

**Наприклад.** Проект перероблення твердих побутових відходів (ТПВ).

*Кількісний індикатор:* обсяг перероблюваних ТПВ.

*Якісний індикатор:* кількість жінок і чоловіків, молодих і літніх людей у регіоні, які розуміють важливість перероблення ТПВ. Скільки з них погоджуються підтримати програму з перероблення ТПВ?

У додатках 2 та 3 наведено приклади інших кількісних та якісних індикаторів, соціально та гендерно чутливих, які можна використовувати при побудові ефективних систем моніторингу впровадження стратегій чи програм регіонального та місцевого розвитку.

**Команда успішної стратегії стежить, якими саме в процесі виконання плану дій є:**

- здобутки жінок і чоловіків, дітей та молоді, літніх та людей з особливими потребами тощо;
- участь у впровадженні стратегії чи програми соціальних груп, визначених на етапі планування.

Під час моніторингу процесу реалізації, слід дати відповідь на такі запитання:

- Чи однаковою мірою жінки та чоловіки залучені до процесу прийняття рішень (у процесі розроблення і впровадження стратегії)?
- Чи однакове ставлення до жінок і чоловіків як керівників, виконавців та учасників процесу стратегічного планування?

### 3.4. Оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку

Оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку, з точки зору оцінювання соціально-гендерного впливу, — це пошук відповідей на такі запитання:

- Чи потрібна стратегія розвитку регіону і якою вона має бути? Якою буде користь для громади регіону (жінок і чоловіків, дітей та літніх, людей з особливими потребами) від впровадження стратегії?
- Чи є соціально-гендерні чи інші перепони і проблеми в процесі виконання стратегії чи програми, і які заходи допоможуть їх розв'язати?



Оцінювання соціально-гендерного впливу на всіх етапах (до початку, в ході та за результатами реалізації) стратегії чи програми відбувається шляхом інтеграції принципів, інструментів та індикаторів досягнення соціально-гендерної рівності до технічного завдання з проведення оцінювання стратегії чи програми, а також до вимог щодо організації, яка проводитиме оцінювання (не залежно від того, чи це буде стороння організація; підрозділ органу влади чи місцевого самоврядування тощо).

Організація, яка проводить оцінювання стратегії чи програми повинна мати **попередній успішний досвід** щодо оцінювання соціально-гендерного впливу. **Технічне завдання** з проведення оцінювання стратегії чи програми регіонального розвитку має містити вимоги щодо:

- залучення до участі в процесі оцінювання всіх зацікавлених сторін;
- врахування думок чоловіків і жінок, дітей та літніх, людей з особливими потребами однаковою мірою;
- залучення як жінок, так і чоловіків до процесу опрацювання отриманих даних, визначення значущості та пріоритетності різноманітних думок і спостережень, а також підготування звіту за результатами оцінювання.

Орган з упровадження стратегії чи програми, своєю чергою, забезпечує:

- оприлюднення звіту за результатами оцінювання, доведення його результатів до відома зацікавлених сторін;
- для чоловіків і жінок, дітей та літніх, людей з особливими потребами однаковий доступ та можливість ознайомитися з результатами оцінювання (звітом);
- для зацікавлених сторін (як чоловіків, так і жінок) надання можливості прокоментувати результати оцінювання або виступити з власними заувагами щодо них.

Звіт за результатами оцінювання має містити таку інформацію:

- наслідки для зацікавлених сторін від впровадження/не впровадження стратегії чи програми;
- конкретні заходи, спрямовані на досягнення балансу щодо здобуття вигод та користі різними соціально-гендерними групами регіону від реалізації стратегії чи програми регіонального розвитку та мінімізацію або усунення шкоди, заподіяної окремим соціально-гендерним групам.

## Розділ 4.

# ПРИКЛАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ГЕНДЕРНОГО ВПЛИВУ ДО СТРАТЕГІЙ ТА ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

**ПРИКЛАД 1. Оцінювання соціально-гендерного впливу в ході розроблення та впровадження стратегії економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 роки.**

### 1. Етап планування стратегії.

Протягом останніх 20-ти років загальна чисельність населення області зменшується. Проте в останні 5 років намітилася тенденція до зменшення темпів падіння чисельності населення, як через смертність, так і через зменшення міграції за межі області.

Структура населення за віком досить стабільна. В цілому міське населення має менший середній вік і значно більшу частку працездатних. Також загальна тенденція — значне падіння частки чоловіків у віковій групі після 59 років, що свідчить про їх високу смертність, зокрема у сільській місцевості.

В останні 5 років за рахунок зростання кількості народжених і зменшення кількості померлих намітилась досить стійка тенденція до поліпшення коефіцієнта природного відновлення населення з 0,51 до 0,67 в 2009 році.

Цього недостатньо для відновлення чисельності населення області, але зростання такого коефіцієнта сприяє поліпшенню тут демографічної ситуації. Хоча ці показники гірші проти середньоукраїнських — 0,54–0,72. Щодо показника тривалості життя, в області дещо краща ситуація, ніж в середньому в Україні.

На основі цих даних можна припустити, що в близькій та середньостроковій перспективі демографічна ситуація в області суттєво не змінюватиметься, тенденції до скорочення темпів падіння чисельності населення та зростання прогнозованої тривалості життя населення збережуться, що, з одного боку, частково стабілізуватиме трудовий потенціал області, проте, з іншого — збільшуватиме демографічне навантаження на працездатних.

Загальний рівень урбанізації області менший від середньоукраїнського показника — 54,1% проти 68%. Найменш урбанізовані райони з урахуванням міст-райцентрів — Новоушицький, Чемеровецький та Ярмолинецький. Протягом останніх 5 років чисельність міського населення в області зросла на 0,2%, сільського населення зменшилась на 8,5%, по Україні ці показники склали 1,6% та 5,5%, відповідно, що демонструє тенденцію до переселення сільського населення в міста.

Незначне навантаження на довкілля території області створює можливості для розвитку рекреаційних та оздоровчих послуг і розміщення виробництв, що потребують підвищених вимог до чистоти повітря, води (фармація, біотехнології).

Досить численне сільське населення — резерв додаткових трудових ресурсів для розміщення нових виробництв.

Щодо кількості працездатного населення, то серед адміністративно-територіальних одиниць області відчутна досить значна диспропорція. При середній кількості працездатного населення в області 58,2% у місті Нетішині — 70,7%, в Славутському районі — 49,2%. Область характеризується значним демографічним навантаженням на працездатне населення, вищим за середньоукраїнський показник. Є досить значні диспропорції за цим показником в адміністративно-територіальних одиницях області, а також серед міського та сільського населення.

Ситуація в сільських районах щодо демографічного навантаження досить напружена. У 8 районах на тисячу зайнятих припадає більше тисячі не зайнятих за віком, а враховуючи безробітних, ця цифра виглядатиме ще гіршою.

Проведення такого аналізу дало змогу на етапі планування стратегії, попередньо, визначити основні групи зацікавлених сторін і врахувати їхні інтереси в процесі та результатах впровадження стратегії, а також можливості зацікавлених сторін (зокрема їхні ресурси), які можна залучити до реалізації стратегії. Визначено такі категорії зацікавлених сторін у реалізації стратегії:

1. влада (структурні підрозділи облдержадміністрації, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування тощо);
2. бізнес (малий, середній, великий, банки, фінансові установи, АПК (аграрії));
3. наука, освіта (студенти та викладачі вишів I–IV рівнів акредитації; середня школа (працівники галузі); секції, гуртки тощо, дошкільна освіта (працівники галузі); науковці);
4. громадськість (вікові групи; групи за інтересами/діяльністю; групи за рівнем доходів; органи самоорганізації населення; громадські об'єднання/організації; групи за статтю; групи за територією проживання (село/місто; кліматичні умови);
5. медицина (працівники галузі);
6. культура (мистецькі (творчі) колективи, працівники та студенти профільних навчальних закладів (музичних, художніх, тощо);
7. засоби масової інформації.

## **2. Етап впровадження стратегії.**

*Аналіз різних перспектив від реалізації стратегії для жінок/чоловіків, дітей/молоді/людей похилого віку та інших груп зацікавлених осіб.* Сьогодні жінки та чоловіки не беруть рівної участі в ухваленні рішень на обласному рівні. В обласних органах державної влади присутність жінок на найвищому посадовому рівні досить рідке явище. Жінок частіше приймають на роботу в сфері послуг, рідше запрошують у такі галузі економіки, як транспорт або промисловість. Жінки та чоловіки мають різні кола домашніх обов'язків (жінки виконують більшу домашню неоплачувану роботу), залучені до різних видів економічної діяльності, обіймають різні посади та мають різний рівень доходів.

Серед тих, хто навчається в різних освітньо-виховних закладах області, переважають жінки. Відсоток жінок, які здобули вищу освіту, перевищує відповідний показник серед чоловіків. Однак досягнення відповідного

кваліфікаційного рівня не забезпечує жінкам відповідного працевлаштування, рівня доходів, службового просування та підвищення соціально-економічного становища.

Для зменшення соціально-гендерної нерівності в області в Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 роки передбачено стратегічні цілі, операційні цілі та завдання, спрямовані на розв'язання цього питання.

Стратегічна ціль (вибірково — від авторів) «*Диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів*». Враховуючи, що динамічний розвиток промисловості відбувається переважно у великих містах, які «висмоктують» робочу силу з малих міст та сіл, ця стратегічна ціль спрямована на розвиток високопродуктивного, інноваційного та технологічно вдосконаленого виробництва, яке б не обтяжувало навколишнє середовище і мало позитивний зворотний вплив на периферію.

Отже, стратегічна ціль закладає платформу для розвитку секторів економіки в малих містах та селах, що дозволить зайняти населення без зміни місця проживання. Це може підвищити якість життя на селі та в малих містах і так зменшити внутрішньо-регіональні дисбаланси розвитку.

Діяльність у межах цієї стратегічної цілі цілком кореспондується із стратегічними цілями «Розвиток села» та «Підвищення якості життя».

Операційна ціль: *підвищення здатності людського потенціалу адаптуватися до потреб економіки та невиробничого сектору*. Зміна та покращення характеру навчальних закладів і навчальних планів, здатність пристосувати загальну та професійно-технічну освіту до наявних потреб з метою підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, а також можливостей працевлаштування.

Очікувані результати:

- налагодження співробітництва між центрами знань та інновацій і суб'єктами господарювання, а також надання підтримки щодо вдосконалення та розроблення нових товарів;
- підвищення здатності працевлаштовуватися та пристосовуваність людських ресурсів до вимог економіки;
- покращення якості працевлаштування;
- розширення асортименту послуг ринку праці та покращення організаційних структур.

Стратегічна ціль «*Забезпечення росту регіонального потенціалу*». Всесвітня організація охорони здоров'я визначає якість життя як сприйняття людьми свого життєвого становища залежно від культурних особливостей і системи цінностей та у зв'язку з їхніми цілями, очікуваннями, стандартами, турботами.

Покращення якості життя населення — один із ключових чинників конкурентоспроможності країни, бо це передумова залучення інвестиційних і трудових ресурсів, інтелектуального капіталу, а, з іншого боку, де-стимулює відтік людського і фінансового капіталу за кордон. Якість життя як передумова розвитку людського капіталу — одночасно засіб і мета посилення національної конкурентоспроможності.

Безумовно, більшість позицій, що визначають рівень якості життя, залишаються під впливом політики національного рівня. Однак, є низка чинників якості життя, на які можна впливати на обласному рівні. Серед них:

- покращення суспільної інфраструктури, забезпечення максимальної доступності базових соціальних послуг широким верствам населення;

- сприяння зайнятості населення, підвищення якості освітніх послуг, їх відповідності потребам ринку праці, створення механізмів гнучкого балансування пропозиції та попиту на ринку праці;
- розвиток людського та соціального капіталів, збереження історико-культурного середовища регіону, розвитку сфери культури і мистецтва, духовного формування нації і задоволення культурних потреб населення, розвиток системи підтримки сім'ї, дітей і молоді, забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків;
- популяризація здорового способу життя, підвищення фізичної активності населення;
- поліпшення ситуації з довкіллям, формування культури споживання, енергоощадності, поводження з побутовими відходами тощо.

Підвищення якості життя мешканців Хмельниччини — комплексна мета розвитку області, досягнення якої забезпечується впровадженням всіх стратегічних цілей. Вона досягається на основі оптимізації використання внутрішнього потенціалу регіону, врахування особливостей організації економічної діяльності, а також етнокультурних цінностей населення.

Враховуючи те, що якість життя як базис для розвитку людського капіталу впливає на приплив інвестицій, міграційні процеси, ефективність праці, можна стверджувати, що це чинник конкурентоспроможності Хмельниччини.

Цим стратегічним напрямом передбачено надання підтримки та створення можливостей для реалізації попередніх трьох напрямків, а також покращення стану довкілля, здоров'я населення і середовища для суспільного життя. Всі ці питання важливі для успішної реалізації стратегії, досягнення очікуваних результатів та головної мети стратегії: 1) створення можливостей для розвитку та зростання; 2) забезпечення стійкого територіального розвитку; 3) покращення якості життя людей.

### **3–4. Етап моніторингу та оцінювання стратегії.**

Моніторинг соціально-гендерного впливу стратегії відбуватиметься шляхом відстежування системи показників статистики: зайнятості населення, охорони здоров'я, освіти, демографічних, соціального захисту та злочинності.

У ході розроблення стратегії були враховані результати аналізу соціально-гендерного впливу стратегії на різні групи зацікавлених сторін. У разі погіршення показників виявлених в ході моніторингу буде переглянуто план реалізації стратегії, щоб внести зміни до відповідних завдань.

Упродовж усього процесу впровадження стратегії будуть відслідковуватись наступні чинники:

- 1) залучення зацікавлених сторін до процесу керування;
- 2) забезпечення можливості висловлювання своїх думок та міркувань зацікавленими сторонами впродовж реалізації стратегії;
- 3) ведення постійного контролю за виконанням цілей стратегії.

Результати моніторингу виконання плану реалізації стратегії у кожному звітному періоді представлятимуть на засіданнях громадської ради, із висвітленням у ЗМІ. Поряд з цим на обговорення виноситимуть завдання стратегії, які виконуватимуть у наступному звітному періоді. У разі виникнення зауваг і пропозицій зацікавлені сторони матимуть змогу висловити свою думку відповідальним особам для відповідного реагування.

## ПРИКЛАД 2. Оцінювання соціально-гендерного впливу в ході розроблення операційного плану впровадження стратегії розвитку «Вінниця — 2020: сучасне, комфортне європейське місто».

### 1. Етап планування стратегії.

**Місія.** Розвиток Вінниці одночасно як комфортного для проживання мешканців, перебування гостей, ведення бізнесу, реалізації соціально-культурних проектів, так і інноваційного міста, інтегрованого в процеси сучасного розвитку й у багатьох сферах реального лідера.

#### Пріоритети:

1. Вінниця як сучасний регіональний центр.
2. Нова економічна основа розвитку міста.
3. Передова система управління.
4. Комфортне і цікаве місто.
5. Сучасні системи забезпечення життєдіяльності міста.
6. Якісні комунальні послуги.
7. Місто дружнє до дітей (здоров'я, освіта, безпека, соціальний захист).
8. Сильна громада, яка дбає про кожного.
9. Охорона здоров'я належного рівня.
10. Яскраве та різноманітне культурне життя.

У ході планування стратегії виділено основні групи зацікавлених сторін: територіальну громаду м. Вінниці, територіальні громади сіл, селищ, міст Вінницького району, серед них:

1. Органи місцевого самоврядування: Вінницька міська рада; Вінницька обласна рада; міські, селищні та сільські ради населених пунктів Вінницького району; органи самоорганізації населення; виконком Вінницької міської ради, виконавчі органи Вінницької міської ради (департаменти, управління та відділи, Лівобережна та Правобережна адміністрації).
2. Органи державної влади: Вінницька районна державна адміністрація; Вінницька обласна державна адміністрація; територіальні управління центральних органів державної виконавчої влади.
3. Суб'єкти господарювання: підприємства, установи та організації; представники малого та середнього бізнесу; спілки підприємців.
4. Громадські організації.

Оскільки одне з основних завдань концепції стратегії «Вінниця — 2020» є розвиток міста як комфортного для усіх категорій мешканців та гостей, реалізація стратегії впливатиме:

- на всіх мешканців міста — дітей, жінок і чоловіків різного віку та етнічні групи (зокрема, в частині забезпечення охорони здоров'я на належному рівні, якісних комунальних послуг тощо);
- на молодь і дітей («Місто, дружнє до дітей», розвиток Вінниці як одного зі студентських центрів України);
- на соціально незахищені верстви громадян, громадські організації («Сильна громада, яка дбає про кожного/кожну»);

- через введення додаткових пільг, спрощення механізмів надання субсидій, розвиток медичної допомоги, врахування потреб людей з обмеженими фізичними можливостями при плануванні міської інфраструктури, запровадження різноманітних програм захисту прав, залучення цих категорій мешканців до активного життя).

Значна більшість у складі робочої групи з розроблення операційного плану реалізації стратегії «Вінниця — 2020» є чоловіки. Водночас до розроблення плану долучаються спеціалісти виконавчих органів міської ради — жінки. До складу організаційних структур, учасників планування, максимального залучатимуться фахівці — як чоловіки, так і жінки. Робоча група передбачає, що доступ до здобутків й результатів проекту матимуть як чоловіки, так і жінки.

## 2. Впровадження та реалізації стратегії.

Для ефективного управління можливими впливами на групи зацікавлених сторін передбачається залучення всіх верств населення міста до процесу створення операційного плану реалізації стратегії, зокрема:

- дітей та їхніх батьків (анкетування через ДНЗ);
- молоді та колективів вишів (анкетування та участь у зборі первинних матеріалів);
- інших верств населення (реклама у ЗМІ на телебаченні та радіо, через мережу інтернет, на транспорті, в житлово-експлуатаційних підприємствах, шляхом проведення громадських слухань та інші передбачені заходи).

Аналіз перспектив від реалізації стратегії для жінок та чоловіків, дітей, молоді, людей похилого віку та інших груп зацікавлених осіб:

- для територіальної громади Вінниці — створення сучасного комфортного міста як для проживання, так і для ведення бізнесу;
- для територіальних громад сіл, селищ, міст Вінницького району — інтегрований розвиток Вінниці і Вінницького району як двох самостійних територіальних громад, життя яких тісно пов'язане між собою;
- для органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесових структур, громадських організацій — сприяння подальшій концентрації в місті міжрегіональних, загальнодержавних і міжнародних установ адміністративного, торговельно-економічного, культурного та освітнього характеру; підвищення рейтингу міста Вінниці та закріплення за ним статусу загальноукраїнського центру відпрацювання та розповсюдження муніципальних інноваційних технологій; розширення співпраці з міжнародними організаціями та зарубіжними партнерами, зокрема з містами-побратимами.

Методологія подальшої роботи передбачає серйозну аналітичну (збирання та узагальнення значного масиву вірогідної статистичної інформації кількісного та якісного характеру) і творчу планувальну роботу, до якої передбачено залучити як зовнішніх експертів, так і широке коло представників територіальної громади міста, інституційних і громадських структур. Враховуючи наявні передумови (вигідне географічне розташування, транспортне сполучення), а також зважаючи на попереднє обговорення перспектив адміністративно-територіальної реформи, Вінниця фігурує як найімовірніший претендент на статус столиці об'єднаного Поділля.

Очікувані позитиви впливу:



- Молодь і діти — створення додаткових умов для розвитку, будівництво нових навчальних закладів, коригування атмосфери відносин між дітьми і педагогами в освітньо-виховних закладах тощо.
- Жінки і чоловіки усіх вікових категорій — створення комфортних умов проживання, покращення охорони здоров'я, якісні комунальні послуги, різноманітне культурне і духовне життя тощо. Створення нових робочих місць, збільшення кількості зайнятих, залучення інвестицій в економіку міста, зростання середньої заробітної плати, збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів, зростання обсягів реалізації продукції.
- Жінки репродуктивного віку та діти — розвиток охорони материнства та дитинства.
- Люди з обмеженими фізичними можливостями — максимальне пристосування міських закладів до комфортного проживання зазначеної категорії громадян.

Можливі ризики для усіх категорій громадян:

- У зв'язку з новим баченням соціально-економічного розвитку міста, змінами системи житлово-комунального господарства, охорони здоров'я серед ризиків можна визначити вивільнення працівників у зв'язку з реструктуризацією, що, своєю чергою, може спричинити сплеск структурного і фрикційного безробіття;
- Нестача джерел фінансування стратегічних заходів, що, своєю чергою, може призвести до перерозподілу бюджетних асигнувань і недофінансування певних галузей.

### **3–4. Моніторинг та оцінювання стратегії.**

Протягом всього періоду реалізації стратегії заплановано проведення опитувань груп зацікавлених сторін щодо ефективності та успішності результатів впливу. Отримані від респондентів пропозиції розглядатиме та враховуватиме робоча група з розроблення операційного плану реалізації стратегії.

У ході моніторингу реалізації стратегії заплановано проведення повторного соціально-гендерного аналізу статистичних соціально-демографічних та економічних показників (кількість офіційно зайнятих жінок і чоловіків, кількість новостворених підприємств, річний обсяг реалізованої продукції, показники трудової міграції жінок і чоловіків тощо). А також систематично простежувати зміни у ставленні населення до проблем розвитку міста (через опитування).

### **ПРИКЛАД 3. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Створення інформаційно-туристичного центру для людей з особливими потребами у м. Ужгороді (Закарпатська область)».**

Мета проекту: створити туристичний інформаційний центр для людей з особливими потребами в м. Ужгороді.

#### **Крок 1. З'ясувати соціальні та гендерні особливості проекту.**

Соціально-гендерний вплив проекту очевидний, бо стосується питань способу життя осіб з особливими потребами та членів їхніх сімей, здоров'я та добробуту цих осіб, а також їхніх потреб та очікувань у сфері надання туристичних послуг.

#### **Крок 2. Зібрати та проаналізувати первинну інформацію.**

Із загальної чисельності людей з особливими потребами (всього 55 920), що проживають в Закарпатській області, 6 823 особи — інваліди I групи, 24 800 осіб — інваліди II групи та 24 297 осіб — інваліди III групи. 53 000 лю-



дей з особливими потребами в Закарпатській області в тій чи іншій формі дістають допомогу з інвалідності, 1022 із них становлять діти віком від 7 до 17 років.

Найчастіше люди з особливими потребами (і діти, і жінки, і чоловіки) — соціально ізольовані особи, особливо, що стосується туристичних подорожей та інших видів активного відпочинку. Для таких осіб екскурсії, туристичні походи та подорожі, через брак спеціалізованого транспорту та адаптованих до їхніх потреб закладів, стають майже неможливими. Ця соціальна ізоляція інвалідів, їхніх опікунів і членів їхніх сімей призводить до посилення стресових ситуацій у їхніх родинах, депресії та інших психологічних проблем. Соціальна, фізична та культурна ізоляція таких осіб не сприяє їхньому особистісному розвитку, а, навпаки, призводить до погіршення і так незадовільного стану здоров'я. Основний тягар догляду за такими особами лягає на плечі жінок: як показують дані проведених опитувань, про дев'ятьох із десяти осіб з особливими потребами дбають жінки.

Популяризація серед осіб з особливими потребами та використання ними туристичних послуг, які надають місцеві туристичні бази, санаторії та готелі, сприятиме не тільки зменшенню їхньої соціальної ізоляції, але й розширенню клієнтської бази туристично-рекреаційних комплексів Закарпатської області. Крім того, ширше використання особами з особливими потребами послуг туристичних закладів, сприятиме зміні ставлення суспільства до людей-інвалідів. Можливість самостійно відпочивати чи подорожувати додає людям-інвалідам більшої впевненості у власних силах і можливостях, сприяє соціальній незалежності в поведінці. Крім того, створення туристичними об'єктами спеціалізованих послуг для такої категорії клієнтів сприяє швидшій соціальній адаптації, особливо дітей-інвалідів.

На жаль, люди з особливими потребами малопоінформовані щодо спектру тих послуг і можливостей відпочинку, які вони можуть мати. В області немає жодної організації, що надавала б подібну інформацію для людей з особливими потребами. Крім того, є загальна потреба в підвищенні обізнаності про інвалідність і питання доступу до послуг туризму та відпочинку цих осіб, а також підвищення обізнаності про важливість та бізнесовий потенціал інвалідів.

### **Крок 3. Виконати аналіз зацікавлених сторін проекту.**

Групи зацікавлених сторін проекту:

- люди з особливими потребами (жінки та чоловіки-інваліди, діти-інваліди);
- сім'ї, опікуни та доглядальники людей-інвалідів (матері, батьки, брати і сестри, тітки і дядьки, інші родичі, сусіди та друзі);
- постачальники туристичних послуг (власники туристичних закладів (готелів, гостьових будинків), приватних «зелених сільських садиб», турфірм), організатори екскурсійних турів, музеї, історичні комплекси; транспортні компанії, приватні автоперевізники тощо);
- Управління соціального захисту населення міської ради;
- Управління охорони здоров'я міської ради;
- Управління туризму міської ради;
- благодійні організації (неурядові, релігійні, благодійні організації, волонтери тощо);
- туристично-інформаційні центри Закарпатської області.

#### **Крок 4. Сформувати карту впливів та ризиків.**

Із налагодженням роботи інформаційно-туристичного центру для людей з особливими потребами значна частина людей-інвалідів та членів їхніх сімей дістають доступ до інформації щодо можливостей для їхнього відпочинку в закладах туристично-рекреаційної сфери Закарпатської області, що значною мірою полегшить їм вибір місця та способів відпочинку. У центрі вони зможуть скористатися інформацією щодо різних видів відпочинку та оздоровлення, закладів, спеціально облаштованих для їхнього перебування і відпочинку, та зможуть скористатися послугами спецтранспорту.

Власники туристично-рекреаційних закладів матимуть нагоду збільшити свою клієнтську базу та прибутки, а також створити нові послуги, зокрема для людей з особливими потребами.

Очікувані результати від реалізації проекту:

- збільшення кількості людей-інвалідів, які користуватимуться послугами туристичних закладів;
- зменшення навантаження та психологічної напруги на опікунів та доглядальників людей-інвалідів;
- збільшення кількості послуг, що надаватимуть туристичні заклади людям з особливими потребами;
- створення умов для розвитку системи закладів туризму для людей з особливими потребами.

#### **Крок 5. Визначити шляхи управління комунікаціями проекту.**

Поширення інформації про проект відбуватиметься за допомогою:

- інтернет-сайту інформаційно-туристичного центру, на якому розміщена анкета щодо якості отриманих послуг;
- мережі громадських та благодійних організацій, які працюють з людьми-інвалідами;
- системи туристично-рекреаційних закладів області (готелі, туристичні комплекси, бази відпочинку, санаторії тощо);
- проведення спільних робочих зустрічей з представниками органів державної влади, туристичних агентств і неурядових організацій, що представляють та/або надають послуги особам з особливими потребами.

Процес комунікації із зацікавленими сторонами відбуватиметься за допомогою:

- проведення постійних консультацій з інвалідами (жінками, чоловіками, літніми людьми, молоддю та батьками дітей-інвалідів) для збору інформації щодо їхніх рекреаційних потреб;
- досягнення зворотного зв'язку від клієнтів у інформаційно-туристичному центрі та реагування на висловлені зауваги та пропозиції;
- через інтернет-сайт інформаційно-туристичного центру.

#### **Крок 6. Передбачити систему моніторингу соціально-гендерного впливу проекту.**

Етапи виконання проекту:

- етап 1 (2009). — створення інформаційно-туристичного центру з надання послуг для 800 інвалідів на рік;
- етап 2 (2010) — розширення інформаційно-туристичного центру з надання послуг до 14 тисяч інвалідів на рік.

Індикатори моніторингу соціально-гендерного впливу:

1. Кількість людей з особливими потребами: чоловіків, жінок, літніх людей, молоді і дітей в області;

2. Кількість людей з особливими потребами (за статтю та віком), що скористалися послугами інформаційно-туристичного центру;
3. Динаміка в розумінні та ставленні людей, представників туристично-рекреаційних закладів області, влади тощо, щодо проблем людей з особливими потребами та їхніх рекреаційних потреб за допомогою анкетування.

#### **ПРИКЛАД 4. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Розроблення маркетингової стратегії залучення інвестицій INVEST — Мелітополь (Запорізька область)».**

##### **Крок 1. З'ясувати особливості соціально-гендерного впливу проекту.**

Створення маркетингової стратегії дозволить залучити до її реалізації населення працездатного віку (різні групи жінок та чоловіків) м. Мелітополя, виходячи з їхніх професійних характеристик. У регіоні існують групи зацікавлених осіб (чоловіків та жінок), які мають змогу та бажання залучити свій фаховий потенціал до створення маркетингової стратегії.

Рішення з розроблення проекту прийняли представники Мелітопольської міської ради, Мелітопольської районної ради, Мелітопольської районної державної адміністрації, Запорізької обласної ради. Влада сприяє розробленню маркетингової стратегії, надаючи всебічну підтримку та фінансування. Бізнесові структури висловлюють пропозиції та готовність розмістити свої потужності на території індустріального парку «Invest — Мелітополь». Оскільки на рівні прийняття рішень, і в органах державної влади і серед представників бізнесу, зазвичай переважають чоловіки, то на етапі розроблення маркетингової стратегії прийнято рішення вивчити думки та потреби зацікавлених груп жінок м. Мелітополя (маркетологів, керівниць підприємств/фірм, представниць НУО) через експертні опитування та опитування в ЗМІ (можливе створення спеціальної інтернет-сторінки). Зокрема, ЗМІ та консалтингові групи розповсюджують інформацію серед зацікавлених сторін та вивчають попит на послуги індустріального парку в регіоні.

##### **Крок 2. Зібрати та проаналізувати первинну інформацію.**

У Мелітополі доволі незначний рівень впровадження інвестиційних проектів, порівняно з іншими містами Запорізької області. Значною мірою це спричинено браком системної роботи у сфері залучення інвестиційних проектів, як вітчизняних, так й іноземних. Один із можливих варіантів покращення ситуації може стати розроблення маркетингової стратегії залучення інвестицій до регіону.

72% зайнятих у сфері економічних відносин в регіоні — це жінки, однак більше 80% з них — це менеджери нижчого чи середнього рівня, вищий рівень керівництва представлений в основному чоловіками. У структурі населення регіону жінки кількісно переважають, однак як бачимо їхні інтереси та погляди лише частково представлені на рівні прийняття рішень. Саме тому розроблення маркетингової стратегії розвитку регіону із залученням широкого кола жінок-експерток стане запорукою впровадження кількох успішних інвестиційних проектів на території м. Мелітополя, а також створення підприємств з жіночою зайнятістю, бо серед населення регіону найбільший відсоток безробітних становлять жінки.

### **Крок 3. Виконати аналіз зацікавлених сторін проекту.**

Представники бізнесу. На етапі планування розроблення стратегії представники бізнесу були активні учасники робочих груп. Тому з підприємцями, які потенційно зацікавлені в створенні індустріального парку «Invest — Мелітополь», вестиметься постійний діалог. Через місцеві ЗМІ, Інтернет-ресурси, телебачення, можливо спеціальні інформаційні матеріали відбуватиметься постійне інформування представників бізнесу щодо роботи над розробленням маркетингової стратегії та можливостей функціонування майбутнього індустріального парку «Invest — Мелітополь».

Місцева влада всебічно сприяє розробленню маркетингової стратегії та створенню індустріального парку «Invest — Мелітополь» через залучення всіх можливих ресурсів (людських, організаційних, фінансових тощо). Представники місцевої влади м. Мелітополя та Мелітопольського району проводять постійний пошук альтернативних шляхів розв'язання проблем, які виникають на шляху впровадження цієї стратегії та моніторингу виконання поставлених завдань.

Представники місцевих ЗМІ (міське телебачення, міські та районні газети, Інтернет-ресурси тощо), через які можливо налагодити ефективну комунікацію з населенням громади міста та регіону щодо реалізації маркетингової стратегії. Оприлюднення даних щодо планування та реалізації маркетингової стратегії має на меті забезпечити прозорість виконання цього проекту для населення регіону, а також врахування громадської думки та думки всіх груп зацікавлених сторін, через отримання зауважень та пропозицій.

Фахівці консалтингових компаній залучатимуться для проведення аналізу потреб груп зацікавлених осіб щодо пріоритетів майбутньої маркетингової стратегії та наступного моніторингу реалізації цих стратегічних пріоритетів. Вони вивчатимуть ситуацію в регіоні щодо зацікавленості та готовності різних груп населення до прямої чи опосередкованої участі в цьому проекті.

Налагодження комунікацій з власниками пайових земельних ділянок для обговорення умов отримання в оренду чи у власність земельних ділянок, розташованих на території розташування майбутнього індустріального парку «Invest — Мелітополь».

Населення регіону як потенційні працівники новостворених підприємств та компаній. Особи, які потребуватимуть проходження навчання та стажування відповідно до нових видів виробництва.

### **Крок 4. Сформувати карту впливів та ризиків.**

Очікується, що здобутки та результати від реалізації цього проекту матимуть позитивний вплив на різні групи жінок і чоловіків регіону, бо на етапі розроблення маркетингової стратегії до робочих груп залучені представники та представниці різних зацікавлених груп. Потенційно, як результат реалізації маркетингової стратегії, будуть створені умови для працевлаштування як жінок, так і чоловіків. Однак на етапі розроблення структури майбутнього індустріального парку заплановано проведення консультацій щодо розташування підприємств з т. з. «жіночою» та «чоловічою» зайнятістю відповідно до пропозицій на ринку праці регіону або ж створення умов для перекваліфікації жінок та чоловіків відповідно до вимог підприємств парку.

**Крок 5. Управляти впливами та ризиками.**

Позитивні наслідки від розроблення маркетингової стратегії залучення інвестицій:

- створення стратегії залучення інвестицій в регіоні;
- зменшення економічних та інвестиційних ризиків регіону;
- розповсюдження інформації про можливості ведення підприємницької діяльності в межах індустріального парку «Invest — Мелітополь»;
- створення нових робочих місць, проведення навчання та перенавчання трудових ресурсів регіону.
- збільшення попиту у сфері реклами та консалтингових послуг.

Ще один вплив від реалізації стратегії — розуміння перспектив та економічної доцільності реалізації II етапу впровадження маркетингової стратегії — створення індустріально-промислового парку «Invest — Мелітополь».

Серед ризиків, що можуть завадити реалізації стратегії, економічні — брак фінансування, зміна політичних пріоритетів представників влади.

Для мінімізації впливу цих чинників та уникнення ризиків щодо неврахування інтересів та потреб однієї з груп зацікавлених осіб на кожному етапі реалізації маркетингової стратегії проводитимуться консультації з цими групами, широким колом громадськості та представниками влади. Також вивчатимуться найрізноманітніші джерела фінансування реалізації стратегії тощо.

Поширення інформації щодо реалізації цього проекту відбуватиметься через місцеві ЗМІ (міське телебачення, міські та районні газети). На різних етапах реалізації стратегії передбачено проведення презентацій та круглих столів з різними групами зацікавлених сторін; оприлюднення інформації на інтернет-сторінках.

**Крок 6. Передбачити систему моніторингу соціально-гендерного впливу проекту.**

Передбачається, що консалтингові компанії, залучені на етапі планування стратегії для вивчення потреб зацікавлених сторін, проводитимуть й поточний моніторинг щодо реалізації пріоритетів стратегії. Також до моніторингу впливу стратегії залучаться студентська молодь та представники молодіжних організацій регіону, які візьмуть участь в анкетуванні населення регіону щодо результатів реалізації проекту.

Використання консалтингу як інструменту вивчення ситуації в регіоні щодо потенційної зацікавленості та готовності різних груп населення до прямої чи опосередкованої участі в цьому проекті дозволить визначити індикатори моніторингу стратегії.

## **ПРИКЛАД 5. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція стадіону як дієвий шлях до гармонійного розвитку особистості та змістовного дозвілля (м. Ромни, Сумська область)».**

### **Крок 1. З'ясувати соціальні та гендерні особливості проекту.**

Мета проекту — реконструкція об'єктів міського стадіону м. Ромен (зокрема, бігової доріжки для занять легкою атлетикою, створення критого корту для гри в теніс та майданчика для екстремальних видів спорту (картингу, паркуру). Результатом проекту має стати задоволення потреб мешканців міста у заняттях спортом, як для потреб спорту високих досягнень, так і для масового.

Співвідношення чоловіків та жінок, які займаються на стадіоні, становить приблизно 70:30. Така пропорція спричинена тим, що на цей час на стадіоні функціонує більше спортивних об'єктів «чоловічого спрямування» (футбол, волейбол, баскетбол, паркур).

Впровадження проекту передусім вплине на дітей та молодь, бо саме вони відвідують стадіон найчастіше. Також відновлення можливостей стадіону потребують батьки, діти яких мають бажання використовувати його спортивні об'єкти. Крім того, люди похилого віку дістануть змогу займатися спортом.

### **Крок 2. Зібрати та проаналізувати первинну інформацію.**

Найчисленніша група відвідувачів стадіону — юнаки ( $\approx 70\%$ ) віком 6–17 років, відповідно жінок —  $\approx 30\%$ , серед яких 88% — дівчата віком 8–23 років і 12% — жінки віком 30–40 років (найчастіше мами, що супроводжують дітей під час занять).

На етапі планування проекту серед відвідувачів стадіону проводили опитування щодо найпопулярніших видів спортивних занять на стадіоні, в ході якого з'ясовано, що дівчата та хлопці однаковою мірою прагнуть займатися спортом, однак мають різні вподобання за його видами. Зокрема, дівчата частіше використовують бігову доріжку та тенісні корти, натомість юнаки — футбольне поле та майданчики для екстремальних видів спорту (картинг, паркур тощо). Ці дані використано під час розроблення заходів з реалізації проекту, зокрема на початку реалізації проекту заплановано реконструкцію близько 7 об'єктів стадіону. Однак після отриманих результатів кількість об'єктів скоротилася до 5, зокрема бігової доріжки, критих тенісних кортів і майданчика для екстремальних видів спорту. Попри низький відсоток дівчат, що займаються на стадіоні, на основі опитування прийнято рішення про реконструкцію тих спортивних об'єктів, які користуються більшим попитом саме в дівчат. Причиною такого рішення стало те, що значна частина дівчат під час опитування заявили, що не використовують потужностей стадіону саме через їхній незадовільний стан. Також з'ясовано, що дівчата не займаються на стадіоні через брак жіночих роздягалень та душових.

Частина осіб висловила побажання щодо встановлення спортивних об'єктів для літніх та людей з особливими потребами, знярядь для яких на стадіоні взагалі не передбачено (не облаштовані пандуси, спеціальні спортивні знаряддя тощо).

### **Крок 3. Виконати аналіз зацікавлених сторін проекту.**

Серед груп зацікавлених осіб були виділені такі:

- звичайні мешканці м. Ромен (як основні отримувачі вигоди): жінки, чоловіки, молодь, діти, літні та люди з особливими потребами;
- спортсмени та спортсменки, що бажають проводити тренування на стадіоні;
- учні та учениці загальноосвітніх навчальних закладів, студенти та студентки ВНЗ;
- місцева влада (депутатський корпус, відділ фізичної культури та спорту, відділ будівництва та архітектури), саме вони найбільшою мірою залучені до розв'язання питань на початковому етапі впровадження проекту;
- бізнесові структури (архітектурні бюро, будівельні компанії, постачальники спортивного обладнання, приватні підприємці тощо).

На початковому етапі реалізації проекту є необхідність постійного контактування команди проекту із зацікавленими сторонами (депутатським корпусом, відділом будівництва та архітектури, відвідувачами стадіону) для розв'язання організаційних та інших питань (через засідання робочих груп і проведення нарад).

Упродовж розроблення та виконання проекту зацікавлені сторони зможуть висловлювати свої думки особисто — під час зустрічей з командою проекту та відповідальними особами, а також електронною поштою, висловлюючи свої побажання та ідеї.

#### **Крок 4. Сформувати карту впливів та ризиків.**

На етапі планування проекту передбачено розроблення проектно-кошторисної документації та початок реконструкції об'єктів стадіону, у цей період найбільший вплив на проект буде з боку органів місцевої влади.

На етапі виконання найбільше впливатимуть на проект бізнесові структури, зокрема ті, які займатимуться облаштуванням і закупівлею спортивного обладнання та інвентарю. У цей період команда проекту передбачила проведення кількох громадських слухань щодо з'ясування поточних питань та досягнення зворотного зв'язку від мешканців міста щодо реконструкції стадіону.

Серед переваг від реалізації проекту варто назвати такі:

- відновлені потужності стадіону, що уможливлять відпочинок ширшого кола мешканців міста (жінок і чоловіків, дівчат і хлопців, літніх і людей з особливими потребами);
- можливість створення спортивних секцій на базі стадіону для занять спортом та фізичною культурою різних соціальних, вікових та гендерних груп мешканців міста;
- нові економічні можливості для підприємців міста (сфера нових послуг та торгівлі).

Серед можливих ризиків впровадження проекту, можуть бути такі:

- брак необхідного фінансування та довготривала реконструкція об'єктів;
- брак інтересу у мешканців міста до реконструйованих об'єктів стадіону, а отже, низький відсоток відвідування стадіону мешканцями міста після його реконструкції.

#### **Крок 5. Управляти впливами та ризиками.**

У ході реалізації проекту серед основних напрямків комунікацій передбачено:

- проведення постійних консультацій з громадськістю (жінками та чоловіками, дівчатами та хлопцями, людьми похилого віку та з особливими потребами);



- проведення нарад та робочих зустрічей з експертами та експертками (будівельниками, архітекторами, спортсменами тощо);
- пошук джерел фінансування (державних, приватних, добровільних);
- залучення широкого кола волонтерів — представників різноманітних соціальних, вікових і гендерних груп.

### **Крок 6. Передбачити систему моніторингу соціально-гендерного впливу проекту.**

На етапі планування та реалізації вплив проекту буде виявлятися шляхом визначення категорій учасників цих двох етапів проекту.

Крім того, в рамках моніторингу результатів впровадження проекту заплановано проведення повторного гендерно-розподіленого аналізу показників щодо кількості та структури відвідувачів стадіону (жінок і чоловіків, дівчат і хлопців, літніх і людей з особливими потребами тощо), після його реконструкції (показники за рік). Також буде проаналізована динаміка змін у відгуках користувачів послугами стадіону (жінок і чоловіків, дівчат і хлопців, літніх і людей з особливими потребами тощо).

Результати моніторингу будуть висвітлюватись на сайті Роменської міської ради та в друкованому виданні виконавчого комітету Роменської міської ради «Вісті Роменщини». Крім того, на сайті буде проводитися опитування, де мешканці міста матимуть змогу висловлювати свої побажання, міркування та давати коментарі щодо якості роботи стадіону.

### **ПРИКЛАД 6. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція очисних споруд у місті Конотопі Сумської області».**

#### **Крок 1. З'ясувати соціальні та гендерні особливості проекту.**

Рішення про розроблення проекту «Реконструкція очисних споруд міста Конотопа Сумської області» ухвалила міська рада (до складу депутатського корпусу входять 40 осіб: 29 чоловіків та 11 жінок).

Контроль щодо якості очищення стічних вод виконують відповідні служби, інформація доступна для різних груп населення міста, зокрема жінок і чоловіків тощо. При підготуванні проекту жодна із соціальних, вікових чи гендерних груп територіальної громади не зазнала негативного впливу, права різних категорій та верств населення не були порушені. Рішення щодо впровадження заходів проекту та розв'язання питань, які виникають під час робочого процесу, приймає робоча група з супроводу проекту, до складу якої входять як чоловіки, так і жінки.

На цьому етапі реалізація проекту загалом не матиме негативного впливу на соціально-гендерні групи мешканців територіальної громади (крім шуму при виконанні будівельних робіт). Реалізація проекту дасть змогу забезпечити все населення міста (чоловіків та жінок, дівчат та хлопців тощо) питною водою, що відповідає чинним санітарним нормам та унеможливити загрозу здоров'ю та рівню комфорту населення міста. Контроль щодо якості очищення стічних вод виконують відповідні служби, інформація буде доступною для різних груп жінок і чоловіків.



### **Крок 2. Зібрати та проаналізувати первинну інформацію.**

Об'єкти водовідведення у м. Конотопі — упорядкована житлова забудова, об'єкти соціальної інфраструктури та виробничі стічні води місцевої промисловості, що за складом забруднень близькі до побутових стічних вод. Загальна кількість абонентів, які користуються послугами водовідведення становить:

- 74 968 жителів міста, з них близько 54,4% — жінки (середньодобові обсяги стічних вод — 5 867 м<sup>3</sup>);
- 603 підприємства (середньодобові обсяги стічних вод — 1 713 м<sup>3</sup>).

Через використання застарілих очисних споруд щорічно місто сплачує понад 250,0 тис. грн. штрафів за забруднення навколишнього середовища. Крім того, використання застарілого обладнання призводить до підвищених експлуатаційних та енергетичних витрат міста.

### **Крок 3. Виконати аналіз зацікавлених сторін проекту.**

Міська рада — ініціатор проекту, тому забезпечувала підтримку та надавала всебічну допомогу проектній організації при його підготованні. Під час реалізації проекту міська рада спів-фінансуватиме заходи проекту.

Комунальне підприємство «ВУВКГ» було безпосереднім учасником при розробленні проекту (надало експлікаційні матеріали проектантам, уможливило доступ до майданчика). КП «ВУВКГ» забезпечуватиме безпосереднє виконання заходів проекту як у частині контролю за діяльністю підрядної організації, так і надаючи технічну та кадрову допомогу.

Управління житлово-комунального господарства міськвиконкому. При виконанні будівельно-монтажних робіт використовуватиметься техніка міського управління ЖКГ.

Міські служби (РайСЕС, управління екології) — бо проект має довкіллевий характер.

Бізнесові структури та підприємства міста — споживачі послуг з водопостачання та водовідведення — висловлювали підтримку та зацікавленість у втіленні проекту.

Громадські організації висловлюють підтримку проекту, пропонують допомогу в підготованні зборів мешканців міста.

Мешканці м. Конотоп (чоловіки і жінки, дівчата і хлопці, літні та люди зі спеціальними потребами тощо) — споживачі питної води.

### **Крок 4. Сформувати карту впливів та ризиків.**

Очікувані позитивні результати від впровадження проекту:

- проект спрямований на покращення стану водного середовища та покликаний унеможливити виникнення аварійної ситуації;
- впровадження проекту сприятиме підвищенню рівня довіри населення до міської ради;
- КП «ВУВКГ», на балансі якого перебувають очисні споруди, матиме ефективний функціональний комплекс споруд і покращить рівень якості послуг;
- населення міста отримає питну воду покращеної якості. Так, за результатами опитування майже 93% абонентів зазначили, що проведення реконструкції очисних споруд, і як наслідок розв'язання проблеми якості питної води, має бути найголовнішим пріоритетом у діяльності міської влади;

- для КП «ВУВКГ» вагомим наслідком буде зменшення та в подальшому повна ліквідація штрафних санкцій за забруднення довкілля;
- застосування енергоефективної технології очищення зекономить споживання електроенергії, скоротить трудомісткі процеси та дасть змогу підприємству акумулювати вільні фінансові ресурси для оновлення матеріально-технічної бази КП «ВУВКГ»;
- зменшиться рівень забруднення атмосферного повітря в районі розташування очисних споруд (мешканці м-ну «Загребелля» — чоловіки і жінки, дівчата та хлопці тощо).

Реалізація проекту дасть змогу забезпечити всі необхідні санітарні норми та унеможливити загрозу здоров'ю та рівню комфорту населення міста загалом. На цій стадії всі цільові групи відчують на собі позитивний вплив від впровадження проекту, бо ефективна робота реконструйованих очисних споруд дасть змогу покращити якість питної води, необхідної кожному мешканцю міста. Прямим наслідком покращення якості питної води буде зниження рівня захворюваності на кишково-шлункові інфекційні розлади та алергії. Тобто, такі вразливі категорії населення як пенсіонери, діти, люди з особливими потребами, почуватимуться захищенішими.

Можливі ризики впровадження проекту:

- у рамках проекту виконуватимуться будівельно-монтажні роботи з використанням машин і спеціального устаткування, тому на жителів приватної забудови мікрорайону «Загребелля» (400–450 м від майданчика очисних споруд), а це понад 1,5 тис. осіб, впливатиме шум;
- підвищиться рівень використання сировинних ресурсів — паливно-мастильних матеріалів;
- у разі залучення до реалізації проекту кредитних ресурсів можливе підвищення тарифів на водовідведення. Проте такий розвиток подій малоімовірний, бо КП «ВУВКГ» не має достатньої для погашення кредиту дохідної частини;
- оскільки проект не передбачає будівництва нових очисних споруд, а лише реконструкцію наявних, без додаткового розширення та збільшення потужностей, то є мінімальний ризик несхвалення проекту громадою. Крім того, кожна людина в місті, що якимось чином споживає питну воду зацікавлена у її відповідній якості.

### **Крок 5. Управляти впливами та ризиками.**

Населення міста залучалося до обговорення проекту. Інформацію про розроблення проекту друкували в місцевих газетах, розміщували на офіційному сайті міської ради. Відповідальні за це питання працівники міської ради виступали на місцевому телебаченні. Були проведені наради на місцях.

- Інформація про поетапне виконання заходів проекту (частково звітні дані) буде доступною для широкого загалу. Інформування проводитиметься через місцеві друковані ЗМІ, телебачення та Інтернет. Це дасть змогу будь-якій групі чи категорії споживачів висловити свою думку, надати зауваги та пропозиції.
- Висловити свої міркування з цього приводу зацікавлені сторони зможуть шляхом подання звернень, пропозицій (усних чи письмових) до міської ради.

### Крок 6. Передбачити систему моніторингу соціально-гендерного впливу проекту.

Моніторитиме виконання заходів проекту робоча група з його супроводу. Результати моніторингу будуть доступні для широкого загалу, тому різні групи населення міста матимуть змогу постійно слідкувати за втіленням проекту.

Для простеження ходу виконання проекту та виявлення будь-яких відхилень від його плану-графіка реалізації, спеціально створена робоча група щомісячно моніторитиме виконання заходів проекту. Результати моніторингу подаватимуть у вигляді звіту відповідальному за реалізацію проекту заступникові міського голови для подальшого реагування.

Після виконання кожного з трьох пускових комплексів реконструкції міських очисних споруд моніторинг результативності проекту проводитимуть за такими індикаторами:

1. Концентрація залишкових забруднювачів у біологічно очищених стічних водах.

Показники, мг/л	Концентрація забруднювачів	
	На початок реалізації проекту	Очікуваний (нормативний) результат
Завислі речовини	180,0	15,0
БСК <sub>пов</sub>	108,6	20,0
ХСК	201,6	80,0
Азот амонієвий	44,0	3,9
Фосфати	4,8	2,5
Загальне залізо	1,6	0,6

2. Концентрація забруднювачів у поверхневих водах р. Єзуч (очікується зменшення концентрації БСК<sub>n</sub> до 3 ГДК, амонію сольового — до 5 ГДК, завислих речовин — до 1,0 ГДК, заліза загального — до 4,0 ГДК).

Джерелом інформації для проведення оцінки будуть висновки з контрольних замірів хімічної лабораторії станції очищення стічних вод м. Конотопа та звіти екологічних служб. Оцінюватиме робоча група за участю екологічної служби. У разі потреби до проведення оцінки залучатимуть сторонніх експертів.

Крім того, оцінюватимуть рівень поінформованості населення міста щодо реалізації заходів проекту (%).

У рамках моніторингу також визначатимуть рівень задоволеності населення міста (чоловіків/жінок) результатами проекту (%).

## ПРИКЛАД 7. Оцінювання соціально-гендерного впливу проекту «Реконструкція аеродрому та будівництво нового терміналу аеропорту м. Запоріжжя».

### Кроки 1 та 2. З'ясувати соціальні та гендерні особливості проекту, зібрати та проаналізувати первинну інформацію.

Розвиток регіону сильно залежить від наявності добре розвинутого сучасного аеропорту. Як показує досвід, економіка аеропортової діяльності потребує значних фінансових ресурсів, однак вкладені інвестиції не дають швидкої віддачі, хоча мають довготривалий вплив на розвиток регіону.

У цього проекту великий соціальний складник:

- чисельність особового складу підприємств та організацій, що розташовані безпосередньо на аеродромі Запоріжжя, використовують його у виробничій діяльності та мають довгострокові договірні стосунки з ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» — 1 590 осіб (чоловіків і жінок);
- кількість суб'єктів авіаційної діяльності (авіакомпаній і підприємств з наземного обслуговування повітряних суден), що мають довгострокові договірні відносини з ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» та використовують аеродром Запоріжжя для ведення виробничої діяльності — 57 підприємств;
- кількість суб'єктів, що безпосередньо не пов'язані з авіаційною діяльністю, але на довгостроковій договірній основі надають послуги ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» та дістають від нього послуги (тур-фірми, рекламні агенції, авіакомпанії чартерних перевезень, підприємства з забезпечення енергоживлення, газопостачання, водопостачання, каналізації, зв'язку, будівельно-монтажні організації, підприємства, що орендують майно, приміщення та ін.) — близько 230 підприємств;
- крім того, з діяльністю аеропорту пов'язана діяльність підприємств міського транспорту, комунального забезпечення, підприємств торгівлі та побутового обслуговування, медичні заклади, що обслуговують авіапасажирів, працівників та членів їхніх сімей, що працюють у вищезазначених підприємствах та мешкають у військовому містечку в районі аеропорту;
- при плануванні враховуються потреби та інтереси як чоловіків, так і жінок (наприклад, «кімната для осіб з дітьми» має саме таку назву, тому що команда проекту передбачає можливість потреби в ній не тільки жінок, що подорожують з дітьми, але й чоловіків з дітьми тощо);
- чоловіки та жінки мають рівні можливості в доступі до інформації з реалізації проекту та можуть однаковою мірою висловлювати свої пропозиції, скарги, рекомендації щодо врахування їхніх потреб та інтересів у ході реалізації проекту.

### Крок 3. Виконати аналіз зацікавлених сторін проекту.

- Місцева влада (обласна, міська, районна адміністрації). З проектною документацією ознайомлена, у реалізації проекту зацікавлена, в команді проекту є її представники. Вона зацікавлена отримати сучасний міжнародний аеропорт, який відповідатиме всім світовим стандартам та міжнародним вимогам, для задоволення потреб населення регіону, пасажирів, великих промислових комплексів та інших організацій, підприємств м. Запоріжжя.
- Центральні органи виконавчої влади (Міністерство інфраструктури України, Державна авіаційна адміністрація). Представники цих владних структур мають високий рівень впливу на проект на всіх етапах

реалізації. Вони зацікавлені у створенні та реалізації цього проекту, бо, підстава для опрацювання проекту — концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів України на період до 2020 року, схвалена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2008 р. № 506-р. Матимуть міжнародний аеропорт, який відповідатиме вимогам Міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО), висунутих до міжнародних аеропортів, нормативним документам авіаційної адміністрації України, вимогам із забезпечення авіаційної безпеки та безпеки польотів, необхідності прийому повітряних суден із важкою злітною вагою та прийому повітряних суден у складних метеорологічних умовах.

- Інспекційні та дозвільні органи: екологічні інспекції; природоохоронні та технічні інспекції; інспекції з авіабезпеки; МНС та інші. Можуть як чинити перепони (відмова у наданні дозвільної документації), так і вносити суттєві правки в реалізацію проекту.
- Бізнесові структури. Досить впливова група зацікавлених сторін (у Запоріжжі діє 160 великих промислових підприємств, завдяки чому місто — значний індустріальний центр України). Крім того, сам регіон вигідно розташований в густонаселеній частині України на рівній відстані до європейських та азійських ринків, що зумовлює необхідність існування потужного аеропорту з вантажним терміналом. Інтереси та потреби цієї групи враховують при плануванні проекту, представники бізнесу — учасники робочої групи проекту.
- Пасажири (місцеве населення та гості міста тощо). Серед пасажирів важливо виділяти різні групи осіб (жінок, дітей, людей похилого віку, люди з особливими потребами тощо). Тому на етапі планування проекту проведено відповідні консультації з представниками органів влади та НУО щодо врахування потреб та інтересів найрізноманітніших груп пасажирів під час реконструкції аеропорту. Зокрема, під час таких консультацій були висловлені побажання в облаштуванні спеціальних пеленальних кімнат для пасажирів з дітьми (замість пеленального куточка в жіночих вбиральнях), облаштування рухомих доріжок для людей похилого віку, облаштування фонтанчиків з питною водою тощо — загалом близько 20 різних пропозицій та зауваг).
- Перевізники (вітчизняні та зарубіжні авіакомпанії). Входять до робочої групи з розроблення проекту, висловлюють свої пропозиції та рекомендації.
- Орендарі та інші суб'єкти підприємницької діяльності, що провадять господарську діяльність на території аеропорту.
- Власники присадибних ділянок, які розташовані на території, прилеглий до аеропорту. З цією категорією осіб проведені консультації та громадські слухання з приводу перенесення їхніх присадибних ділянок на безпечну від аеропорту відстань. Обговорюються прийнятні умови винаймання чи продажу ними своїх ділянок.

#### **Кроки 4 і 5. Сформувані карту впливів та ризиків. Управляти впливами та ризиками.**

На стадії планування громадськість, підприємці, діяльність яких залежить від роботи аеропорту, та інші мають змогу через ЗМІ, прес-службу Міністерства інфраструктури України, на сайті аеропорту отримати інформацію про проект в цілому. Однак відчуті на собі позитивні чи негативні наслідки від впровадження проекту на цьому етапі ще не можуть. Плануючи проект, його команда зорієнтована на інтереси саме цих соціальних груп, бо тільки за умови врахування їхніх потреб проект у майбутньому матиме на них високий позитивний вплив.

Проект передбачає поетапну реконструкцію аеродрому та будівництво нового терміналу, не зупиняючи на цей час роботи аеропорту. Тому комплекс заходів з виконання проекту може мати на цій стадії негативний вплив на де-

яких користувачів послуг аеропорту та місцевих жителів, бо реконструкція та будівництво передбачає наявність будматеріалів, будсміття, пилу, будівельної техніки, неестетичний вигляд території аеропорту та шум від виконання певних видів будівельних робіт. Тому вже сьогодні розробляють оптимальний план проведення таких робіт, щоб у майбутньому уникнути можливих незручностей та негативних впливів.

Очікувані позитивні результати від впровадження проекту:

- пасажирів матимуть комфортабельний термінал, який враховуватиме потреби та інтереси всіх соціальних груп (жінок і чоловіків, дітей, літніх та людей з особливими потребами);
- авіакомпанії, орендарі та ін. суб'єкти підприємницької діяльності, що провадять господарську діяльність на території аеропорту, матимуть значно більшу кількість потенційних клієнтів через збільшення обсягів пасажиропотоку в результаті покращення експлуатаційних характеристик аеропорту;
- розширення особового штату аеропорту (створення нових робочих місць для чоловіків і жінок; проведення перенавчання для нинішніх кадрів);
- тимчасове працевлаштування місцевого населення на період будівництва та реконструкції (чоловіків і жінок);
- збільшення доходів місцевих організацій, підприємств, фірм (тур-фірм, перевізників, музеїв, готелів, ресторанів тощо), що надаватимуть послуги та продаватимуть товари на території регіону, викликане постійним потоком туристів та гостей міста;
- збільшення прибутків аеропорту та підприємств, що працюють на території аеропорту;
- збільшення надходжень до державного та місцевих бюджетів;
- розвинена інфраструктура аеропорту (під'їзні шляхи, громадський транспорт, освітлення доріг, тротуарів тощо), якою можуть користуватися місцеві мешканці.

Серед можливих ризиків щодо реалізації проекту варто зазначити:

- значну вартість проекту. Команда проекту працює над пошуком різноманітних джерел фінансування, щоб забезпечити постійне надходження коштів на реалізацію проекту. Крім того, виконання проекту має кілька етапів, що передбачає поетапне надходження коштів;
- тривалий період виконання проекту. Тому на етапі планування команда проекту намагається якомога більше працювати із зацікавленими сторонами, щоб підтримати їхній інтерес щодо реалізації проекту протягом запланованого періоду.

#### **Крок 6. Передбачити систему моніторингу соціально-гендерного впливу проекту.**

Для моніторингу соціально-гендерного впливу проекту будуть використані такі індикатори:

- збільшення чисельності пасажирів (жінок і чоловіків, молоді, літніх і людей з особливими потребами тощо) — %;
- зростання прибутків аеропорту (а отже, рівня заробітної плати працівників аеропорту — жінок і чоловіків) — %.

Проведення моніторингу виконуватиме на всіх етапах реалізації проекту його команда із залученням представників зацікавлених сторін.

## ВИСНОВКИ

Проведення оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм і проектів розвитку регіонів та територіальних громад — нова практика для України. Попри новизну, подібна діяльність дуже важлива і необхідна з таких міркувань:

1. Оцінювання соціально-гендерного впливу — це підхід до планування та управління, який ставить людину в центр процесу формування та впровадження політики.
2. Методика оцінювання соціально-гендерного впливу допомагає налагодженню регулярних консультацій із громадськістю, забезпечує ефективність та стійкість процесу управління досягненням результатів.
3. Це підхід, який допомагає виявити та заохотити до співпраці всіх зацікавлених осіб, та їхніх груп, інституцій, а отже, сприяє залученню всіх наявних у регіоні (громаді) ресурсів (інтелектуальних, матеріальних чи фінансових) для потреб розвитку регіону (громади).
4. Завдяки методиці оцінювання соціально-гендерного впливу суспільство (влада, бізнес, громадськість) починає приділяти увагу питанням соціально-гендерної рівності (рівності не лише в правах, але й можливостях), як умові ефективного та гармонійного розвитку громад, регіонів та країни.
5. Це єдиний підхід, який дозволяє врахувати відмінності між різними соціальними групами в розрізі якнайбільшого спектру соціально-демографічних ознак (вік, місце проживання, працевлаштування, рівень доходів, рівень освіти, стан здоров'я тощо).

У процесі застосування методики оцінювання соціально-гендерного впливу слід пам'ятати кілька важливих аспектів:

### **1. Залучати якомога більше коло зацікавлених сторін.**

Слід розробити ефективний план для інформування та залучення всіх людей, їхніх груп та організацій, які потенційно відчують вплив (позитивний чи негативний) від реалізації стратегії, програми чи проекту.

### **2. Бути відкритими для нових ідей та нових шляхів організації роботи.**

Коли рішення щодо продовження роботи з впровадження стратегії, програми чи проекту прийнято, процес комунікацій з громадськістю може здатися формальнішим, і не розглядатися як реальний шанс дістати вагомий внесок від зацікавлених сторін. Саме тоді й слід згадати про правило: «Слухайте уважно, щоб не прослухати добрі ідеї!»

### **3. Слід бути тими, хто розв'язує проблеми, а не тими, хто їх створює.**

Коли виникають труднощі або перешкоди, слід шукати шляхи їх розв'язання, а тому команді стратегії, програми чи проекту варто завжди бути гнучкими та креативними.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що за умов дотримання всіх вищенаведених принципів, а також використовуючи схему проведення оцінювання соціально-гендерного впливу, запропоновану в цій публікації, можна досягти найкращих та сталих результатів з впровадження стратегій, програм і проектів регіонального та місцевого розвитку.





**Гендер і стать** — зазвичай термін «стать» використовують для позначення біологічних відмінностей між жінками та чоловіками. «Гендер» пояснює соціальні та соціально-культурні відмінності між статями, тобто описує ті ролі та якості, що не «природні» чи біологічно зумовлені, а скоріше продиктовані нормами і традиціями того чи іншого суспільства. Оскільки гендер не стала біологічна чи соціальна ознака, то уявлення жінок та чоловіків про те, які саме соціальні характеристики та риси їм притаманні, можуть змінюватися протягом всього історичного розвитку різних культур і суспільств.

**Гендерна рівність** — рівність соціального статусу жінок і чоловіків й забезпечення їм однакових можливостей для участі в усіх сферах суспільного, державного та приватного життя на основі самоусвідомлення особистісних потреб та інтересів. Це поняття передбачає однакову соціальну значущість жінок і чоловіків та надання їм рівних прав і можливостей у доступі, використанні та контролі над усіма матеріальними та нематеріальними ресурсами суспільства

**Гендерні стереотипи** — виникають із уявлень (найчастіше застарілих) про ролі, можливості та відмінні риси жінок і чоловіків. Позитивний зміст гендерних стереотипів полягає в тому, що, будучи звичним каноном соціальної поведінки, думки та сприйняття сучасності, вони допомагають орієнтуватись у реальних обставинах розвитку суспільства. Негативний зміст цих стереотипів полягає в тому, що вони спричиняють психологічний тиск на розвиток особистості жінки чи чоловіка, стримують зміни, формують неприйняття нового та призводять до виникнення фізичних і психологічних перешкод, які не дають змоги жінкам чи чоловікам зробити вільний вибір і повною мірою скористатися своїми правами.

**Оцінювання соціально-гендерного впливу** (політики, стратегії, проекту чи заходів) на жінок та чоловіків (*Gender and Social Impact Assessment*) — специфічний тип гендерного аналізу, який використовується для проведення соціально-гендерного оцінювання чинної або пропонованої політики (стратегії, програми чи проекту) у тій чи іншій сфері. Цей аналіз поєднує в собі дві методології, а саме: 1) проведення гендерного аналізу та 2) оцінювання соціального впливу. За допомогою цього типу аналізу виявляється наявна або можлива відмінна дія цього рішення (політики, стратегії, програми, проекту чи заходів) на жінок і чоловіків. На підставі результатів такого типу аналізу можна нейтралізувати прояви дискримінації будь-якого роду і сприяти просуванню принципів гендерної рівності.

**Гендерно-розподілені показники, дані розподілені за ознакою статі** — показники, статистичні дані чи інша інформація, збір і використання яких виконують розподілено (сегреговано) за ознакою статі, щоб відобразити вплив політики, стратегії, проекту, заходів чи явища окремо на жінок і чоловіків.

**Дискримінація за ознакою статі (сексизм)** — дискримінація людини за ознакою статі, в суспільстві може відбуватися через систему стереотипів і навіть ідеології. Переважно під «сексизмом» розуміють соціальні сте-

реотипи та переконання, що утверджують перевагу однієї статі над іншою і тим самим закріплюють соціальну нерівність жінки та чоловіка. За своїми ідеологічними функціями сексизм аналогічний до расизму.

*Пряма дискримінація* — наявна в тих випадках, коли в однакових умовах до однієї людини ставляться менш сприятливо, ніж до іншої, внаслідок її належності до тієї чи іншої статі.

*Непряма дискримінація* — наявна тоді, коли нейтральні, на перший погляд, критерій чи діяльність можуть поставити людину в несприятливе становище на основі її статевої належності, крім випадків, коли загальноприйнята практика обґрунтована об'єктивними законними цілями, а засоби досягнення цих цілей відповідають необхідності.

**Формування гендерно-чутливого бюджету** — це поняття охоплює все різноманіття процесів та інструментів, використовуваних для оцінювання впливу бюджетів на різні групи жінок і чоловіків. Ініціативи з формування гендерно чутливих бюджетів або бюджетів з урахуванням інтересів жінок, це не формування окремих бюджетів для жінок, а ініціатива, що передбачає гендерний аналіз бюджетів і політики, у межах якої той чи інший бюджет був сформований. Зазвичай під цим поняттям розуміють формування бюджетів, чутливих до наявної гендерної структури суспільства, тобто таких, які відповідають потребам як чоловіків, так і жінок.

## СПИСОК КОРИСНИХ РЕСУРСІВ

1. Відділ з питань рівності Ради Європи.
2. Відділ з підвищення ролі жінок Організації Об'єднаних Націй.
3. Європейська база даних: жінки в процесі прийняття рішень.
4. Європейське жіноче лоббі.
5. Європейський банк реконструкції та розвитку.
6. Європейський форум з міжнародного співробітництва.
7. Канадське агентство міжнародного розвитку.
8. Проект партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток».
9. Комітет з прав жінок та рівних можливостей Європейського парламенту.
10. Міжнародна асоціація з оцінки впливу.
11. Світовий банк.
12. Guidance Note on How to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes.
13. How to Conduct Community Interviews and Hold focus Groups.
14. How To Conduct a Focus Group.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1. Контрольний перелік питань для визначення рівня врахування соціально-гендерних аспектів при плануванні розвитку регіону/громади.

#### 1. Загальні відомості й обґрунтування стратегії/програми

- Чи підкреслено соціальний та гендерний виміри у загальних відомостях про стратегію, програму чи проект соціально-економічного розвитку?
- Чи містить обґрунтування переконливі аргументи на користь впровадження соціально-гендерних підходів та забезпечення соціально-гендерної рівності?

#### 2. Цілі

- Чи відображають цілі пропонованої стратегії, програми чи проекту потреби різних соціальних груп: жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо?
- Чи поставлено за мету коригування соціальної нерівності через задоволення практичних потреб різних соціальних груп: жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо?

#### 3. Завдання

- Чи передбачають заплановані завдання, у межах реалізації стратегії, програми чи проекту, задоволення потреб різних соціальних груп: жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо?

#### 4. Заходи

- Чи заплановано участь у заходах, у межах реалізації стратегії, програми чи проекту, різних соціальних груп: жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо?
- Чи передбачено які-небудь додаткові заходи для забезпечення соціальної та гендерної рівності (наприклад, проведення тренінгів з питань гендерної рівності, додаткових досліджень щодо зайнятості серед жінок і чоловіків тощо)?

#### 5. Моніторинг та оцінювання

- Чи передбачено планом моніторингу та оцінювання врахування соціальних і гендерних аспектів?
- Чи розроблено систему індикаторів і показників для оцінювання досягнутого прогресу в реалізації цілей стратегії, програми чи проекту, в розрізі благ для різних соціальних груп (жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо)?
- Чи визначено проміжні індикатори виконання завдань і показники реалізації запланованих заходів у розрізі різних соціальних груп, зокрема жінок та чоловіків, дівчат та хлопців тощо?
- Чи передбачено аналіз змісту та процесу впровадження стратегії, програми чи проекту в розрізі різних соціальних груп, зокрема жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо?

#### 6. Ризики

- Чи розглядаються соціально-гендерні ролі та відносини в суспільстві як фактор потенційного ризику для впровадження стратегії, програми чи проекту та рівномірного отримання благ різними соціальними групами (напри-

клад, стереотипи або інші бар'єри, які можуть перешкодити повноцінній участі представників різних груп жінок і чоловіків, дівчат і хлопців тощо)?

- Чи враховано потенційний негативний вплив від впровадження стратегії, програми чи проекту на різні групи жінок і чоловіків, дівчат і хлопців (наприклад, можливість збільшення навантаження на жінок або підвищення соціальної ізоляції чоловіків)?
- Чи забезпечено соціальний та гендерний баланс у межах реалізації інтересів цільової групи зацікавлених сторін/бенефіціарів (за винятком ситуацій, коли стратегія або програма спеціально спрямована на конкретну соціальну групу, наприклад окремо на жінок або чоловіків, з метою впровадження заходів для підвищення гендерної рівності)?

#### **7. Кошторис**

- Чи належним чином враховані соціально-гендерні аспекти на етапі фінансування заходів, щоб гарантувати отримання рівною мірою вигод від реалізації стратегії, програми чи проекту різними соціальними групами, зокрема жінками та чоловіками, дівчатами та хлопцями тощо?
- Чи відображено в кошторисі потребу проведення навчання для працівників структур управління впровадженням стратегії, програми чи проекту задля підвищення їхньої обізнаності щодо соціальних і гендерних аспектів, та залучення до роботи фахівців з питань соціально-гендерної рівності?

#### **8. Додатки**

- Чи внесено додатком до стратегії/програми звіти за результатами досліджень або витяги з них (зокрема, ті, що забезпечують належне обґрунтування питань соціально-гендерної рівності)?

#### **9. Стратегія взаємодії**

- Чи розроблено спеціальну стратегію взаємодії з різними групами зацікавлених сторін для доведення до їхнього відома інформації про розроблення стратегії, програми чи проекту, хід їх виконання та результати з урахуванням питань соціальної та гендерної рівності?

## Додаток 2. Приклади кількісних соціально-гендерних індикаторів моніторингу стратегій, програм та проектів регіонального та місцевого розвитку

**Макроекономічні показники** (за статтю (жінки, чоловіки), віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- фактичне споживання у домогосподарствах;
- розподіл чисельності робітників.

**Демографічні показники** (за статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- чисельність населення;
- загальний приріст (скорочення) чисельності населення;
- питома вага окремих вікових груп у загальній чисельності населення;
- очікувана тривалість життя;
- склад домогосподарств.

**Охорона здоров'я** (за статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- кількість ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД, з уперше в житті встановленим діагнозом;
- чисельність травмованих осіб;
- кількість абортів.

**Освіта** (за типом закладу, статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- кількість осіб, які навчаються в навчальних закладах;
- підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями та напрямками;
- розподіл аспірантів, кандидатів і докторів наук за галузями наукових розробок та досліджень.

**Зайнятість і безробіття населення** (за місцем проживання, статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- рівень економічної активності;
- рівень зайнятості;
- рівень безробіття;
- зайнятість за видами економічної діяльності;
- кількість працівників за видами економічної діяльності;
- вивільнення працівників;
- середньомісячна заробітна плата.

**Матеріальне забезпечення населення** (за місцем проживання, статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- структура сукупних доходів домогосподарств;
- структура грошових витрат домогосподарств;
- кількість сімей та одиноких громадян, які потребують житла;
- види і розміри пенсій та соціальної допомоги.

**Показники соціальної напруги** (за галуззю, статтю, віком, фізичним станом, працевлаштуванням тощо):

- заборгованість з заробітної плати;
- чисельність осіб, які займаються бродяжництвом і жебрацтвом;
- кількість засуджених осіб за вперше в житті скоєний злочин.

### Додаток 3. Приклади соціально та гендерно чутливих індикаторів

1. Частка жінок у складі власників землі, житла, майна активів підприємств, вкладів.
2. Чисельність і частка жінок в економічно активному населенні.
3. Сімейний стан робітниць, чисельність і частка зайнятих жінок з дітьми.
4. Розподіл зайнятих за статусом (роботодавці, наймані працівники, фермери).
5. Розподіл жінок і частка їх за галузями, професіями, секторами, кадровим складом — керівники, фахівці, обслуговуючий персонал, індекс професійної дисиміляції.
6. Жінки-підприємці (чисельність, динаміка, частка).
7. Заробітна плата жінок і чоловіків за галузями та професіями, співвідношення заробітної плати за статтю (відсотки).
8. Мінімальна заробітна плата (відносно прожиткового мінімуму працездатного населення, в тому числі жінок).
9. Професійна освіта (частка жінок з вищою освітою, середньотехнічною, що пройшли підвищення кваліфікації, в тому числі жінки з дітьми до 8 років); частка жінок, які обійняли вищу посаду, підвищили розряд.
10. Безробітні за статтю, загальне число і зареєстровані, зокрема тривало безробітні (динаміка), працевлаштування, навчання за статтю.
11. Матеріальна допомога безробітним; відповідні кошти бюджетів (відсоток).
12. Програми зайнятості, з фокусом на зайнятості окремо жінок чи чоловіків (національні, регіональні); частка регіонів, що мають програми зайнятості, підвищення кваліфікації та рівня прибутків окремо для жінок чи чоловіків.
13. Програми підтримки малого підприємництва, зокрема жінок; частка регіонів, що мають програми підтримки зайнятості жінок.
14. Чисельність і частка жінок, що отримали кредити на підприємництво (частка та суми).
15. Працевлаштування для груп з особливими потребами (за статтю) — підлітки, особи передпенсійного віку, з обмеженою працездатністю, батьки дітей-інвалідів, особи з асоціальною поведінкою, що вийшли з ув'язнення, мігранти, а також самотні та багатодітні матері, дівчата після закінчення навчального закладу.
16. Програми підтримки поєднання професійної і сімейної сфер зайнятості жінок (національні, регіональні); частка регіонів, що мають програми підтримки зайнятих жінок та їхніх сімей.
17. Витрати у соціальному секторі (валові, на душу населення за статтю, динаміка, % до ВВП).
18. Витрати на населення в зоні бідності (сім'ї з дітьми, пенсіонери, учні, безробітні, бюджетники).
19. Витрати за статтю «Соціальна політика» в бюджетах, зокрема на жінок, дітей (на душу населення, динаміка, % до ВВП).
20. Витрати на жінок і дітей в страхових фондах.
21. Частка і чисельність бідних, гендерний індекс бідності (співвідношення жінок і чоловіків серед бідних (що живуть нижче від рівня прожиткового мінімуму), зокрема в місті й у селі).
22. Дохід на душу населення (за статтю); гендерні коефіцієнти диференціації доходів (за статтю). Реальні доходи з урахуванням індексу цін.
23. Одержувачі соціальної допомоги за джерелами, тривалістю, статтю і віком.
24. Число і доходи неповних і багатодітних сімей, сімей, які мають непрацездатних утриманців (дітей, людей похилого віку, інвалідів); розміри, динаміка.
25. Кількість неповних домогосподарств (очолюваних чоловіками і жінками, відповідно), чисельність дітей в них.
26. Кількість багатодітних сімей, кількість дітей в них.
27. Індекс асоціальності (бездоглядність, алкоголізм, наркоманія, злочинність) у гендерному вимірі; чисельність тих, що пройшли соціальну реабілітацію (діти, жінки, чоловіки).

28. Число і частка соціальних програм бюджетів (національних і регіональних); кошти, витрачені на фінансування цих програм (на душу населення, %).
29. Чисельність і охоплення дітей за формами соціалізації (дитячі установи, позашкільні установи, відпочинок та курортне лікування, харчування, спорт, дозвілля).
30. Ціни в дитячих установах, зіставлення їх із заробітною платою жінок.
31. Число закладів соціального захисту за видами (інтернати для літніх, інвалідів, дитячі будинки, центри сімей тощо); їхній контингент.
32. Частка жінок серед пенсіонерів, у тому числі тих, які отримують нижче від прожиткового мінімуму, співвідношення пенсій чоловіків та жінок, коефіцієнт відшкодування пенсій від заробітної плати.
33. Інваліди за статтю, віком, отримані кошти від держави, частка інвалідів з доходами (пенсіями) нижче від прожиткового мінімуму.
34. Частка студентів з родин з низькими доходами, кількість одержувачів стипендій, співвідношення стипендії та заробітної плати.
35. Жіночі неурядові організації, які беруть участь у поліпшенні соціального обслуговування населення.



**Додаток 4. Список видань проекту партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток»**

1. Формування політики регіонального розвитку: досвід країн Центральної та Східної Європи в контексті вступу до ЄС / Ніжнянські В., Потканські Т., Сегварі П. — К.: К.І.С., 2007. — 166 с.
2. Інституційне забезпечення регіональної політики та практика взаємодії органів влади в Україні / Дацишин М., Керецьман В. — К.: К.І.С., 2007. — 102 с.
3. Огляд міжнародного досвіду підтримки розвитку економічно проблемних територій // С. Слава, Д. Амборський, П. Сегварі, М. Дацишин. Проект партнерства Канада — Україна «Регіональне врядування та розвиток». — К.: К.І.С. — Київ, 2007. — 148 с.
4. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., — К.: К.І.С., 2007. — 120 с.
5. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. / За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. — К.: К.І.С., 2007. — 80 с.
6. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Винницький Б., Лендъел М., Онищук Б., Сегварі П. — К.: К.І.С., 2008. — 146 с. — Парал. тит. арк. англ.
7. Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку територій: зарубіжний та український досвід // С. Слава, П. Сегварі, Р. Моркунайте. — К.: К.І.С., 2008. — 112 с. — Парал. тит. арк. англ.
8. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. / За ред. Санжаровського І. — К.: К.І.С., 2008. — 214 с.
9. Посібник з підготовки заявок на фінансування проектів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад // З. Єнджеєвські; за ред.: Д. Літча, В. Лисенка. — К.: К.І.С., 2009. — 128 с. — Парал. тит. арк., передм. англ. — Бібліогр.: с. 126.
10. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади / Лех І. І., Могильний С. А., Назаренко В. В. / За ред. Санжаровського І. М. — К.: К.І.С., 2008. — 96 с. — Парал. тит. арк. англ.
11. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади / С. Слава, В. Гоблик, М. Попадинець, О. Лукша, О. Станкевич, Л. Грицак; за ред. С. С. Слави, В. В. Гоблика, М. А. Попадинець. — К.: К.І.С., 2010. — 144 с. з Додатком [Електронний ресурс] — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
12. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведева; за ред. В. А. Рача. — К.: К.І.С., 2010. — 276 с.